

Manual de Procedimientos para la construcción de un Plan de Desarrollo Turístico Comunal

Versión preliminar

SERNATUR



GOBIERNO DE CHILE
SERVICIO NACIONAL DE TURISMO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

I. LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DE DESARROLLO TURÍSTICO	5
II. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL	17
1. Asociación de los grupos locales	23
1.1 ¿Porqué deben participar todos en la elaboración del Pladetur?	25
1.2 ¿Cómo abordar el proceso de coordinación?	25
1.3 Coordinación entre actores Internos	29
1.4 Coordinación con Actores Externos	30
2. Análisis de temas claves con la comunidad	34
2.1 Determinar los niveles de participación	36
2.2 Diagnóstico y proyección del sector turismo	37
2.3 Identificar los temas prioritarios que serán incorporados en el plan	49
2.4 Efectuar evaluaciones técnicas de los temas prioritarios	50
2.5 Imagen objetivo - Misión - Visión	51
2.6 Preparar un informe de consenso	53
3. Planificación Estratégica	54
3.1 Identificación de objetivos para el desarrollo turístico	55
3.2 Formulación de una estrategia de desarrollo	59
3.3 Preparación de programas y proyectos	62
3.4 Identificación de fuentes y compromisos de financiamiento	67
4. Implementación y seguimiento del plan	69
4.1 Puesta en marcha de una estructura de gestión para la implementación del plan.	71
4.2 Asegurar la ejecución del plan (analizando el diagnóstico, las políticas, planes y ordenanzas vigentes)	72
4.3 Integrar el plan a los mecanismos y procesos operativos del municipio:	72
4.4 Documentar las acciones realizadas	77

5.Evaluación y retroalimentación	80
5.1 Establecer un sistema efectivo de intercambio de información respecto del avance del plan.	82
5.2 Diseñar de indicadores para medir la efectividad del plan	82
5.3 Revisión de los avances del plan	88
5.4 Retroalimentación con la comunidad	89
ANEXOS	92
Anexo N° 1 La importancia de la Participación Ciudadana en la toma de decisiones respecto del turismo comunal	93
Anexo N° 2 Herramientas psicológicas utilizadas en el proceso de participación ciudadana	98
Anexo N° 3 El Lenguaje del Cuerpo	103
Anexo N° 4 Inventario de atractivos turísticos	107
Anexo N° 5 Modelo de Fichas SIG SERNATUR y Fichas de captura de información	113
Anexo N° 6 Modelo encuesta turismo receptivo	121
BIBLIOGRAFÍA	124

Documento preparado por el Departamento de Planificación, Marzo 2007.

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 documento es proponer 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.

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.

I. LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO (1)

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 agentes claves en el desarrollo turístico?.

Por que debido a las características de la actividad turística todas las decisiones que en materia de 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 :

“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”

(1) Este documento fue preparado por Humberto Rivas Ortega, Jefe del Departamento de Planificación del Servicio Nacional de Turismo. Una primera versión se publicó para los seminarios de Desarrollo Turístico Local, realizados conjuntamente con al Asociación Chilena de Municipalidades el año 1998.

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 potenciar aún más el rol municipal en la planificación del turismo a nivel local, ya que muchas veces por razones como la 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, son causados por la falta de esta herramienta fundamental. Cada una de las 345 comunas del país 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 reconocer 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 “depósito” 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 la protección ambiental del entorno en que se desenvuelve la actividad.

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 estas zonas más bien por sus recursos naturales o culturales o por el interés de practicar alguna actividad deportiva, por ejemplo.

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.

Este aspecto tiene directa relación con crear una imagen muy clara acerca de lo que ofrece un lugar en muchos ámbitos: sus condiciones ambientales, la oferta de servicios, las actividades de entretenimiento, la cultura local, la conciencia turística de sus habitantes, la calidad de atención, el nivel de capacitación de los trabajadores de las empresas turísticas, la gastronomía local, el estado de los caminos de acceso, la información, entre otros factores.

Una tarea fundamental ha sido 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 integran un destino complementario. Este es el caso de zonas costeras o rurales que cuando el turista las recorre no distingue en sus límites administrativos, pero sí en su condición de producto turístico.

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

Un proceso de planificación es necesario para todas las comunas, de ahí que 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).

Esto da el marco de referencia y reconocimiento necesario respecto de que la planificación es elemental para obtener resultados concretos acorde a los requerimientos propios y en este sentido el turismo no queda fuera del campo de acción de cada comuna. Por otro lado estimular el desarrollo turístico en el país constituye sin duda uno de los objetivos prioritarios

del programa de trabajo de SERNATUR, de ellos da cuenta el Plan de Acción de Turismo 2006 –2010 donde uno de los ejes que lo sustentan es trabajar en pro de que el Turismo sea prioridad nacional, objetivo que se logrará si todos los esfuerzos se logran establecer en cada región, provincia y comuna.

Sin embargo, es elemental entender que el “desarrollo turístico” no es sólo pensar en que el destino sea visitado por más turistas o que se genere más empleo o que exista un aumento en el ingreso de divisas, ya que también existirá un desarrollo si se logra organizar y planificar el turismo en el territorio, aunando criterios y trabajando con la comunidad toda, principalmente porque de esta manera se pueden trabajar de manera sistemática y en pro de un turismo sostenible, alcanzando los objetivos propuestos en pro del crecimiento del turismo a nivel comunal..

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.

Es importante entender en la práctica este concepto, porque 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 cuenten con las condiciones básicas necesarias para captar visitantes, cada día más exigentes e informados sobre las múltiples posibilidades de "turistear" en el mundo.

Chile ofrece actividades deportivas, circuitos temáticos, paisaje natural y atractivos culturales de jerarquía internacional, pero es preciso focalizar la asignación de recursos gubernamentales para el fomento productivo bajo un criterio que maximice las oportunidades de desarrollo de productos para el segmento del mercado al cual se espera captar, pero con profesionalismo y realismo.

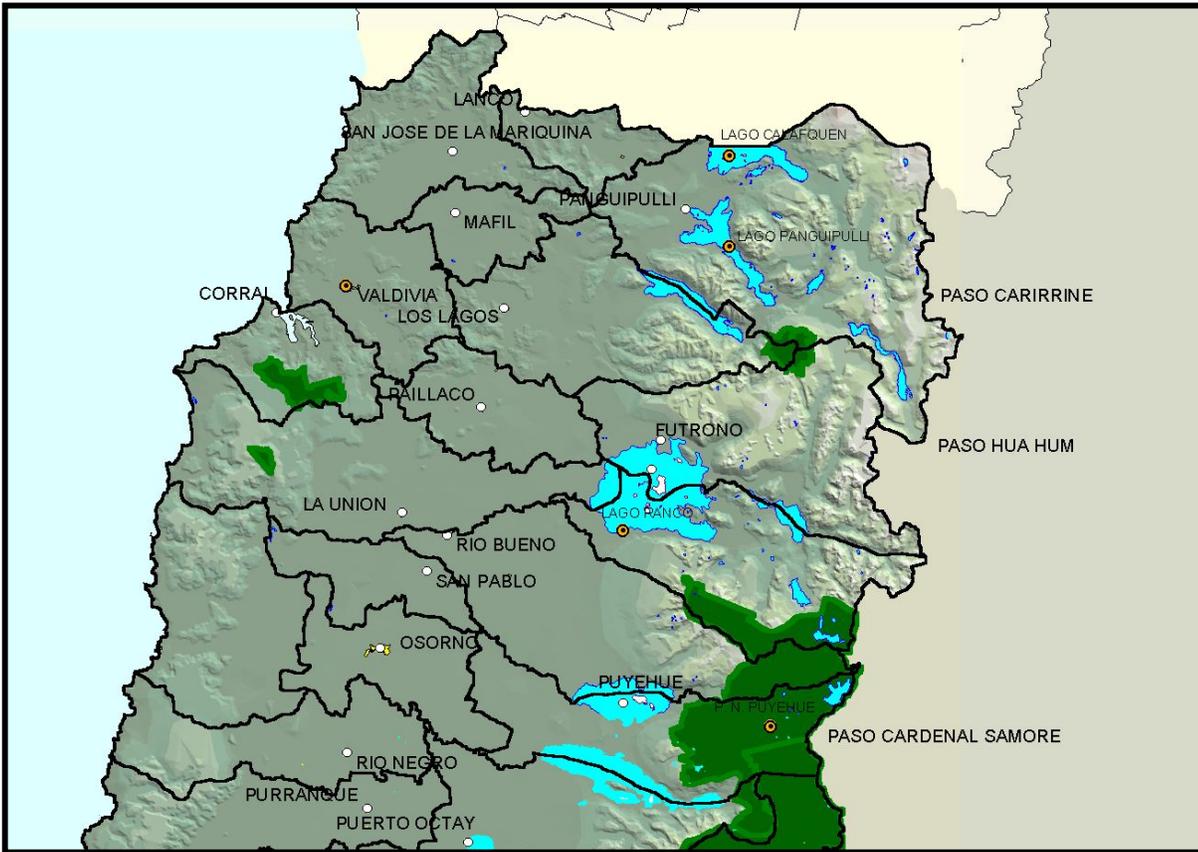
Algunos lugares podrán aspirar a una demanda internacional selectiva otros serán ideales para el turismo interno más masivo. En cualquier caso, SERNATUR plantea que sólo una gestión integral a nivel local - en las comunas - con la participación de las instituciones públicas involucradas y con una gestión 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**.

A modo de ejemplo, para entender como opera este concepto en la realidad se puede observar la siguiente figura correspondiente a la Región de Los Lagos, donde se puede apreciar la relación entre los componentes básicos del “espacio turístico”, tales como atractivos, centros poblados, límites comunales y corredores turísticos.

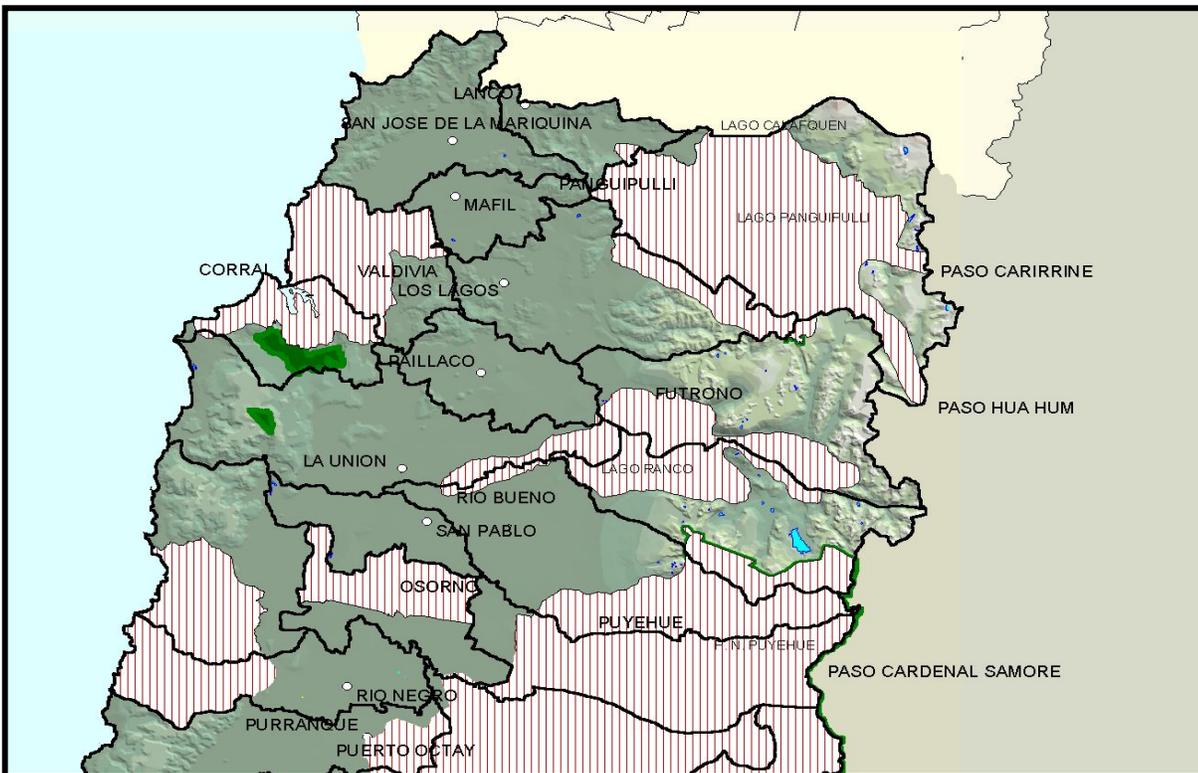
En este sentido, el territorio se transforma en el producto turístico, lo que determina un desafío ineludible para la gestión municipal de una zona turística, cuyas decisiones pueden estar marcadas por una interrogante clave:

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

Ejemplo de áreas turísticas y su relación con las comunas.



Las comunas se identifican con línea negra y las áreas con achurado.



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. (se modifica el orden de los puntos)

Entre las condicionantes más comunes se destacan las siguientes:

- *El turista no compra “comunales”, 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 comunales.*
- *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 comunales limítrofes.*
- *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 comunales.*
- *En el territorio compiten distintos productos turísticos. Esto es más claro en comunales 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 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 .*
- *Las 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 se alcanzan puntos de saturación, de tal magnitud que incluso deben aplicarse medidas para controlarlo. Pero algunos destinos pierden su calidad y en la práctica “mueren” para el turismo.*
- *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 o 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.

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.

En cualquier región del país 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 consolidarse para satisfacer la demanda turística.

Las funciones básicas que cumple 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 se puede aprovechar su posición dentro de la cadena de consumo que realiza el turista. Por ejemplo, una comuna que tiene pocos lugares de atracción pero 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 destacan su patrimonio cultural o crean festivales de teatro, libro, cine u otros.

Otro caso aún más frecuente se observa en los trayectos hacia lugares turísticos en los que tampoco existe más atractivo que observar un paisaje. En ese caso la oportunidad de integrarse en la oferta turística se logra como consecuencia de prestar servicios relacionados con el viaje, tales como provisión de algunos alimentos, bencina, 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. En este sentido lo que cabe es lograr que el turista 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 (cifras preliminares) indican que el aporte de los servicios de alojamiento alcanza sólo al 12,2% del PIB 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**" de atractivos turísticos, infraestructuras, equipamientos, servicios y todos los aspectos relativos a la organización del sector turístico localizados en una zona (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.

En consecuencia, una propuesta de planificación orientada a establecer condiciones de competitividad de una zona turística a nivel regional, debe respaldarse en una evaluación sistemática de las condicionantes que determinan su posibilidad de constituir un destino turístico capaz de lograr una identidad que le permita ser reconocido para integrarse a las corrientes turísticas nacionales o internacionales y por ende, en la aplicación de las estrategias que conduzcan a situar a todas las comunas ubicadas en esa zona en la posición más ventajosa de acuerdo a su potencial.

Estamos conscientes que en todas las regiones existen diversos grados de dificultad 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 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 reconociendo la singularidad e identidad local y por ende, rescatando el patrimonio (natural o cultural) que será incorporado a la oferta turística, permita fortalecer las funciones que cada comuna puede cumplir en una determinada área o cluster?.

Una respuesta a esta interrogante se puede obtener a partir de 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.

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.

Algunos ejemplos de áreas turísticas que responden a un tipo de turismo determinado por su paisaje o condición geográfica son, entre 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 trabajo es que SERNATUR gestione la coordinación de 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.

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.

La experiencia también demuestra la utilidad de este enfoque integral para enfrentar con mayor solvencia la necesaria planificación física comunal y en consecuencia, los planes de ordenamiento intercomunal en zonas de alto valor turístico. La declaratoria de Zona de Interés Turístico del Lago General y de las comunas de Villarrica y Pucón, son dos positivos ejemplos, que avanzan en esa dirección. En ambos casos las autoridades locales y el sector privado llegaron a un consenso para establecer el límite de la macrozonificación turística, que en una segunda etapa - ya finalizada en el Lago General Carrera - deberá establecer el uso del suelo y las condiciones que deberán cumplirse para asegurar la sostenibilidad de las actividades turísticas en el largo plazo.

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 discutir 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.

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.

Otro ejemplo similar se observa en el Sendero de Chile, proyecto que atraviesa todo el país y que involucra a 99 comunas 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.



Ver si se puede cambiar el mapa... está muy feo
Itinerario turístico por los canales patagónicos (www.gochile.cl)

II. 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 secano 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.

- 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.

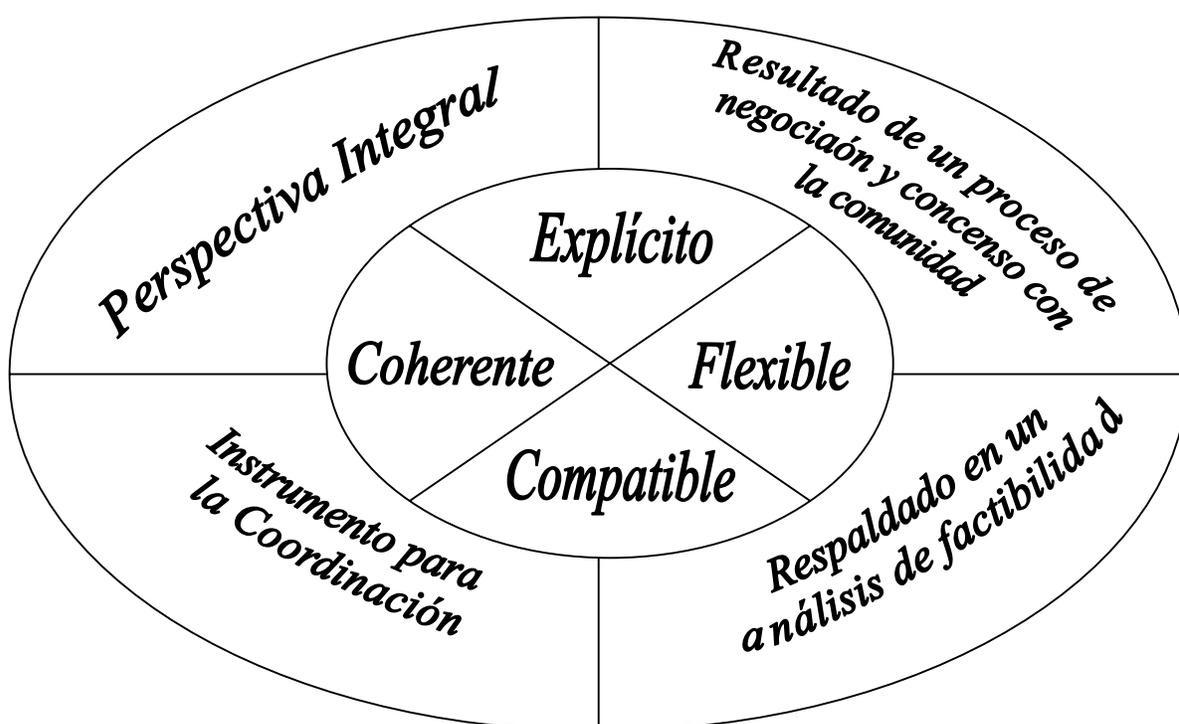
En este documento la región plantea las principales oportunidades de desarrollo (entre las cuales debe encontrarse aquellas relacionadas con el turismo) que se estiman concordantes con su potencialidad productiva.

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.

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 local¹. 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. 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.

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.

¹ 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.

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.

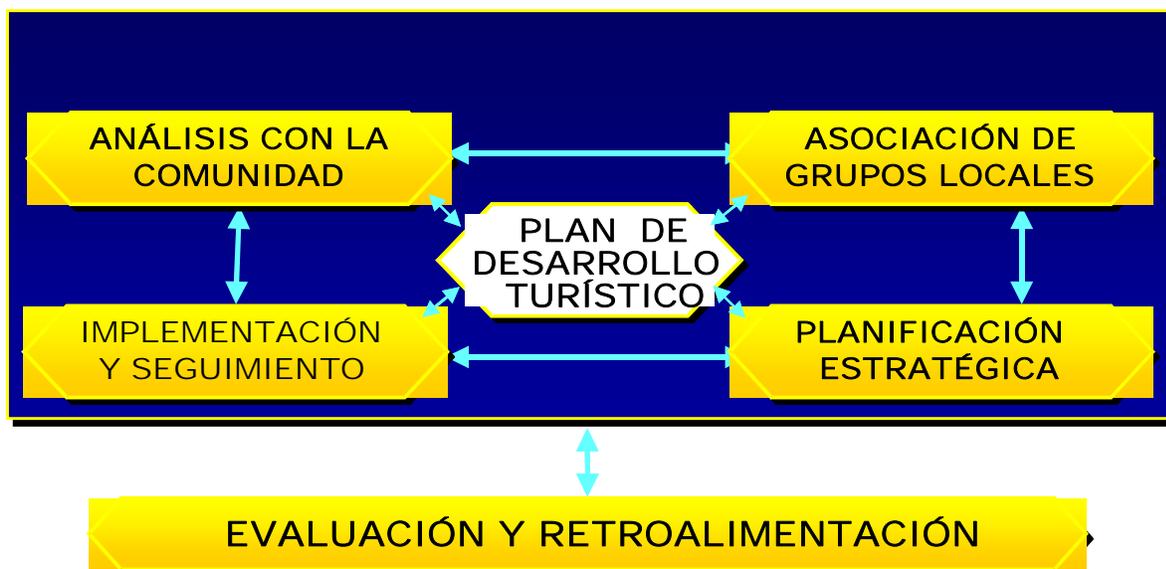
e. Evaluación y retroalimentación

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



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.

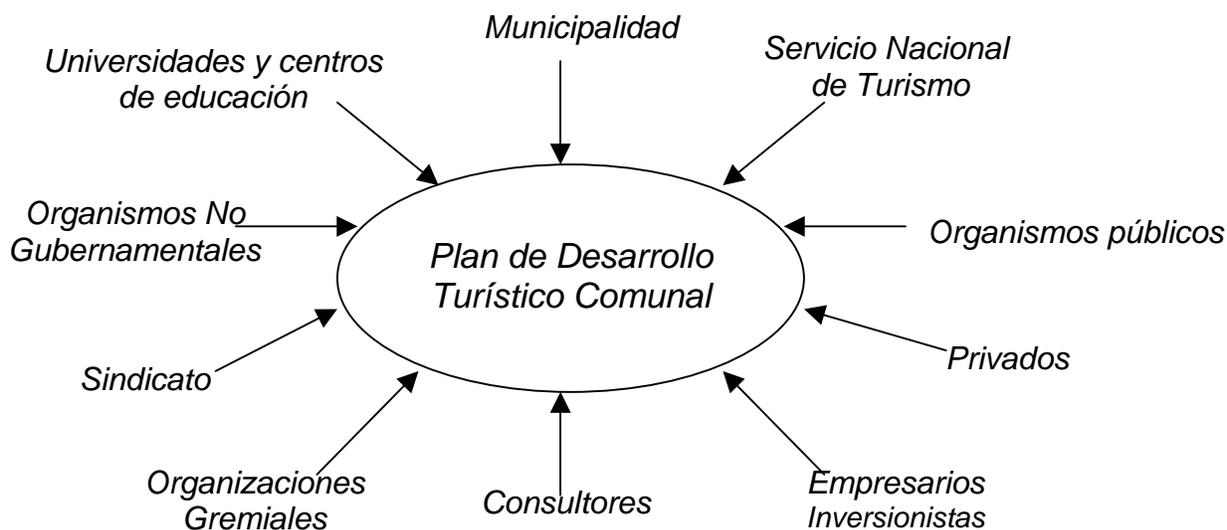
1 ASOCIACIÓN DE GRUPOS LOCALES



(se eliminó primer párrafo de esta hoja, ya que se repetía en la página siguiente)

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.



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).

(Se eliminó el segundo párrafo....”El resultado... ya que está en la página anterior)

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

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.

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 internos como externos, 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).

Actores Internos de la municipalidad	Actores externos instituciones públicas	Otros actores externos
Alcalde	Gobierno Regional	Organizaciones sociales, Juntas de Vecinos
Concejo Municipal	Gobernación Provincial	Arzobispado
Administrador municipal	Municipios vecinos	Gremios del sector
Secplac	SERNATUR	Empresas privadas
Obras	INDAP	ONG'S
Dideco	SERCOTEC	
Finanzas	FOSIS	
Dirección aseo y ornato	MIDEPLAN	
SII territorial	SERPLAC	
Corporación Desarrollo Social	SENAMA	
Secretaría Municipal	INJUV	
RRPP	DIBAM	
Apoyos territoriales	MOP	
Unidad medio ambiente	Vialidad	
Adulto mayor	Investigaciones	
Cultura	Carabineros	
Jefe de Gabinete		
Dirección Jurídica		
Tránsito		
Bienestar		
Asociación de funcionarios		
Educación		
Fomento Productivo		

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.

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 playa² ¿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. 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.

² 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.

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.

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

¿Porqué es importante considerar a la comunidad local?

- Porque permite saber las preocupaciones, intereses y motivaciones. Porque conozcan 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?

(Se eliminó la primera frase) 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 representativas 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/ó 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, ej 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

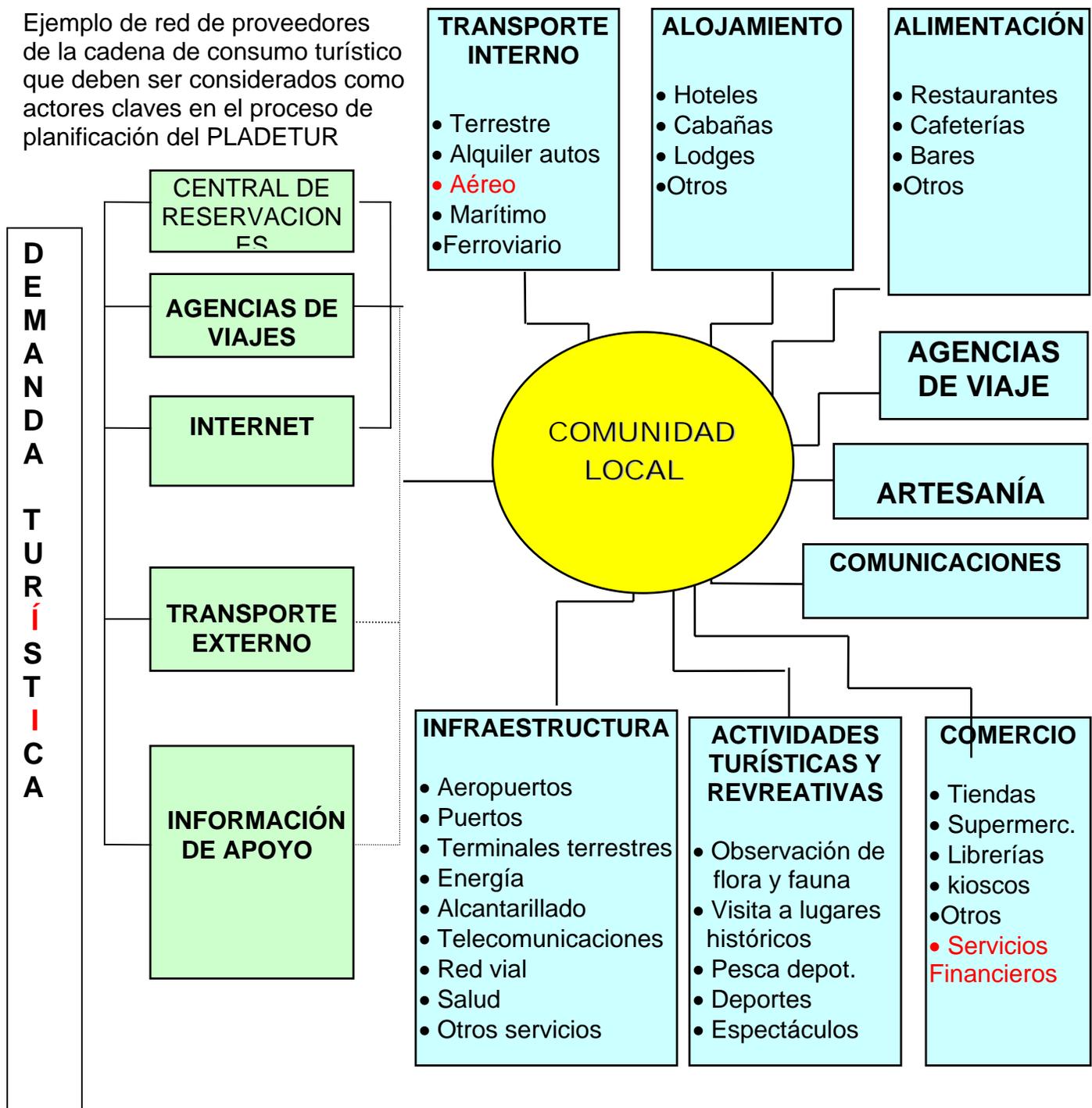
destaca la importancia que representa la Cámara en la Isla de Pascua. Se sabe que no existe una receta única pero si que reporta gran cantidad de beneficios Ej. Postulaciones a fondo, mayor injerencia en la toma de decisiones.

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.

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



2. ANÁLISIS DE TEMAS CLAVES CON LA COMUNIDAD



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 poniendo en discusión. 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.

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 dependencia de opiniones externas.

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 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, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el sector turismo (FODA), 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.

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 Diagnóstico y proyección del sector turismo

Identificar los temas prioritarios que serán incorporados en el plan.

Servicios turísticos

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

Pasos recomendados a seguir:

2.1 Determinar los niveles de participación

- Responsabilidades
- Tiempos asignados
- Recursos involucrados
- Grupos objetivos a incorporar

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.

2.2 Diagnóstico y proyección del sector turismo

El diagnóstico turístico tiene como principal objetivo conocer la situación actual y potencial de la actividad turística en la comuna. Al igual que en la etapa anterior los diagnósticos deben apoyarse en una diversidad de análisis cuantitativos y cualitativos y se debe insistir en que de la cantidad, calidad y veracidad de las informaciones contenidas en el diagnóstico depende, en gran medida, la validez del Plan Comunal de Desarrollo Turístico.

En términos generales, un diagnóstico contiene información de tres tipos : descriptiva, explicativa y de prognosis 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 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, condiciones institucionales en que se desenvuelve el sector, entre otros aspectos. Una vez realizados estos diagnósticos 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.). Los antecedentes proporcionados por el diagnóstico serán relevantes para diseñar el escenario que caracteriza a la actividad turística.

(se eliminó párrafo repetido)

Los contenidos básicos se resumen a continuación:

Antecedentes generales de la comuna

Ubicación

Reseña histórica de la comuna

Características del entorno físico urbano/rural.

Distribución de los asentamientos humanos

Análisis sociocultural

Actividades productivas y su relación con el turismo

Análisis de la infraestructura y situación de servicios básicos

Accesibilidad interna e externa

Problemas ambientales y restricciones territoriales

Análisis de la oferta turística

• **Identificación y evaluación de recursos turísticos.**

Atractivos naturales

Atractivos culturales

Eventos

• **Identificación de actividades turísticas, según distintos tipos de turismo.**

Agroturismo (turismo en granjas, alojamiento en ellas y actividades vinculadas a la agricultura)

Ecoturismo (visita a Parques y Reservas naturales, pesca recreativa, avistamiento de aves, etc.)

Turismo cultural (artesanía, folclor, gastronomía, visita a patrimonio, sitios históricos, monumentos, etc.)

Turismo de aventura (trekking, montaña, snowboard, cabalgatas, alas delta, parapente, etc.)

Otras

Características de los servicios turísticos y complementarios (Ver anexo N° 4)

Alojamiento

Transporte

Alimentación

Agencias de viajes

Comercio y servicios

Servicios de apoyo y utilidad pública

Otros servicios

Institucionalidad de apoyo para la actividad turística

Políticas y planes vigentes para el área

Regulaciones y normativas que afectan el sector turismo

Instituciones públicas relacionadas

Organizaciones gremiales del sector turismo

Asociaciones privadas vinculadas al comercio y la industria.

Centros de enseñanza especializada

Recursos humanos locales

Mecanismos de financiamiento y asistencia técnica

Organizaciones No Gubernamentales

Otros

Esta información puede parecer muy esencial, pero hay aspectos que son determinantes para la toma de decisiones en ciertas localidades, por otra parte, es de vital importancia para quienes trabajaran en la planificación contar con estos antecedentes.

Se recomienda el uso de "FICHAS" donde se registra atractivo por atractivo, no de un territorio general, sino uno por uno. Estas fichas son un INSTRUMENTO no un FIN en si mismo, por tanto no se va a lograr el desarrollo turístico si se tienen todas las fichas, pero si toda la información, para un diagnóstico claro y así poder tomar buenas DECISIONES.

Pero, ¿qué se debe registrar? ¿cómo se seleccionan los atractivos?

Para el **Registro de atractivos** se recomienda recopilar la información en “terreno”, esto genera como ventajas la posibilidad de tener todos los antecedentes que uno quiera saber, por ejemplo existe una Categoría de atractivos que ha resultado muy completa donde los atractivos se clasifican en 5 criterios generales:

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

En el **anexo N°4** se adjunta a este documento la “Clasificación de Atractivos” que es el detalle de lo mencionado anteriormente. Para la recopilación “en terreno” lo óptimo sería tener un grupo multidisciplinario para discutir las descripciones, porque la mirada del profesional que lo determine podría afectar, por ejemplo catastrar un agua termal un geólogo no describiría de la misma manera que un técnico en turismo o un geógrafo. Cómo obviamente es muy complejo tener a este grupo disciplinario 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 están disponibles en cada Dirección Regional y Oficina Local y en www.sernatur.cl, el que puede servir como base para este trabajo.

Estas fichas son un trabajo de carácter interno que puede comunicarse posteriormente, sin embargo, no se promocionan, ya que muchas veces la información será muy negativa pero real. En este proceso la subjetividad afecta, lo importante es que las descripciones sean técnicas y lo más certeras posible. Este método es muy útil pero se debe considerar que para su aplicación, será necesario contar con recursos, tiempo y personal calificado para realizar esta labor, como por ejemplo:

Algunas medios que proporcionan información complementaria para este trabajo son;

www.observatoriourbano.cl	(perteneciente al MIMVU)
www.sinia.cl	(imágenes en JPG)
www.sinim.cl	(información municipal)
www.googleearth.com	(sólo operativo con Windows XP)
www.seia.cl	(proyectos del Sistema de Evaluación de Impacto ambiental a nivel Regional)

Para el **Registro de Servicios**, se propone modelos de fichas que ya están disponibles en cada Dirección Regional y Oficina Local, a modo de ejemplo en el **anexo N° 5** encuentra un ejemplo de estas fichas.

Estas fichas que complementan 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 la decisiones del municipio en materia de turismo.

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

Un buen ejemplo sobre cómo hacer el registro de antecedentes, es la metodología utilizada por la Municipalidad de Talagante que a través de un plan de contratación de gobierno por 4 horas por 2 meses y el municipio contrató 70 personas y sólo 4 de ellas fueron asignadas a turismo, luego se cuadrículó el casco central de la comuna a fin de llenar la información base de las fichas; teléfonos, nombre y descripción. Se compró una cámara fotográfica y asignó vehículo si era necesario.

Las fichas entregadas por SERNATUR se adaptaron y estas 4 personas completaron los datos de cada uno de establecimientos lo que permitió tener una base de dato comunal. Todos estos antecedentes serán publicados en la página web 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 (nombre)	Folklore	Cultural	Natural	Museo y manifes. Cult.	Varios
TOTAL					

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

Localidad Servicios	Alojamiento	Alimentación	Transporte	Esparcimiento	Actividades
TOTAL					

Antecedentes de la demanda turística

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
- Sistemas

Estos antecedentes serían de mucha utilidad para la toma de decisiones, sin embargo, el llegar a ellos implica planificación, estudios, análisis, recursos y profesionales capacitados para poder realizar esta labor. ¿cómo se puede llegar a ellos, con los recursos disponibles? Existen variada cantidad de fuentes de información y de metodologías que se pueden aplicar. Entre ellos;

- SERNATUR cuenta con ciertos elementos de apoyo que pueden servirle por ejemplo “modelo de encuesta de turismo receptivo” que se adjunta en el anexo N°6.

Se adjuntan modelos de encuestas aplicadas a los turistas por parte de algunos municipios que han realizado este trabajo de manera específica y que ha dado muy buenos resultados.

- Existe un documento en la página web de SERNATUR denominado “Estadísticas de alojamiento turístico, según comuna”, en él se encuentran estos antecedentes de gran parte de las comunas de Chile, sin embargo, existen algunas que no presentan información, lo que se debe a la confidencialidad, dado que no hay muestras representativa para dicho lugar.

Fuentes extras:

- SINIM (Sistema nacional de información municipal)
- Observatorio Urbano (MINVU)

Fuentes de Información turística:

- INE
- CONAF (visitas a SNASPE) está disponible en la página web, algunos datos interesantes, llegada de chilenos y extranjeros, edad de los visitantes y sexo de los mismos. Para aquellos municipios que están en zonas cercanas a las áreas protegidas es necesario estar en conocimiento de la información a fin de tomar acciones en términos del mercado que está trabajando en eso. Ejemplo Río Clarillo recibió 46.026 lo que permite que el municipio de Pirque pueda realizar ciertas acciones. Este antecedente también se puede encontrar dividido en meses, lo que permite conocer la ESTACIONALIDAD, definida como la concentración de visitantes en un cierto periodo de tiempo.

- CONSEJO NACIONAL DE CULTURA, publica un anuario cultural, demandas de cines

Ministerio de Transporte, datos sobre carreteras, caminos, y accesos, así como las Rutas concesionadas, Ejemplo si para el 18 de septiembre de este año que es muy positivo en términos de que es largo y que se compara con las condiciones del año 2003 y si hay buen tiempo probablemente se muevan 300.000 ó 400.000 personas, les decir entre 600.000 y 1.600.000 personas.

El tener información es un tema de gestión que genera credibilidad para la toma de decisiones políticas, técnicas y también útiles en las decisiones de inversión privadas.

Algunos ejemplos internacionales sobre encuestas y estadísticas que pueden servir de modelo son:

E"barómetro" de Francia el cual se denomina también "Observatorio turístico", este link que permite medir la información por ejemplo sobre cuantos turistas llegan, de donde son, que hacen, edad, etc. <http://touriscope.origin.com/common/barometregoogle.tourismobservatory>

Otro ejemplo que puede ser de utilidad son los indicadores estadísticos de Andalucía, de Tenerife con otros esquemas como un área privada (con clave para usuario), información que puede ser más reservada como por ejemplo el número de ventas de los restaurantes. Se revisó la página www.turismojerez.com de la Ciudad de Jerez donde hay un conjunto de actores involucrados que son los que informan y van poblando la página con datos, los que son actualizados periódicamente.

Untitled Document - Microsoft Internet Explorer

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Atrás Adelante Detener Actualizar Inicio Búsqueda Favoritos Multimedia Historial Correo Imprimir Editar

Dirección http://touriscope.org-in.com/common/barometre.html?db=15

Google tourism observatory Buscar Corrector ortográfico Opciones tourism observatory

tourism observati Hotbar Games

Le Baromètre

RECEVOIR LE BAROMETRE

Février 2006
Janvier 2006
Décembre 2005
Novembre 2005
Octobre 2005
Septembre 2005
Août 2005
Juillet 2005

Données Sources

fevrier.barometre.touriscope.com

OBSERVATOIRE DU TOURISME DE LA CÔTE D'AZUR

visiteurs.offices de tourisme

CONJONCTURE

2004 2005 2006

visiteurs.avion

- 7%

2004 2005 2006

Isère - Alpes

visiteurs.musées et sites

- 4%

2004 2005 2006

nuitées.hôtels

HAUSSE LIMITEE AUX RESIDENCES

Les résultats de Février apparaissent mitigés sur le littoral, et assez bons en montagne du fait du bon enneigement dans les stations.

Il semble clair que la faiblesse du marché national a pesé sur les résultats ce mois-ci, car la clientèle française est largement majoritaire à cette période de l'année.

Globalement, le flux de visiteurs n'a pas connu d'évolution dans les offices de tourisme.

Le segment de la clientèle de séjour venant par avion a baissé de 7%, aussi bien pour la demande de séjours de loisirs que pour affaires.

Cette évolution ne concerne que la catégorie "tourisme récepteur" comme motif de déplacement des passagers, à comparer avec l'évolution du trafic total de l'aéroport, qui baisse de 4,1% ce mois-ci.

Le reflux semble se poursuivre dans les sites attractifs culturels, avec une légère baisse de 4% ce mois-ci. Il s'agit du 4ème mois de baisse consécutif. On observe un recul également dans la fréquentation des parcs et jardins (-9% ce mois-ci avec un flux en baisse depuis décembre).

La conjoncture apparaît à peine meilleure pour les hébergements marchands.

Dans l'hôtellerie, l'enquête nationale renouée n'a toujours pas produit de résultats pour le début de l'année, mais d'autres sources font état d'une évolution favorable de la demande pour les catégories 3-4 étoiles. Cependant, pour la seule catégorie des hôtels classés sans étoile, l'occupation n'a atteint que 60% en Janvier (-7 points) et 71% en Février (-10 points).

Dans les résidences, si l'on observe une légère perte de 1 point pour l'occupation moyenne, avec un taux de 62% (identique à celui de février 97), en revanche le total des nuitées a augmenté de 13%, du fait d'un nombre d'occupants par appartement locatif sensiblement supérieur. De ce fait, seules les années 99 à 2002 ont connu un meilleur mois de février dans les résidences.

La fréquentation étrangère s'inscrit en hausse ce mois-ci dans les résidences de tourisme nuitées étrangères en hausse de 30%, principalement des

SUIVI CONJONCTUREL DU TOURISME AZUR

Internet

Inicio Untitled Document - ...

17:17

Microsoft Internet Explorer window showing the website **2006. tendances. baromètre. touriscope.com** (OBSERVATOIRE DU TOURISME DE LA CÔTE D'AZUR).

The page displays various charts and statistics comparing 2004, 2005, and 2006 data for tourism trends in the Côte d'Azur region.

Key Statistics:

- dépenses.jour.aéion: +11%
- visiteurs.aéion.loisirs: +24%
- visiteurs.aéion.afaires: -13%
- visiteurs.offices.de.tourisme: +2%
- visiteurs.musées.et.sites: -5%
- nuîtées.hôtels: +2%
- nuîtées.musées.et.sites: -5%
- nuîtées.résid.de.tourisme: +13%
- nuîtées.gîtes.de.france: +8%
- nuîtées.villages.et.centres: +2%
- taux.d'occupation: (table below)
- nuîtées.hébergements.étrangers: +5%
- visiteurs.aéion.étrangers: -2%

Textual Content:

Le début de reprise observé en 2005 demande à être consolidé cette année. Pour la période hivernale, on ne constate pas encore de réel gain de clientèle, sauf pour le segment des séjours loisirs de Français par avion, en forte hausse. Mais globalement, la fréquentation tourist que reste proche de celle observée durant l'hiver précédent.

Les évolutions en cumul apparaissent pour l'instant assez contrastées, avec un petit -2% dans les offices de tourisme mais un -5% dans les musées et monuments.

Si le flux global apparaît donc assez stable, en revanche la demande se consolide dans les résidences de tourisme, avec une hausse de 13% des nuîtées depuis le début de l'année. Mais les Gîtes de France enregistrent une baisse de 8%. Dans les stations de sports d'hiver, la saison est jugée bonne, plutôt meilleure qu'en 2004-5.

Table: Taux d'occupation

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Hôtels												
Jan 2005												
Résid	53	61										
Jan 2005	1	-2										

Vertical Text on the Right: AZUR, TOURISCOPE CÔTE D'AZUR

Vertical Text on the Left: SUIVI CONJONCTUREL DU TOURISME AZUREEN

Bottom of Page: origine de la clientèle

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

III) Aspectos psicológicos

Motivaciones

Estilos de vida

Personalidad

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 lugar

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

Tendencias del desarrollo turístico

Este es un aspecto relevante del diagnóstico, y se elabora a partir de un análisis que integra la información recopilada. Entre los aspectos relevantes del proceso de desarrollo que deben emplearse para explicar el comportamiento del sector en la comuna se cuentan :

- **Impactos ambientales derivados del uso de los recursos turísticos.**
- **Situación de los servicios turísticos**
- **Efectividad de la promoción turística**
- **Evolución de la inversión turística privada**
- **Adecuación del ordenamiento territorial a los requerimientos del sector turismo.**
- **Percepción de la comunidad acerca del desarrollo turístico.**
- **Nivel de integración del turismo con otras actividades productivas.**
- **Nivel de capacitación y calificación de recursos humanos que están trabajando en turismo.**
- **Nivel de información disponible acerca de la oferta turística.**
- **Oportunidades de desarrollo turístico**

El análisis de las tendencias permite establecer los distintos escenarios de desarrollo posible. Se sugiere identificar, al menos los siguientes:

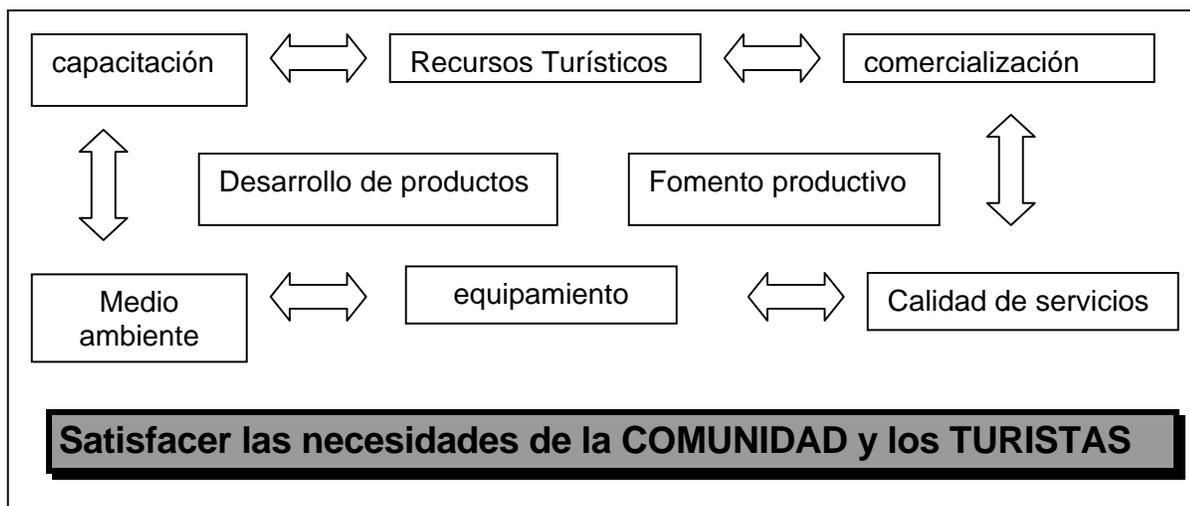
- Escenario sin intervención (tendencial)
- Escenario estratégico (modificado con la aplicación del plan)

2.3 Identificar los temas prioritarios que serán incorporados en el plan

- Servicios turísticos
- Equipamiento e infraestructura
- Promoción turística
- Medio ambiente

Esta fase corresponde al análisis de cuáles son los temas donde se va a centrar la discusión de lo turístico, es decir, los “problemas” que tienen comunas desde los diferentes enfoques.

Algunos de los temas más comunes son;



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;

Comunidad	Empresa	Municipio
Conciencia turística, valor al patrimonio local	Falta de sintonía entre empresarios y el municipio, asociación	Voluntad política
Falta de información	Formalización	Implantar el tema en los funcionarios
Seguridad ciudadana	Apoyo a la inversión	Falta de recursos
Basura, e impacto negativo del turismo	Lineamiento territorial	Apoyo técnico
Participación	Equipamiento e infraestructura	Difusión conjunta
Seguridad ciudadana		
Recuperación de espacios		

En el caso del ejercicio anterior los temas claves son:

- Involucramiento de la comunidad con información clara.
- En el ámbito empresarial, la prioridad se da en el apoyo a la inversión y la asociatividad
- En el municipio la mayor problemática es la falta de voluntad política.

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 sí.

2.4 Efectuar evaluaciones técnicas de los temas prioritarios

Evaluaciones de los participantes Ej. FODA análisis respecto de una temática, realizado por los actores que participan en el proyecto a objeto de enfrentar el proceso de planificación.

- **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, entre ellos, el uso de tarjetas, que permite la participación de todos de manera armónica, es recomendable que el moderador tenga la capacidad de evitar las peleas o los discursos excesivos de ciertos participantes.

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

(Se eliminó este párrafo.... “A partir de este ya que estaba repetido en la pág. siguiente)

DEFINICIÓN DE IMAGEN OBJETIVO

- **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.

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 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

Resumiendo lo anterior;



2.6 Preparar un informe de consenso

Este consenso no necesariamente equivale a unanimidad porque generalmente hay discusiones pero se debe llegar a un acuerdo entre los involucrados que integre todos los antecedentes desarrollados y la mirada de los diferentes participantes.
(arreglé la alineación a justificado)

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Identificación de objetivos para el desarrollo turístico

Antes del diagnóstico tenemos una imagen previa del destino, pero luego del diagnóstico podemos tener mayor certeza de cuales son los PROBLEMAS que hay en el territorio que se está trabajando.

*¿Cuál es el sentido de formular objetivos estratégicos?
Poder dar solución a los PROBLEMAS detectados.*

Los objetivos pueden ser entendidos como planteamientos que describen los propósitos de un determinado plan o simplemente como situaciones deseadas. En el caso específico de los objetivos del Plan Comunal de Desarrollo Turístico, éstos deben reflejar claramente las aspiraciones de los actores involucrados, sin perder nunca de vista, tanto las fortalezas o potencialidades, como las debilidades o limitaciones (de recursos humanos o económicos) detectadas en el diagnóstico. Se debe considerar el tipo de turismo que se va a desarrollar, en función de los recursos del territorio y debe ser planteado a nivel comunal, es decir, un objetivo definido en conjunto entre la autoridad local, la comunidad y los actores claves.

La idea es precisar las diferentes áreas temáticas y los problemas vinculados, el ideal es hacerlo por escrito y como un trabajo de todo los involucrados.

Ej:

Factores claves	Problemas detectados
1) Ambiental erosión de un atractivo que finalmente afecta el paisaje	Erosión del territorio, mal manejo de la basura
2) Económico Plataforma de servicios que puede generar buena base de empresas para comercio y servicios turísticos	Los prestadores de servicios turísticos, tienen una capacidad mínima de endeudamiento o se encuentran sobre endeudados.
3) Sociocultural	Los vecinos tienen una mala percepción sobre el turismo, ya que les afecta su diario vivir. Ej. Vecinos barrio Suecia o barrio Bellavista.

Una vez que los problemas han sido definidos con claridad, se debe trabajar en la definición de los objetivos estratégicos

(Se eliminó esta frase porque se repetía)

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**
- **Disminuir la estacionalidad**
- **Posicionar la comuna a nivel internacional**
- **Incrementar el empleo turístico**
- **Mejorar calidad de los servicios turísticos**

Ahora bien, cuando en la formulación del objetivo, se establecen magnitudes (Ej.: porcentajes; Nº de camas adicionales; Nº de empleos adicionales; 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.

EJEMPLOS DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

COMUNA DE _____ OBJETIVOS DE LAS AUTORIDADES LOCALES	PRIORIDAD
TURISMO RECEPTIVO	
INCREMENTAR LA LLEGADA DE TURISTAS	
INCREMENTAR EL INGRESO DE DIVISAS	
DIVERSIFICAR LOS MERCADOS TURÍSTICOS	
DISMINUIR LA ESTACIONALIDAD	
POSICIONAR LA COMUNA A NIVEL INTERNACIONAL	
MEJORAR LA CALIDAD D ELOS SERVICIOS TURÍSTICOS	
INCREMENTAR EL EMPLEO TURÍSTICO	
PROTEGER EL ENTORNO NATURAL	
TURISMO EMISIVO	
DESARROLLAR OFERTA TURÍSTICA PARA LOS HABITANTES DE LA COMUNA	
CAPACITAR EN CONCIENCIA TURÍSTICA A LA CIUDADANÍA	
COORDINAR A LAS DIFERENTES ORGANIZACIONES SOCIALES	
OTROS OBJETIVOS	

Un ejercicio práctico con municipios de la Región Metropolitana dio el siguiente resultado que puede servir de ejemplo, de acuerdo al área temática planteada:

Calidad de los Servicios:

(Pudahuel Curacaví)

1. Catastrar la oferta turística de la comuna
2. Realizar un diagnóstico de la oferta turística territorial
3. Realizar un estudio de demanda para evaluar la percepción del turistas respecto a la calidad de los servicios
4. Identificar organismos técnicos para temas específicos de capacitación de calidad de servicios
5. Realizar talleres de capacitación a grupos focalizados (gastronomía, taxistas, artesanos, etc.)
6. mejorar la calidad de los seminarios

Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente:

(Calera de Tango y Padre Hurtado)

1. Definir áreas específicas de ordenamiento territorial (diagnóstico) que incluya regulaciones respecto de uso de suelo agrícola, planes habitacionales, basura, transporte, áreas verdes, patrimonio natural, etc.)
2. Crear o modificar ordenanzas municipales referidas al cuidado y protección del medio ambiente
3. Crear un plan de recuperación del Patrimonio Natural
4. Promover la conciencia turística de los habitantes del territorio.
5. Crear programas específicos de protección del medio ambiente en los distintos sectores y/o territorios de la zona. Por ejemplo comunidad organizada, empresarios, estudiantes, etc.

Equipamiento Turístico:

- Alojamiento: Clasificar, calificar y certificar la calidad de la infraestructura y servicios que prestan proveedores de alojamiento.
- Alimentación; Exigir certificados sanitarios y una identidad gastronómica, en la elaboración y selección de productos alimenticios.
- Agencias de Viajes, Definir mercado objetivo y sus necesidades para redefinir los productos y servicios turísticos a ofrecer, basados además en la calidad de la entrega. Seguimiento del cumplimiento de años necesarios para una certificación de ACHET entre otros.
- Transporte local; desarrollar servicios de transporte que cubran los principales puntos turísticos de la zona a desarrollar. Buses, minibuses, colectivos, taxis, ciclovías, carros, trenes, camionetas, etc. Establecer horarios fijos para los recorridos.
- Información turística; mostrar un perfil homogéneo de los atributos turístico de la Región, localizar sectores específicos y accesibles para instalar puntos de información en la zona.

Capacitación:

(Maipú)

1. Implementar talleres de Conciencia Turística
2. Implementar métodos de acceso y ejecución de capacitaciones relacionadas con el área
3. Formar guías locales
4. Incorporar en los contenidos programáticos de los colegios, módulos de Conciencia Turística
5. Capacitación de guías locales discapacitados
6. Desarrollar y ejecutar un programa de capacitación bilingüe.

Actividades Turísticas:

(Peñaflor y Talagante)

1. Rutas turísticas (creación)
2. Fiestas tradicionales (potenciarlas)
3. Cuasimodos
4. Festivales (programar y difundir)
5. Fiestas chilenas (potenciarlas)
6. Folcloristas (difundir y potenciar)
7. Fiestas costumbristas
8. Fiestas religiosas (potenciarlas y difundirlas)
9. Coordinar productos turísticos

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. 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.

La estrategia deben plantearse en función de las diferentes áreas temáticas y objetivos definidas anteriormente.

- Estimular a mejorar la competencia técnica del componente humano que se desempeña en la prestación de servicios turísticos.
- Diversificar y mejorar la oferta turística para incrementar la competitividad de la comuna respecto a otros destinos alternativos.

Se recomienda el desarrollo de la siguiente tabla que puede facilitar este proceso:

Área temática	problemas	Obj. estratégicos	Indicadores
Fomento productivo	1 2	1.1 1.2 1.n	
Capacitación			
Desarrollo de producto			
Infraestructura			
Inf. Estadística			
Inf. Turística			
Calidad			
Medio Ambiente			
Promoción y Mktg.			
otros			

Para que los indicadores sean válidos, deben ser:

1. simples
2. medibles
3. comparables (misma metodología)
4. unidad de tiempo (periodicidad)

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO TURÍSTICO

La estrategia puede plantearse en función de los siguientes aspectos :

- **Desarrollo de Productos Turísticos**
- **Ordenamiento del Territorio y Protección Ambiental.**
- **Promoción Turística**
- **Fomento Productivo**
- **Promoción de Inversiones**
- **Capacitación y Formación de Recursos Humanos**
- **Fortalecimiento Institucional**
- **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 la comuna 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.

Las estrategias se reflejan en la definición de objetivos, tales como el siguiente:

- Estimular a mejorar la competencia técnica del componente humano que se desempeña en la prestación de servicios turísticos.
- Diversificar y mejorar la oferta turística para incrementar la competitividad de la comuna respecto a otros destinos alternativos.

3.3 Preparación de programas y proyectos

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).

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. 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.

Para mayor antecedentes sobre Formulación de Programas y Proyectos Turísticos se puede utilizar como bibliografía

- “Manual de preparación y presentación de proyectos de inversión” Mideplan mayo 1998
- Curso “Taller de formulación de Programas” Mideplan enero 2003
- **Proyectos;** se asocian a la construcción de una obra de infraestructura, es decir, de bienes inmuebles, algunos ejemplos son:
 - señalética turística
 - miradores turísticos
 - senderos
 - buses, etc.
- **Programa:** Se asocia a acciones sobre un recurso humano y/o físico pero que no contempla la construcción de infraestructura. Tiene un plazo determinado de ejecución.
 - 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:

- Dotación de equipamiento e infraestructura
- Desarrollo de la red vial
- Prevención de la contaminación ambiental
- Formación y capacitación turística
- Regulación de la oferta turística
- Conciencia turística
- Deporte y recreación
- Asistencia técnica y financiamiento de la inversión turística

Asimismo es importante recordar que el desarrollo del turismo en un territorio, requiere que éste sea abordado como destino y no de acuerdo a los límites comunales. En caso concreto, se debe trabajar por rutas y no las comunas de manera aisladas. ¿En qué afecta el límite comunal? Sólo en términos de administración y recursos pero que no afecta la gestión del destino turístico si se trabaja coherentemente.

ALGUNOS PROGRAMAS BÁSICOS



DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS. HUMBERTO RIVAS ORTEGA

PREPARACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

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:

- **Dotación de equipamiento e infraestructura**
- **Desarrollo de la red vial**
- **Prevención de la contaminación ambiental**
- **Formación y capacitación turística**
- **Regulación de la oferta turística**
- **Conciencia turística**
- **Deporte y recreación**
- **Asistencia técnica y financiamiento de la inversión turística**

Para tener algún grado de éxito ante los organismos de financiamiento, es fundamental 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 "compiten" 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. 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

¿Cómo decidir cuál es la mejor alternativa de localización para un 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.

3.4 Identificación de fuentes y compromisos de financiamiento

Para tener algún grado de éxito ante los organismos de financiamiento, es fundamental 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 "compiten" 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.

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 importante de 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.

Actualmente, en todo el país se están ejecutando proyectos turísticos que cuentan con financiamiento del Estado, tanto del F.N.D.R. (que es una de las fuentes más recurridas para proyectos), como de organismos que han diseñado distintos programas de asistencia técnica y fomento productivo para la pequeña y mediana empresa o para grupos específicos.

A modo de ejemplo, cabe mencionar los proyectos de fomento (PROFO) 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.

Otro ejemplo, con distintas características, pero que es útil como referencia, se está desarrollando en las regiones australes y en algunas Áreas Silvestres Protegidas donde el Estado está impulsando, a través del sistema de licitación de terrenos "contra presentación de

proyectos”, la instalación de equipamiento y servicios para la práctica del ecoturismo. Es muy probable que en ambas situaciones los proyectos sean financiados por inversionistas externos a la región, y de lograr éxito en la convocatoria incluso podrían incorporarse capitales extranjeros.

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 cuente 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.

Es importante considerar los diferentes tipos de Instrumento de Fomento para los programas y proyectos, así como la actitud del Estado, referente a que los subsidios ya no son del 100% como antes (paternalismo), sino más bien, la entrega de un % de recursos por parte del interesado básicamente por el grado de compromiso y niveles de participación que se logran con este nuevo sistema.

SERNATUR tiene disponible un documento llamado “Guía de Instrumentos de Fomento”, donde se detallan cada uno de estos mecanismos, el que puede ser de utilidad para el desarrollo de este punto.

4. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN



4. Implementación y seguimiento del plan

La puesta en marcha del plan requiere la activación de todas las fuerzas comprometidas, desde un principio, en su gestión y aún cuando su diseño sea apropiado y presente evidentes condiciones de factibilidad, no es menos relevante establecer los mecanismos pertinentes para su implementación y seguimiento.

En esta etapa debe surgir con fuerza el enfoque asociativo en el tratamiento de la actividad turística, como puede ocurrir en una zona que reúne varias municipalidades que tienen proyectos en torno a una cuenca fluvial o de un lago de gran atracción turística. En esa circunstancia, el plan debe enfrentarse con una perspectiva más amplia que la del propio límite comunal y asumir un proceso de planificación “supra municipal”, que será más efectivo en sus resultados.

Por otra parte, la experiencia de otros países con mayor desarrollo turístico - y también de algunas municipalidades de Chile que han asumido su vocación turística - demuestra que una forma concreta para que el municipio pueda desempeñarse en forma más eficiente es la creación de una unidad (departamento, coordinación u oficina) que asuma la función de impulsar e integrar los proyectos y acciones del plan dentro del programa de trabajo y presupuesto de la municipalidad. Por lo tanto, en muchos casos habrá que invertir recursos, precisamente para contar con una nueva capacidad de gestión en torno a la propuesta que surge del sector turismo.

Como consecuencia de esta necesidad, uno de los requerimientos más urgentes a la hora de implementar el plan, es asignar al interior de la municipalidad la responsabilidad a un profesional que asuma la dirección de dicho Departamento, en lo posible con una especialidad o formación en turismo. Este debería ser un profesional de jornada completa. Si no es posible sería necesario contratar un especialista externo que asuma una asesoría permanente durante la elaboración del plan, y posteriormente, durante la etapa de control.

Para tal efecto, se requiere la participación de todas las unidades donde se toman decisiones que tienen algún grado de relación con los programas y proyectos del sector turismo. Al mismo tiempo, sería también importante contar con una persona capacitada en técnicas de planificación participativa, con el objeto que colabore en la programación y realización de los talleres locales.

(Se eliminó el texto porque se repetía en párrafos anteriores en la misma página)

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

Las alternativas posibles para la unidad técnica pueden ser:

- Consolidar estructura actual
- Crear una Unidad o Departamento de Turismo³

Por otra parte, la existencia del Programa de Turismo Municipal ha generado que las autoridades tomen 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 la existencia de una unidad (departamento, coordinación u oficina) que asuma la función de impulsar e integrar los proyectos y acciones del plan dentro del programa de trabajo y presupuesto de la municipalidad. Asimismo el “Coordinador de Turismo” es clave ya que su capacidad técnica y de gestión puede ser la clave para generar grandes cambios en el desarrollo del turismo a nivel local.

El Coordinador de Turismo debe ser quien asuma la responsabilidad de desarrollar y ejecutar el Plan, ya que cuenta con todas las herramientas para poder hacerlo, 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.

En el caso de que el Coordinador tenga cierta antigüedad en el cargo y tenga las tareas bien definidas, quizás para la implementación del Plan deberá “Rediseñar la gestión” realizando algunas modificaciones como:

- Asignar responsabilidades a la unidad técnica
- Definir coordinación interdepartamental
- Establecer contraparte con los consultores

Por otro lado existen ciertos municipios que han tratado de suplir la inexistencia de esta unidad 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.

³ Servicio Nacional de Turismo. Boletín Técnico N°2 “Pauta General para la Formalización de un Departamento de Turismo y/o una Oficina de Información Turística en el Municipio”. Santiago, 2005.

4.2 Asegurar la ejecución del plan (analizando el diagnóstico, las políticas, planes y ordenanzas vigentes)

Esta fase se debe analizar en que nivel de la curva de crecimiento en que se encuentre el desarrollo del turismo en la comuna. Según esto, serán las intervenciones que se deberán elegir. Las intervenciones en cada materia deben hacerse en relación a los problemas detectados en el diagnóstico, para lo cual se definieron los objetivos estratégicos, que debe tener asociado indicadores de evaluación y medios de verificación.

Es necesario que las acciones programadas estén enmarcadas dentro de las políticas, planes y ordenanzas municipales a objeto de velar por la ejecución de las acciones, ya que de lo contrario, quedarán aisladas y no tendrán el impacto esperado.

4.3 Integrar el plan a los mecanismos y procesos operativos del municipio:

En esta etapa del proceso, los funcionarios municipales estarán al tanto de la envergadura del Plan y por lo tanto su mirada respecto del turismo será diferente. En la implementación, es decir, se debe considerar los deferentes mecanismos y procesos operativos que puedan verse involucrados con la ejecución del Plan.

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 (presupuestos, PLADECO, Planes Reguladores, ordenanzas locales, etc). 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.

Algunas de las acciones pueden ser;

- Presupuestos
- Planes sectoriales
- Otros

Desde la parte operativo como viáticos y pasajes, en presupuestos asignados, así como postulaciones a fondos ó procedimientos operativos como permiso de patentes. En definitiva, que todas las acciones estén armónicamente vinculadas en el Plan y que en él quede establecido los pasos a seguir para los diferentes actores

Se eliminó párrafo por estar repetido (se disminuye una hoja)

A continuación se plantean algunas recomendaciones para la incorporación de la función turística del municipio en su estructura orgánica, a partir de la creación de un Departamento o unidad responsable de desarrollar todas las actividades relacionadas con 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.

TIPO DE FUNCION	EJEMPLO
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
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.

Sin embargo, ninguna de éstas 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.

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.

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
TOTAL PAIS	57	116	80	117

Fuente: Direcciones Regionales de Turismo y Oficinas Locales.

**Total de Coordinadores Municipales de Turismo
(Abril 2007)**

Región	Total Comunas	Coordinadores nombrados	Comunas sin Coordinador
Arica	4	4	
Tarapacá	6	4	Alto Hospicio, Iquique
Antofagasta	9	9	
Atacama	9	9	
Coquimbo	15	14	Punitaqui
Valparaíso	38	38	
Metropolitana	52	44	Estación Central, Huechuraba, Independencia, La Granja, Puente Alto, Quinta Normal, San Ramón, Lo Espejo
O'Higgins	33	26	Codegua, Peumo, Palmilla, Placilla, La Estrella, Litueche, Marchigüe
Maule	30	29	Curicó
Biobío	54	43	Coronel, Chiguayante, San Pedro, Los Alamos, Ñiquén, Santa Bárbara, Negrete, Tucapel, Quilleco, Quilaco, San Rosendo
Araucanía	32	14	Renaico, Los Sauces, Collipulli, Ercilla, Lumaco, Traiguén, Galvarino, Perquenco, Carahue, Lautaro, Vilcún, Padre Las Casas, Freire, Toltén, Pitrufquén, Gorbea, Curarrehue y Cholchol.
Los Lagos	42	38	Llanquihue, Queilén, Lanco, Máfíl
Aisén	10	10	-----
Magallanes	10	1	Antártica
TOTAL	345	292	53

Fuente: Direcciones Regionales de Turismo y Oficinas 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.

Se recomienda que el Departamento de Turismo esté estructurado en base a las siguientes áreas de trabajo:

- Planificación y Desarrollo de Productos Turísticos
- Promoción e Información turística
- Servicios Turísticos – Registro y seguimiento
- Asistencia Técnica y Fomento Productivo
- Coordinación y Programación de Eventos Turísticos
- Capacitación Turística
- Organización y apoyo a las Organizaciones Sociales

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.

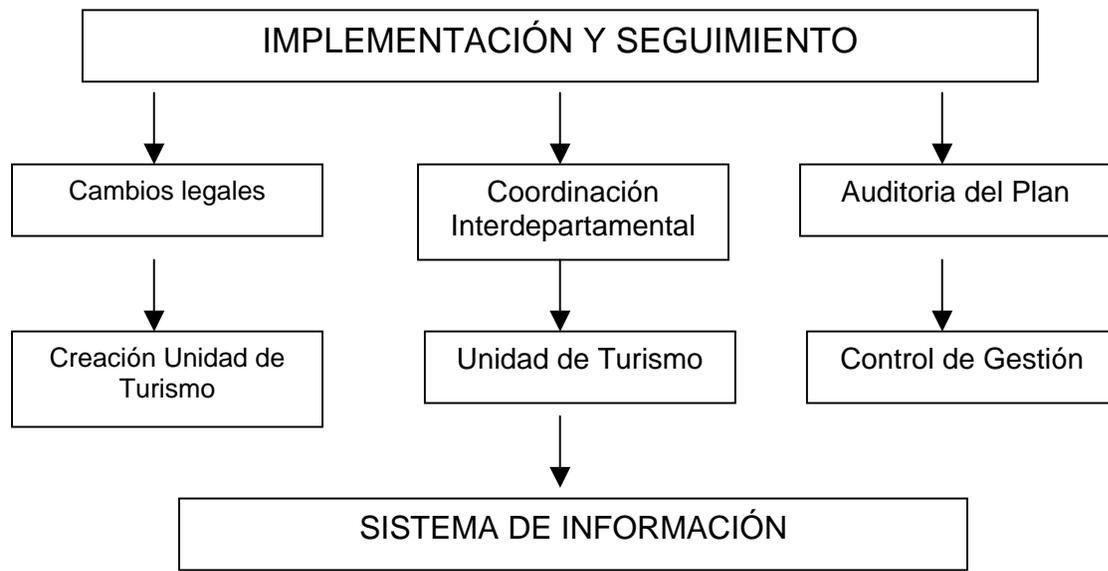
Finalmente, otra forma de suplir la inexistencia de esta unidad es a través de la asignación de funciones relacionadas con turismo a otras unidades de la municipalidad, lo que tiene el efecto de simplificar el esquema de trabajo propuesto, y que si bien en el corto plazo constituye una solución, no cabe 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.

4.4 Documentar las acciones realizadas

Una vez que los proyectos que el Plan contempla se van ejecutando se debe considerar el tener de manera simultánea una Unidad de "Control de Gestión" cuya función es Auditar el cumplimiento de las metas.

Es como una auditoria del Plan de Desarrollo Turístico comunal:

¿Quién debe hacerlo? mesa de actores claves
¿cómo se debe hacer? revisar los indicadores y los medios de verificación



Para esto se sugiere constituir un “Comité de Seguimiento” que puede ser parte de un grupo de gestión, esto debido a la importancia de tener una contraparte para ir controlando el avance.

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.

IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

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

Las alternativas posibles para la unidad técnica pueden ser:

- Consolidar estructura actual
- Crear una Unidad o Departamento de Turismo

Rediseño de gestión:

- Asignar responsabilidades a la unidad técnica
- Definir coordinación interdepartamental
- Establecer contraparte con los consultores

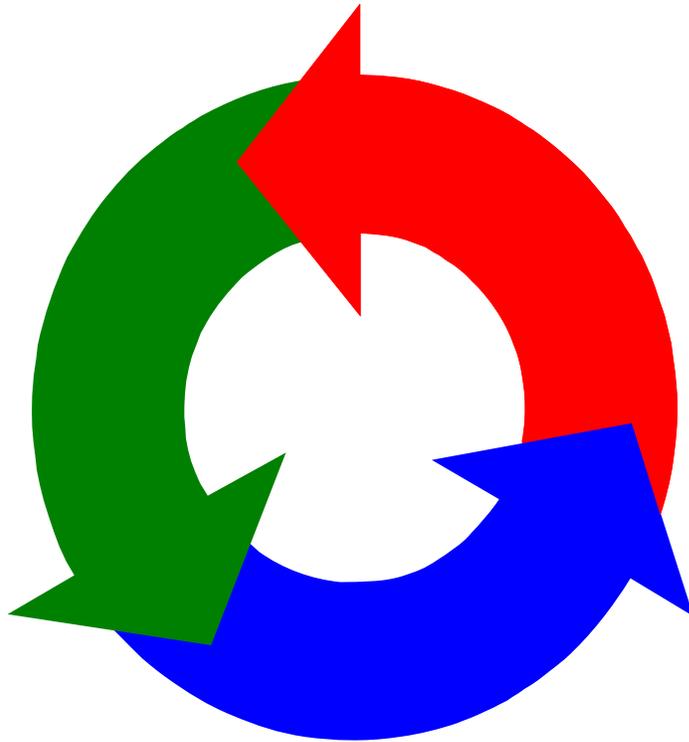
4.2 Revisar las políticas, planes y ordenanzas vigentes a objeto de asegurar la ejecución del plan.

4.3 Integrar el plan a los mecanismos y procesos operativos del municipio:

- Presupuestos
- Planes sectoriales
- Otros

4.4 Documentar las acciones realizadas

5. Evaluación y Retroalimentación



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. 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 Comunal de Desarrollo Turístico, 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 medir la aplicación del plan.

5.1 Establecer un sistema efectivo de intercambio de información respecto del avance del plan.

La Comisión de trabajo del Pladetur, deberá acordar la forma de trabajo que desarrollarán, 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”

Se sugiere la elaboración de Informes de avance con una periodicidad establecida, así como Informes de desempeño

5.2 Diseñar indicadores para medir la efectividad del plan.

Siempre es necesario medir la información de manera homogénea, para que esta pueda ser comparable entre si. Por otro parte es necesario con anticipación ¿qué es lo que se quiere medir? Ya que todo puede ser evaluable. En este sentido la utilización de indicadores, permite cumplir con ese propósito. Ya que un indicador es una medida que permite evaluar, conocer el estado de situación de una variable. Por lo tanto es una relación medible.

Por ejemplo, cuando una persona está enferma el indicador es la temperatura, para esto hay rangos que permiten saber como se encuentra la persona (diagnóstico), en este caso sería 36° la temperatura normal, si la persona tiene más de eso sabe que hay presencia de fiebre y por lo tanto de infección.

- ¿Cómo construir indicadores?

-

Dependiendo de la información que quiera medir por ejemplo; si quisiéramos saber la utilización de las camas debiese ser de la siguiente forma; el dato es la cantidad de camas y el indicador sería

$$\% \text{ de camas utilizadas} = \frac{\text{camas utilizadas}}{\text{total de camas disponibles}} \times 100$$

- ¿Cómo se mide un indicador?

Dependiendo de la fuente de información

Si es por la demanda, la fuente serían los turistas

Si es por la oferta, la fuente sería la capacidad turística instalada

5.2.1 Aplicación de indicadores de sostenibilidad como instrumento de evaluación

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

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 grado de efectividad del desarrollo turístico alcanzado en la comuna.

Indicadores para medir la sostenibilidad de la actividad turística

Variable de riesgo	Indicador
<p>Ambientales y de uso Del territorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de contaminación de playas marinas • Grado de contaminación de playas lacustre ó lacustres • Grado de contaminación de aguas de ríos • Nivel de cobertura vegetal • Alteración de la calidad visual • Contaminación acústica • Disponibilidad de agua potable para nuevos proyectos turísticos • Grado de erosión en áreas protegidas • Presencia de especies endémicas • Densidad en el uso del suelo (espacio construido) • Nivel de ocupación de áreas de riesgo natural • Capacidad de manejo de basuras • Disponibilidad de residuos líquidos • Condiciones sanitarias en áreas de afluencia turística • Incremento de enfermedades infectocontagiosas en alta temporada • Degradación del patrimonio arqueológico
<p>Económicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos generados por el turismo en el destino • Aporte del turismo a las áreas protegidas • Cambios en el nivel de ventas en el comercio en temporada alta • Grado de dependencia del mayor mercado turístico • Tasa de estacionalidad de la demanda turística • Tasa de ocupación de alojamientos turísticos • Diversificación del producto turístico • Cambios en el valor del suelo derivados del turismo • Presencia de capitales externos a la localidad • Relación de precios de bienes y servicios básicos con destinos turísticos comparativos • Fidelidad del turista respecto al destino

Fuente: Rivas, Humberto Indicadores de Sostenibilidad. La Experiencia de Chile. Santiago, 2001.

Variable de riesgo	Indicador
Socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> • Relación turistas/población residente • Percepción de la comunidad acerca de la actividad turística • Grado de incremento delictual en alta temporada • Accidentes de tránsito en alta temporada • Nivel de capacitación del personal ocupado en servicios turísticos • Grado de alteración de costumbres y valores locales • Incremento de enfermedades infecciosas en alta temporada • Acceso a servicios básicos en alta temporada • Percepción de los visitantes respecto de los atractivos • Percepción del visitante respecto del equipamiento e instalaciones. • Percepción del visitante respecto de la calidad del servicio.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de incorporación de la comuna en la estrategia de desarrollo turístico regional • Nivel de participación de la comunidad en el proceso de planificación turística • Capacidad de liderazgo de la autoridad local • Cobertura de los instrumentos de ordenamiento territorial • Diseño de ordenanzas específicas para turismo • Vigencia de los instrumentos de ordenamiento territorial • Presupuesto asignado a inversión en proyectos de apoyo a la actividad turística • Presupuesto asignado a proyectos ambientales • Percepción de operadores turísticos locales • Nivel de asociatividad del empresariado local • Percepción de operadores turísticos externos • Programas de educación ambiental desarrollados en el destino • Plan de manejo del área silvestre protegida • Plan de Desarrollo Turístico

Ej. 3 Indicadores para evaluar el desarrollo turístico local

- **Tasa de urbanización**
- **Migración**
- **Número de viviendas particulares (tasa de edificación)**
- **Número de viviendas colectivas**
- **Viviendas conectadas a la red de agua**
- **Conexión con red de alcantarillado**
- **Tasas de desempleo entre diciembre y marzo**
- **Participación del sector turismo en el empleo**
- **Empleo femenino**
- **Kilómetros de caminos pavimentados**
- **Número de viviendas no ocupadas (Segunda vivienda)**
- **Estado de los caminos comunales**
- **Ingresos municipales por patentes:**
 - **Expendio de alcoholes**
 - **Restaurantes y afines**
 - **Alojamiento**
 - **Locales de venta de artesanía**
 - **Espectáculos masivos**
- **Superficie edificada comunal**
- **Denuncias por robos, asaltos, desordenes, etc.**
- **Accidentes carreteros en la comuna**
- **Permisos de construcción**
- **Sucursales bancarias**
- **Farmacias por 1000 hab.**
- **Teléfonos cada 1000 habitantes**
- **Ingreso per cápita**
- **Número de camas médicas/habitantes**
- **Número de patentes de servicios turísticos**
- **Inversión turística**
- **Inversión pública relacionada (caminos, señalización, aeropuertos, estudios, etc).**
- **Tránsito Medio Diario Anual en verano por la ruta de acceso principal**
- **Planes de Desarrollo Turístico**
- **Inversión turística en ejecución y/o estudio**
- **Capacidad instalada de camas por tipo de establecimiento**
- **Número de atractivos turísticos de jerarquía nacional e internacional**
- **Centros de formación en turismo y/o liceos especializados**
- **Tasación de la propiedad en primera línea de playa**

Fuente: SERNATUR, Rivas Humberto.

5.2.2 Desarrollo de un Sistema de Información para la Gestión Turística (SIGTUR).

Tal como se planteaba en el texto “Turismo y Gestión Municipal”, el Departamento o unidad de turismo debe contar con un sistema de información sobre la actividad turística (que hemos sintetizado con la sigla SIGTUR), respaldado en una base de datos que proporcione antecedentes actualizados para la retroalimentación permanente del plan.

Algunos de los contenidos de esta base de datos son los siguientes:

1. Atractivos turísticos
2. Actividades turísticas
3. Circuitos y corredores turísticos
4. Planta turística
5. Estadísticas del sector turismo
6. Estudio del perfil del turista
7. Oportunidades de inversión turística
8. Ideas y perfiles de proyectos y estudios de apoyo al sector turismo.
9. Instrumentos de fomento productivo para apoyar a las empresas turísticas
11. Plan de marketing turístico
12. Registro de consultores especializados en turismo
13. 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

Fuente: SERNATUR, Rivas Humberto.

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).

Actualmente con el empleo de los Sistemas de Información Geográfica es posible disponer de un instrumento de apoyo para el registro y análisis de información territorial.

En todo caso, para que el esfuerzo de recolectar información 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.

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.

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 registre 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.

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.

5.3 Revisión de los avances del plan

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 Pladetur, es decir, un auto análisis de la Comisión que dirige el trabajo, sobre la forma de trabajar y de acuerdo a la evaluación, considerar los cambios necesarios de aplicar con el fin de cumplir con las condiciones replanteadas.

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.

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

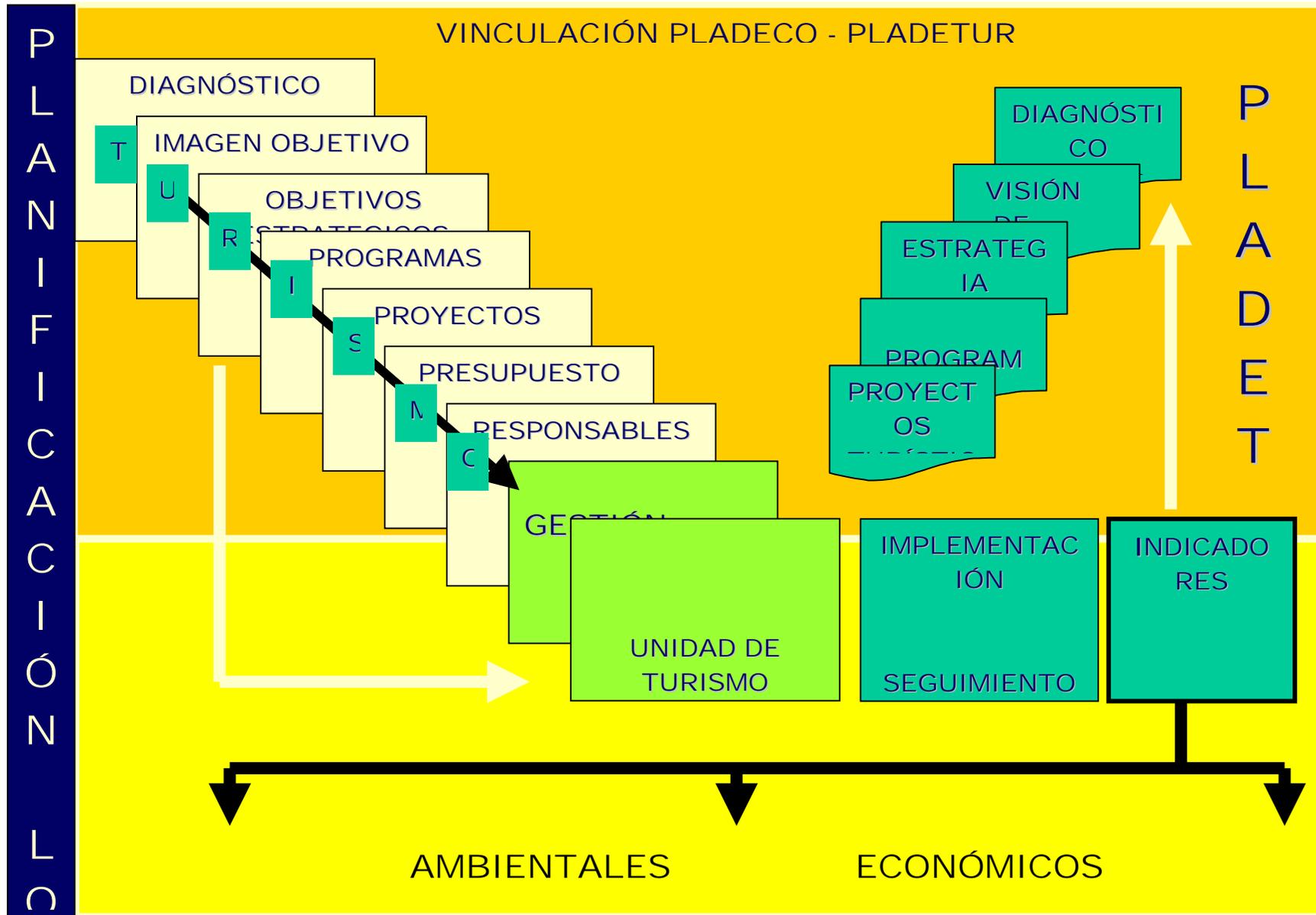
Total de personal capacitado
Tipo de cursos realizados
Cambios observados en la calidad de la prestación de los servicios turísticos.

5.3 Revisión de los avances del plan

- Auditorias globales de sostenibilidad**
- Control de gestión**

5.4 Retroalimentación con la comunidad

El siguiente gráfico explica el proceso en general:



ANEXOS

ANEXO Nº 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.

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 mas 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 localidad 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.

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

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	Volantes, dípticos, trípticos	Falta de sintonía entre empresarios y el municipio	Encuesta Taller 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	Negociación, autogestión 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.

Documento preparado por Verónica Aguilar Díaz
 Extracto del Manual de Participación Ciudadana
 Ministerio de Obras Públicas

ANEXO Nº 2

HERRAMIENTAS PSICOLÓGICAS UTILIZADAS 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 ¿tu quieres 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.

Los conflictos 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 más conocida es la Negociación es un proceso interactivo de solución de conflicto.
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 está facultado para tomar una decisión que ponga fin al litigio
- Mediación: el tercero presta una asistencia más 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 por qué actúa de esa manera, de pensar ¿qué haría yo, qué me pasaría a mí, 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 más 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 siguiente 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.

C) **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.

D) **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 tienen 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.

Tímido

Persona que hablan 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:

Ayudarle 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.

Sabiondo

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:

Tratarles 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 Nº 3

LENGUAJE DEL CUERPO

La comunicación no verbal puede brindar una inestimable ayuda en situaciones que requieren “ganarse al otro”, una entrevista con un dirigente vecinal, atender a un empresario, reuniones de trabajo, por nombrar algunos. En estos casos suele ser clave conocer ciertas señales, aunque la dificultad establecida por 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 transmite por medio de movimientos o gestos, **delata** completamente los sentimientos o percepción acerca de la persona con la que está interactuando⁴.

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.

⁴ Extraído del capítulo “Lenguaje corporal” del libro “La Expresión Ora”l de Jorge Osvaldo Fernández.

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; y 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 acercar al auditorio. Exhibición del pulgar: denota arrogancia.

Sugerencia:

Las manos se pueden aprovechar para complementar las palabras y dar mayor fuerza a la conversación. No la utilice inútilmente y mucho menos para hacer cualquier cosa que distraiga a la otra persona. Tampoco para usarlas violentamente, palmoteando o pasándoselas cerca del rostro de la otra persona.

Gestos de engaño

- Desviar la mirada: 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

- Tener la mano cerrada apoyada en la mejilla, con el índice apuntando hacia arriba: 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: actitud de hostilidad.
- Cruce de piernas: actitud de defensa –excepción: para modificar la posición corporal cuando se estuvo mucho tiempo sentado de una manera–.
- Cruce 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: manifestación de interés.
- Reclinación: rechazo. Es posible que el interlocutor esté en desacuerdo o desinteresado con la propuesta.
- Bajar el mentón: la postura negativa se intensifica.
- Inclinación mientras se habla: expresión no verbal de un acuerdo.

Cuidado con el tacto

Hay muchas personas que siempre están dando palmadas en la espalda o tocando a los otros en los brazos, como para llamar su atención. Es bueno demostrar cariño, pero también hay que guardar el debido respeto. Se debe mostrar no tocando a la otra persona innecesariamente. 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.

Aprender a sentarse

Se sugiere sentarse tranquilo y comportarse cuando se escucha. Repartir equitativamente el peso del cuerpo para no cansarse mientras se está sentado conversando.

Si se sienta en el borde de la silla, es indicativo que desea retirarse tan pronto como sea posible.

Si se cambia constantemente de posición, está expresando que está aburrido. Si mueve incesantemente los pies durante la conversación, el interlocutor pensará que está molesto, inseguro, irritado, nervioso, cansado o aburrido. Sitúate en una posición cómoda y descansada que te permita respirar mejor y manejar mejor la voz.

ACTO	LO QUE REFLEJA
Acariciarse la quijada	Toma de decisiones
Entrelazar los dedos	Autoridad
Dar un tirón al oído	Inseguridad
Mirar hacia abajo	No creer en lo que se escucha
Frotarse las manos	Impaciencia
Apretarse la nariz	Evaluación negativa
Golpear ligeramente los dedos	Impaciencia
Sentarse con las manos agarrando la cabeza por detrás	Seguridad en sí mismo y superioridad
Inclinar la cabeza	Interés
Palma de la mano abierta	Sinceridad, franqueza e inocencia
Caminar erguido	Confianza y seguridad en sí mismo
Pararse con las manos en las caderas	Buena disposición para hacer algo
Pararse con las manos en las caderas con pies separados	Actitud defensiva
Jugar con el cabello	Falta de confianza en sí mismo e inseguridad
Comerse las uñas	Inseguridad o nervios
La cabeza descansando sobre las manos o mirar hacia el piso	Aburrimiento
Unir los tobillos	Aprensión
Manos agarradas hacia la espalda	Furia, ira, frustración y aprensión
Cruzar las piernas, balanceando ligeramente el pie	Actitud a la defensiva
Brazos cruzados a la altura del pecho	Actitud a la defensiva
Caminar con las manos en bolsillos ó con los hombros encorvados	Abatimiento
Manos en las mejillas	Evaluación

ANEXO Nº 4

INVENTARIO DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS

Un inventario de atractivos corresponde al “catálogo” ordenado de los lugares, objetos o acontecimientos de interés turístico de un área determinada. Su confección implica dos pasos:

- Registro de la Información
- Evaluación de los 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 las 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.

Jerarquía2: 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.

Jerarquía1: 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 Areas nevadas
 - 1.1.7 Glaciares
 - 1.1.8 Formaciones rocosas

- 1.2 Planicies
 - 1.2.2 Llanuras
 - 1.2.2 Desiertos
 - 1.2.3 Salinas
 - 1.2.4 Altiplanos
 - 1.2.n 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.n 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
- 1.9 Lugares de caza y pesca
- 1.10 Caminos pintorescos
- 1.11 Termas
- 1.12 Parques nacionales y reservas de flora y fauna

2. Museos y manifestaciones culturales

- 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

3. Folklore

- 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

4. Realizaciones técnicas, Científicas o Artísticas Contemporáneas

- 4.1 Explotaciones mineras
- 4.2 Explotaciones agropecuarias
- 4.3 Explotaciones industriales
- 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

5. Acontecimientos Programados

- 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
 - 5.3.13 Representaciones históricas

Fuente: Organización de Estados Americanos. CICATUR. VI Curso Interamericano de Planificación del Desarrollo Turístico. México, 1979.

**ANEXO Nº 5
MODELO DE FICHAS SIG DE SERNATUR Y FICHAS DE CAPTURA DE INFORMACIÓN**

Modelo Nº 1 fichas SIG de SERNATUR

FICHA DE CONSULTA INFORMACION COMUNAL		GOBIERNO DE CHILE SERVICIO NACIONAL DE TURISMO		
COMUNA CARTAGENA	PROVINCIA SAN ANTONIO	REGION REGION DE VALPARAISO	CABECERA COMUNAL CARTAGENA	
	DATOS COMUNALES CODIGO COMUNA <input type="text" value="056321"/> SUPERFICIE (HA) <input type="text" value="24600"/> POBLACION TOTAL <input type="text" value="16875"/> HOMBRES <input type="text" value="8396"/> MUJERES <input type="text" value="8479"/> URBANA <input type="text" value="15302"/> RURAL <input type="text" value="1573"/> IDH* <input type="text" value="0.711"/>		ESTADISTICAS COMUNALES LLEGADAS DE TURISTAS TOTAL ANUAL <input type="text" value="4343"/> TOTAL HOTEL <input type="text" value="2611"/> TOTAL MOTEL <input type="text" value="0"/> TOTAL APARTHOTEL <input type="text" value="0"/> TOTAL RESIDENCIAL <input type="text" value="1732"/> TOTAL CAMPING <input type="text" value="0"/>	
		ATRATIVOS TURISTICOS TOTAL ATRATIVOS <input type="text" value="24"/> NATURALES <input type="text" value="1"/> CULTURALES <input type="text" value="23"/>		SERVICIOS TURISTICOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO N° ESTABLECIMIENTOS <input type="text" value="13"/> TOTAL HABITACIONES <input type="text" value="281"/> TOTAL CAMAS <input type="text" value="740"/> TOTAL CABAÑAS <input type="text" value="11"/> TOTAL SITIOS CAMPING <input type="text" value="0"/>
*Indice de Desarrollo Humano		PERSONAL OCUPADO TOTAL ANUAL <input type="text" value="226"/> TOTAL HOTEL <input type="text" value="197"/> TOTAL MOTEL <input type="text" value="0"/> TOTAL APARTHOTEL <input type="text" value="0"/> TOTAL RESIDENCIAL <input type="text" value="29"/> TOTAL CAMPING <input type="text" value="0"/>		
		OTROS SERVICIOS TURISTICOS N° AGENCIAS DE VIAJE <input type="text" value="0"/> N° RESTAURANTES <input type="text" value="51"/> LLEGADAS Y PERNOCTACIONES LLEGADAS INVIERNO <input type="text" value="327"/> LLEGADAS VERANO <input type="text" value="2088"/> PERNOCTAC. INVIERNO <input type="text" value="433"/> PERNOCTAC. VERANO <input type="text" value="3394"/>		

Registro: de 36

FICHA DE CONSULTA ATRACTIVOS TURISTICOS



GOBIERNO DE CHILE

SERVICIO NACIONAL DE TURISMO

FOTO



ATRATIVOS

LAGO LLANQUIHUE

LOCALIDAD

LAGO LLANQUIHUE

LOCALIDAD MAS CERCANA

DIRECCION

TELEFONO

CODIGO ATRACTIVO

R10032

CODIGO SERNATUR

CODIGO INE

JERARQUIA

INTERNACIONAL

DEMANDA

EQUIPAMIENTO

ESTACIONALIDAD DE USO

DESCRIPCION

HERMOSAS PLAYAS. POSIBILITA LA PRACTICA DE DEPORTES NAUTICOS. PESCA DEPORTIVA Y EFECTUAR UN RECORRIDO POR RUTA QUE LO BORDEA.

REGION DE TRABAJO

X REGION DE LOS LAGOS

COMUNA

FRUTILLAR

PROVINCIA

LLANQUIHUE

DISTANCIAS

CAPITAL

COMUNAL

CAPITAL

REGIONAL

LOCALIZACION

GPS X

682683

GPS Y

5444918

TIPO DE PROPIEDAD

ADMINISTRACION

USOS TURISTICOS

ESTADO DE CONSERVACION

CATEGORIA

SITIO NATURAL

TIPO DE ATRACTIVO

LAGO, LAGUNA O HUMEDAL

SUBTIPO DEL ATRACTIVO

LAGO, LAGUNA O HUMEDAL

FICHA DE CONSULTA SERVICIOS DE ALOJAMIENTO



GOBIERNO DE CHILE

SERVICIO NACIONAL DE TURISMO

NOMBRE SERVICIO

HOTEL MARINA VILLA DEL RIO CENTRO DE CONV

LOCALIDAD

VALDIVIA

COMUNA

VALDIVIA

REGION

10

PROVINCIA

VALDIVIA

LOCALIZACION

GPS X

0

GPS Y

0

DIRECCION

AVDA. ESPAÑA 1025

TELEFONO

(63) 216292

CLASE

Motel - Cabañas

CLASIFICACION

3 Estrellas

N° CABAÑAS

0

N° HABITACIONES

67

N° CAMAS

150

CODIGO SERNATUR

466

N° DEPARTAMENTOS

0

N° SITIOS

0

ENTORNO TURISTICO

Area Silvestre Protegida

Centro Urbano

TIPOS DE TURISMO OFERTADOS

TURISMO CULTURAL

CONGRESOS Y
SEMINARIOS

PESCA RECREATIVA

MONTAÑAS Y
VOLCANES

ECOTURISMO

FICHA DE CONSULTA PRODUCTOS TURISTICOS



GOBIERNO DE CHILE
SERVICIO NACIONAL DE TURISMO

REGION	PROVINCIA	COMUNA
XI REGION DE AISEN	GENERAL CARRERA	CHILE CHICO

NOMBRE DEL PRODUCTO	TIPO DE PRODUCTO	MODALIDAD	DURACION
DONDE COMIENZAN LOS CAMPOS DE HIELO	PESCA	PESCA CON MOSCA	7 DIAS 6 NOCHES

FOTO	EMPRESA	ALOJAMIENTO ESPECIAL
	LATITUD 90	LODGE BAHIA ESCONDIDA

CENTRO URBANO DE SERVICIOS	LOCALIDAD
PUERTO BERTRAND	LAGO BERTRAND
DESTINO TURISTICO	
LAGO GENERAL CARRERA Y RIO BAKER	

ACTIVIDADES TURISTICAS	ACTIVIDAD N° 2	ACTIVIDAD N° 5
	RAFTING	
	ACTIVIDAD N° 3	ACTIVIDAD N° 6
	VISTA DE PAISAJES	
ACTIVIDAD N° 1	ACTIVIDAD N° 4	ACTIVIDAD N° 7
PESCA DEPORTIVA	VISITA A PARQUES Y RESERVAS NATURALES	

Modelo N° 2 ficha sugeridas para la captura de información en terreno y que pueden integrarse a una Base de Datos de Turismo Local.

ATRACTIVO TURÍSTICO :			
CLASIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN		Mapa	
Categoría:			
Jerarquía:			
UBICACIÓN POLÍTICA ADMINISTRATIVA			
Región:			
Provincia:			
Comuna:			
UBICACIÓN			
Localidad:			
Dirección:			
CLIMA			
Tipo			
T° Media:			
ACCESIBILIDAD			
Nombre	Tipo	Calidad	Estado
DESCRIPCIÓN DEL ATRACTIVO			
IMÁGENES			

GRADO DE APROVECHAMIENTO DEL ATRACTIVO	ATRATIVOS COMPLEMENTARIOS
	-
ACTIVIDADES TURÍSTICAS	
Actuales:	Potenciales Complementarias:
	-
EQUIPAMIENTO TURÍSTICO	
Servicio de Alojamiento:	Servicio de Alimentación:
	.
Servicio de Transporte:	Otros Servicios:
-	-
INFRAESTRUCTURA	
Servicios de consumo:	Seguridad y Apoyo:
-	

INFORMACIÓN RELEVANTE			
Perfil del Visitante:		Llegadas de Turistas:	
Origen: Motivo de la visita: Permanencia promedio: Dónde se informa el turista: Modalidad de viaje:	Llegadas Anuales:		
	Temporada Alta:		
	Temporada Baja:		
	Estacionalidad:		
		Meses Temporada Alta:	
		Meses de Temporada Baja:	
EVALUACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO OFRECIDO			
Factor	Bueno	Regular	Deficiente
- Estado de conservación del atractivo turístico			
- Calidad del alojamiento			
- Calidad del servicio de alimentación			
- Calidad del sistema de transporte			
5. Calidad de otros servicios			
6. Disponibilidad de servicios básicos			
7. Cantidad y calidad de accesos			
- Eficiencia del sistema de información			
- Relación calidad/precio de los servicios			
Observaciones:			
Ficha elaborada por Humberto Rivas Ortega/Pamela González (Citar fuente)			

ANEXO Nº 6

MODELO DE ENCUESTA DE TURISMO RECEPTIVO UTILIZADA POR SERNATUR

FOLIO

ENCUESTA DE TURISMO RECEPTIVO

DATOS DEL ENTREVISTADO		Código		Código
País de Residencia			FECHA	
Nacionalidad			ENCUESTADOR	
Ciudad de Residencia				

Avanzada

1	Chacalluta terrestre
2	Los Libertadores
3	Aeropuerto C.A.M.B
4	Cardenal Samoré

Tipo de Entrevistado

1	Turista
2	Excursionista

Sexo

1	Masculino
2	Femenino

Edades del Grupo de Viaje (que comparte un gasto común) ¿Cual fue el **“PRINCIPAL MOTIVO”** de su viaje a CHILE ?

Grupo	N° de Personas		
0 a 14 años		1	Vacaciones
15 a 25 años		2	Negocios
26 a 40 años		3	Congresos / seminarios
41 a 64 años		4	Trabajo
65 años y más		5	Visitas a familiares y amigos
TOTAL GRUPO		6	Salud
		7	Estudios
		8	Otros (especifique)

PERMANENCIA

¿Cuántos días permaneció en Chile?

Antes de llegar a Chile, que países visitó en este mismo viaje, señale aquellos donde permaneció más días

	País	Código	N° de Días
1			
2			
3			

AGENCIA DE VIAJES

Que servicios contrató a la agencia de viajes en su país para su viaje a Chile

SI	NO	ALTERNATIVAS	SI	NO	ALTERNATIVAS
1	0	Pasajes	1	0	Tour (Sólo desayuno)
1	0	Alojamiento	1	0	Tour media pensión
1	0	Traslados	1	0	Tour completo (todo incluido)
1	0	City tour	1	0	Otros (especificar)
1	0	Arriendo de autos	1	0	Ninguno

¿Cuál fue el pago efectuado en su país a la agencia de viajes por usted y su grupo?

US\$ (DOLARES)

¿Quién (es) le financió este viaje a Chile ?

¿ Cual fue el sistema habitual de alimentación utilizado en su viaje por Ud y su grupo ?

SI	NO	ALTERNATIVAS	SI	NO	ALTERNATIVAS
1	0	Usted mismo	1	0	Restaurantes - comida rápida
1	0	La empresa	1	0	Hotel
1	0	Familiares	1	0	Preparó su propia comida
1	0	Usted y la empresa	1	0	Mixto de los anteriores
1	0	Otros (especifique)	1	0	Otros (especifique)

Tipo de alojamiento

¿ Cual fue el tipo de alojamiento utilizado durante su viaje ?

SI	NO	ALTERNATIVAS	SI	NO	ALTERNATIVAS
1	0	Hotel	1	0	Casa o Dpto. arrendado
1	0	Motel / Cabañas /Hostal	1	0	Casa familiares / amigos
1	0	Residencial	1	0	Resort
1	0	Camping	1	0	Otros (especifique)

TRANSPORTE**Código**

Que línea aérea, de buses o colectivos de bandera chilena, utilizó para llegar a Chile Especificar:	
--	--

Código

Que línea aérea, de buses o colectivos de bandera chilena, utilizó para salir de Chile Especificar:	
--	--

GASTO DE PASAJES NACIONALES

¿Cuál fue el monto en dólares de los pasajes (aéreos o terrestres), si es que utilizó algún medio de transporte de bandera chilena para llegar o salir de Chile?

Dólares	
---------	--

¿Utilizó en Chile tarjeta de crédito para obtener dinero en efectivo o pagar otros servicios?

Si	1	No	0
----	---	----	---

Monto retirado en efectivo US\$ (Dólares)

--

GASTOS EFECTUADOS

¿Qué tipo de gasto realizó usted y su grupo de viaje durante su estadía en Chile y cuánto gastó en cada uno de los siguientes ítemes (aproximadamente)

	ITEMES	Realizó Gastos		Gasto en dólares US\$	Gasto efectuado con tarjeta de crédito
		SÍ	NO		
1	Alojamiento	1	0		
2	Alimentación	1	0		
3	Transporte local	1	0		
4	Compras	1	0		
5	Diversión, espectáculos, act. deportivas	1	0		
6	Agencia de viajes en Chile	1	0		
7	Otros (especificar)	1	0		
8	TOTAL GASTOS				

BIBLIOGRAFIA

Albuquerque, Francisco

Metodología para el Desarrollo Económico Local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago, Chile. 1997.

Asia Pacific Economic Cooperation. APEC Tourism Working Group

Environmentally Sustainable Tourism in APEC Member Economies. Singapore, 1996.

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.

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

Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas

La Competitividad Turística del Municipio. Barcelona, España 1998.

González, Carlos

Fernández, Jorge Osvaldo
La Expresión Oral. Argentina, 2005.

Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Ley 18.695. D.S. N° 662. Santiago, 1998.

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 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.

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, 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, 1998

Leiva, Víctor y Rivas, Humberto
Manual para la Formación del Departamento Turístico Municipal. Asociación de Municipios Turísticos de Chile. Santiago, 1998.

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.

Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional. Santiago, Chile. 1993.

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, Chile. 1997.

Ministerio de Planificación y Cooperación
Métodos y Técnicas de Planificación Regional. Santiago, Chile. 1994.

Ministerio de Planificación y Cooperación
Planes de Desarrollo Comunal. Santiago, 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
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 Nº 4. Madrid, España, 1995

Rivas Ortega, Humberto
Hacia un Desarrollo Turístico de los Ambientes Naturales en Chile. En : Ambiente y Desarrollo. Vol X. Nº 4. pp. 39 - 46. Santiago, Chile. Diciembre 1994.

Rivas Ortega, Humberto
Indicadores de Sostenibilidad. La Experiencia de Chile. Servicio Nacional de Turismo. Santiago, 2001.
Secretaría de Turismo de México (SECTUR).
Los Desafíos del Turismo Mexicano. México, 2003

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.

Stumpo, Giovanni

Encadenamientos, Articulaciones y Procesos de Desarrollo Industrial. Comisión Económica para América Latina y El Caribe. Desarrollo Productivo N° 36. Santiago, Chile. 1996.

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.

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.

Vera, F. (Coordinador) ; Palomeque F. ; Marchena M. y Antón S.

Análisis Territorial del Turismo. Ariel G