ORIENTACIONES PARA EL DISEÑO DE PLANES DE DESARROLLO TURÍSTICO

Humberto Rivas Ortega / Santiago, marzo 2015



SERNATUR
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Gobierno de Chile

ORIENTACIONES PARA EL DISEÑO DE PLANES DE DESARROLLO TURÍSTICO

Humberto Rivas Ortega / Santiago, marzo 2015

SERNATUR
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Gobierno de Chile

Servicio Nacional de Turismo, Subdirección de Desarrollo

INDICE

PRESENTACIÓN 05

I. LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO 07

II. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL 13

1. ASOCIACIÓN DE GRUPOS LOCALES 17
1.1. ¿Por qué todos deben participar en la elaboración del PLADETUR? 18
1.2. Cómo abordar el proceso de coordinación 19
1.3. Coordinación interna en la municipalidad 19
1.4. Coordinación con otros actores 20

2. ANÁLISIS DE TEMAS CLAVES PARA LA COMUNIDAD 23
2.1. El diagnóstico y su importancia para el proceso de planificación turística 25
2.2. ¿Cuáles son los temas prioritarios o áreas de intervención que se sugiere incorporar al plan? 32

3. PLANIFICACIÓN PARA LA ACCIÓN 37
3.1. Objetivos del desarrollo turístico 38
3.2. Formulación de una estrategia de desarrollo 40
3.3. Preparación de programas y proyectos 40
3.4. Identificación de fuentes y compromisos de financiamiento 41

4. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO 45
4.1. Puesta en marcha de una estructura de gestión para la implementación del plan 46
4.2. Revisar las políticas, planes y ordenanzas vigentes a objeto de asegurar la ejecución del plan 47
4.3. Integrar el plan a los mecanismos y procesos operativos del municipio 47

5. EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN 51
5.1 Desarrollar un sistema efectivo de información del plan 52
5.2 Indicadores recomendados para evaluar el plan 54
5.3 Revisión de los avances del plan: el control de gestión 54
5.4 Retroalimentación con la comunidad 54

6. BIBLIOGRAFÍA 61

Fotografía de Portada Bancoaudiovisual SERNATUR: Artesanía de Rari ©SERNATUR - Región del Maule



Omar Hernández Alcayaga
Director Nacional de Turismo

PRESENTACIÓN

Actualmente 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, 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.

Agradecemos al profesor Humberto Rivas por este trabajo que sintetiza el documento original "Orientaciones para el diseño de Planes de Desarrollo Turístico". La versión completa se escribió el año 2008, como resultados de los talleres impartidos por el autor a un grupo de coordinadores municipales de turismo de la Región Metropolitana. Este documento se puede descargar del sitio www.sernatur.cl

I LA MUNICIPALIDAD COMO AGENTE DEL DESARROLLO TURÍSTICO

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

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

Porque 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?

Esta respuesta es la que este documento pretende abordar, desde una perspectiva global, teniendo en cuenta que por tratarse de un resumen, algunos temas sólo se tratarán en forma muy sintética.

Planificación para un desarrollo turístico sustentable

La aplicación de un proceso de planificación de las actividades turísticas a nivel local, que asegure su sustentabilidad, 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, lo que 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

[1] *Para mayores antecedentes se sugiere revisar la versión completa de este documento "Orientaciones para el Diseño de un Plan de Desarrollo Turístico en Destinos Turísticos (PLADETUR). Santiago, 2008.*

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, entre otras.

En un recorrido por Chile es posible apreciar un sinnúmero de lugares que pueden captar la atención del turista, es posible, por lo tanto, 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 entretención, 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.

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 Nº 18.695 establece en su 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). 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 con una gestión integral a nivel local -en las comunas- 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.**

El territorio comunal como producto - destino turístico competitivo

La incorporación del municipio en el proceso de planificación requiere, en primer lugar, la comprensión por parte de los agentes involucrados en el proceso de desarrollo de ciertos aspectos condicionantes que permiten explicar la actividad turística en su dimensión espacial y temporal.

Entre las condicionantes más comunes se destacan las siguientes:

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

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

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

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

- 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.

En cualquier región del país las funciones turísticas que cumplen los lugares turísticos y también las comunas, son múltiples. Es importante 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.

Por ello es posible suponer que 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, el desafío es estimular la práctica de actividades y el consumo de servicios que efectivamente se traduzcan en ingresos para las comunidades locales. Por ello, es muy importante comprender que no se trata que el gasto turístico se concentre sólo en los hoteles u otros medios de alojamiento o en restaurantes.

El desafío para cualquier gestión municipal en turismo es lograr que el visitante cuente con una oferta de productos y servicios turísticos diversificados, que lo motiven. Por ejemplo:

- Actividades deportivas
- Actividades culturales
- Actividades recreativas
- Artesanía
- Participación en eventos gastronómicos
- Transporte turístico local

En consecuencia, una propuesta de planificación orientada a establecer condiciones de competitividad de una zona turística, debe respaldarse en una evaluación sistemática de las condicionantes que determinan su posibilidad de constituir un destino turístico capaz de generar permanencia y lograr una identidad que le permita ser reconocido para integrarse a las corrientes turísticas nacionales o internacionales.

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 su patrimonio cultural, entre otras, son las siguientes:

- Cuenca del Lago Llanquihue
- Patagonia
- Ruta del vino en Colchagua
- 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. 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.


Valparaíso

Ejemplos de **situaciones críticas** que afectan a nuestros destinos turísticos

Fotografías © Humberto Rivas Ortega.


Maipú



Valparaíso


Concón


Valparaíso



Playa de Caldera



Valparaíso

II EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL

Consideraciones previas

Uno de los requisitos básicos que debe cumplir un Plan 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.).

- 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.

- Debe ser el resultado de un proceso 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, a objeto de contar con una contraparte adecuada para su ejecución y posterior seguimiento y evaluación.

- 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.

- 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".

- Debe presentar instrumentos (en materias de planificación, promoción, capacitación, regulación y otras) que cuenten con un alto grado de **compatibilidad**, de tal forma que sus resultados – en conjunto - sean concordantes con los objetivos deseados

- 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.

- Debe ser **coherente** con otros instrumentos de planificación, como es el caso del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), la Estrategia o Plan Regional de Desarrollo Turístico y la Política Regional de Turismo.

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

Un método para abordar la planificación turística desde una perspectiva integral ha sido desarrollado por las Naciones Unidas a través de sus recomendaciones para la aplicación de la Agenda 21 a nivel local. Esto implica diseñar un proceso de planificación de carácter participativo (de "abajo hacia arriba"), que sea el equivalente a una "carta de navegación" para las autoridades y un marco de referencia para la comunidad y empresarios involucrados en el sector turismo. Las siguientes etapas sintetizan este proceso (USDC, 1986; OMT, 1993; ICLEI, 1996):

a. Asociación de 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. Planificación para la acción
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.

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 (Ejemplo, 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 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.

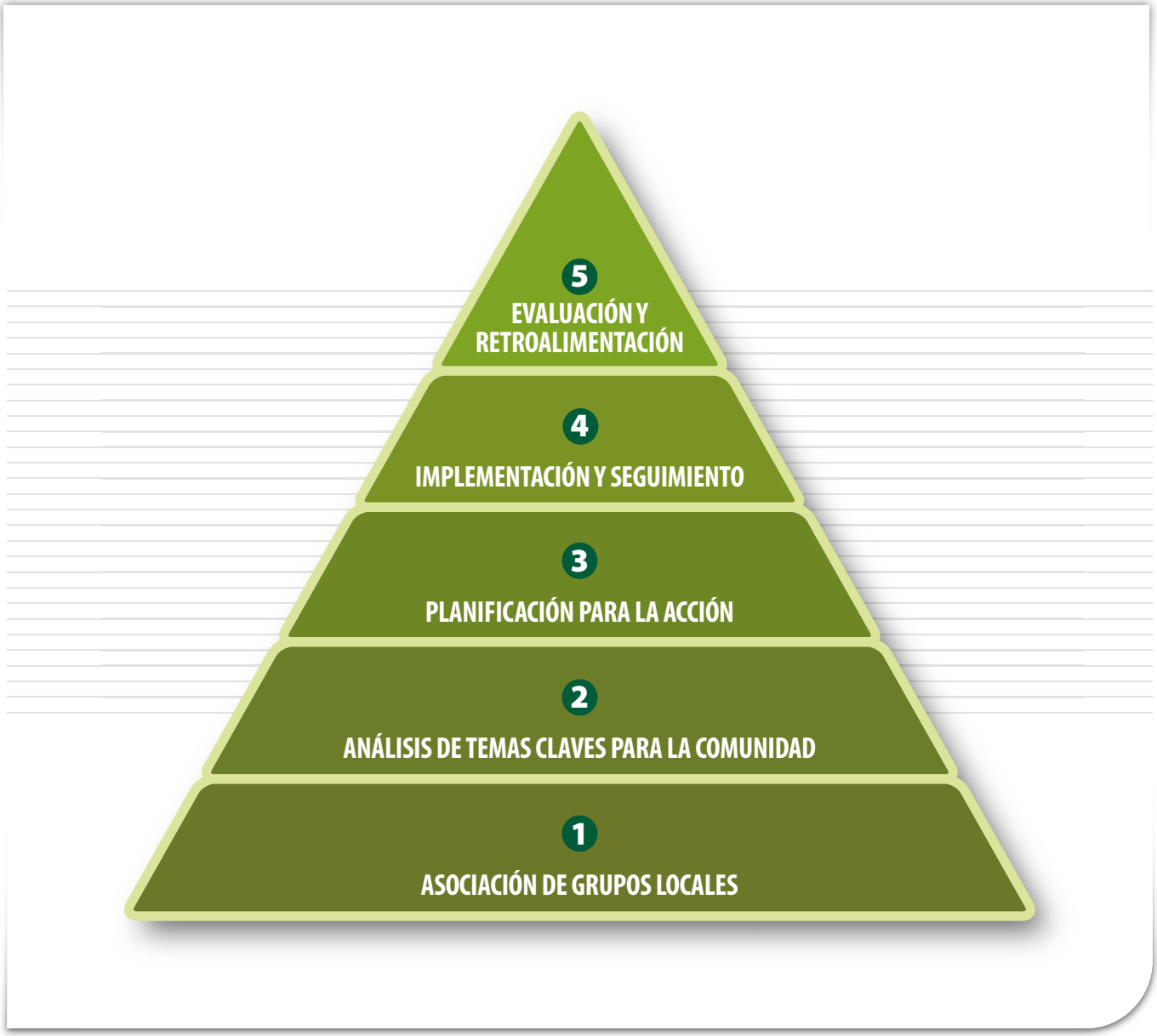


Figura. N° 1 Etapas del Plan de Desarrollo Turístico



ASOCIACIÓN DE GRUPOS LOCALES

1. Asociación de 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.



1.1.- ¿Por qué todos deben participar en la elaboración del PLADETUR?

Porque si no se consideran las opiniones y perspectivas de los actores involucrados, así como sus iniciativas, el proceso de planificación no tendrá ninguna posibilidad de éxito. Para una agenda de trabajo municipal efectiva, que tenga posibilidad de lograr un cambio en la forma de intervenir en turismo, la asociatividad es un factor determinante para la búsqueda de estrategias integrales de desarrollo, lo que en muchos casos llevará a las autoridades locales 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 representada por su máxima autoridad.

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 preparar el proceso. Es decir, establecer la metodología de trabajo operativo, forma de convocatoria, calendario de reuniones, plazos, responsabilidad de la contraparte técnica, etc.

Cuadro N° 1 Pasos a seguir para la asociación de grupos locales

Etapas		Principales objetivo de esta etapa
1	**Determinar el alcance de la planificación**	Lo que se busca en este punto es enfrentarel proceso, para lo cual es necesario definir objetivos del trabajo en conjunto. La autoridad local es responsable y debe asumir el liderazgo.
2	**Establecer una estructura de coordinación y grupos de trabajo**	Es importante organizar una mesa, comité u otra organización formal para el desarrollo del trabajo (cuando no existe), conformada por grupos que tienen distintas responsabilidades para cada una de las tareas de planificación que se definan.
3	**Identificar a los actores**	Es necesario tener claro a quienes se integrará (debido a que son socios estratégicos) y cuáles son los vínculos claves para el desarrollo del trabajo.
4	**Definir un marco de referencia para el trabajo en conjunto**	Se definen las orientaciones y lo que se espera de cada uno de los miembros de este grupo en términos concretos. Para lo cual se llega a un consenso, considerando la mirada política y técnica propia de cada municipio.
5	**Elaborar una visión común para trabajar**	En esta última fase se analizan los distintos puntos de vista para poder definir criterios y prioridades de las partes interesadas, a objeto de elaborar una estrategia de trabajo común.

1.3.- Coordinación interna en la municipalidad

Una vez que se cuenta con el apoyo de las autoridades locales y se ha determinado quienes son los actores involucrados, es necesario establecer la metodología de trabajo operativo, forma de convocatoria, calendario de reuniones, plazos, responsabilidad de la contraparte técnica, etc.

1.4. Coordinación con otros actores

Muchas de las gestiones que los coordinadores de turismo municipal deben realizar para desarrollar en forma eficiente su trabajo están vinculadas con otros organismos, por esta razón deben conocer cuál es la función de cada uno de ellos.

Para tener éxito en la gestión del turismo a nivel local hoy parece imprescindible constituir una estructura formal de coordinación interinstitucional (Ejemplo, mesa o comité de turismo) que permita articular la gestión teniendo en cuenta los temas prioritarios, pero desde luego requiere la participación de los actores claves involucrados en la gestión turística.

Existen diversos modelos de coordinación, por ejemplo, en el marco de las declaratorias de Zonas de Interés Turístico, se constituyeron corporaciones privadas como es el caso de la Corporación de Protección del Lago Rapel (CODEPRA); mientras que en la Cuenca del Lago Llanquihue se constituyó un mesa público privada liderada por SERNATUR e integrada por municipalidades, el sector privado y algunos servicios públicos.

Cuadro N° 2 Principales actores en el proceso de planificación

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
Administración municipal	Municipios vecinos	Gremios del sector
SECPLAC	SERNATUR	Empresas privadas
Obras	INDAP	ONG´S
DIDECO	SERCOTEC	Universidades
Finanzas	FOSIS	Fundaciones
Dirección de Aseo y ornato	MIDEPLAN	
Corporación Desarrollo	SERPLAC	
Social	SENAMA	
Secretaría Municipal	INJUV	
Dirección Jurídica	DIBAM	
RRPP	MOP	
Unidad de Medio Ambiente	CORFO	
Unidad del Adulto mayor	INE	
Cultura	Carabineros	
Fomento Productivo	Investigaciones	
Tránsito		
Educación		

EJEMPLO DE BUENAS PRÁCTICAS N° 1

CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO PROVINCIAL DE SAN ANTONIO



El martes 16 de diciembre en las dependencias del salón de concejo de la municipalidad de San Antonio se llevó a cabo la Segunda Asamblea de Turismo Provincial organizada por la Corporación para el Desarrollo Turístico de San Antonio Litoral de los Poetas. El encuentro tuvo por objetivo dar a conocer el Informe de Gestión del año 2014, en donde se destacó que la Corporación marcó un hito importante durante este año al lograr conformar una instancia territorial de trabajo asociativo con todos los municipios y actores claves del turismo en la provincia de San Antonio.

La asamblea contó con la participación del Alcalde de la Ilustre Municipalidad de San Antonio, representante del Seremi de Economía Región Valparaíso, Concejales de las comunas de Algarrobo, Cartagena y San Antonio, representantes de las oficinas y departamentos turísticos de las seis comunas que conforman el Litoral de los Poetas.

Socios:

- Municipalidad de Santo Domingo
- Municipalidad de San Antonio
- Municipalidad de Cartagena
- Municipalidad de El Tabo
- Municipalidad de El Quisco
- Municipalidad de Algarrobo
- Cámara de Comercio de San Antonio
- Cámara de Comercio de Cartagena
- Cámara de Comercio de Algarrobo
- Agrupación Turismo de Algarrobo
- Agrupación de Guías Litoral de Los Poetas
- Agrupación Turismo y Cultura de San Antonio

Fuente: www.corporaciónlitoraldelospoetas.cl

Directorio:

- Fernando Rodríguez Larraín
  Director (Alcalde Municipalidad de Santo Domingo)
- Omar Vera Castro
  Director (Alcalde Municipalidad de San Antonio)
- Rodrigo García Tapia
  Director (Alcalde Municipalidad de Cartagena)
- Emilio Jorquera Romero
  Director (Alcalde Municipalidad de El Tabo)
- Natalia Carrasco Pizarro
  Director (Alcalde Municipalidad de El Quisco)
- Jaime Gálvez Fuenza
  Director (Alcalde Municipalidad de Algarrobo)
- Luis Ahumada Hormazábal
  Presidente (Cámara de Comercio Algarrobo)
- Eugenia Díaz Jackson
  Presidente (Tesorera ASociación Guías de Turismo Litoral de Los Poetas)
- Gina Vega Suchetti
  Secretaria (Cámara de Comercio Cartagena)



ANÁLISIS DE TEMAS CLAVES PARA LA COMUNIDAD

2. Análisis de Temas Claves para 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.

Cuadro N° 3 Pasos a seguir para el análisis de prioridades

Etapas		Principales objetivo de esta etapa
1	**Determinar los niveles de participación**	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	**Elaborar un 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 de Desarrollo Turístico.
3	**Identificar los temas prioritarios que serán incorporados en el plan**	Esta fase corresponde al análisis de los temas directamente vinculados al desarrollo turístico, es decir, los principales desafíos para la intervención.
4	**Efectuar evaluaciones técnicas de los temas prioritarios**	Una vez identificados los temas relevantes conviene discutirlos con mayor profundidad para reconocer las principales fortalezas o debilidades que presenta la comuna y definir prioridades de intervención. Para tal efecto se aplica el análisis FODA que constituye un resultado concreto del diagnóstico.
5	**Definir la imagen (visión) del destino**	Una vez completado el diagnóstico con toda la información registrada y analizados los temas claves, es necesario trabajar en la "construcción" de la visión estratégica de la comuna.
6	**Preparar un informe de síntesis**	Este informe es simplemente un documento global que resume el trabajo realizado a la fecha y su utilidad radica en que servirá como una ayuda memoria a lo largo de todo el trabajo de formulación del plan.

Fuente: Rivas, 2008

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 técnicas más sofisticadas 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.

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.

2.1 El diagnóstico y su importancia para el proceso de planificación turística

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 será relevante comprender cuál es la relación que existe entre la vocación turística del territorio (por ejemplo turismo de naturaleza) 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.

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 del Instituto Nacional de Estadísticas, entre otros). 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, equipamiento turístico, infraestructura de apoyo para las actividades turísticas, y condiciones institucionales en que se desenvuelve el sector, entre otros aspectos.

Una vez completada esta fase de relevamiento de información será necesario validarlo. En otras palabras presentarlo y analizarlo conjuntamente con los actores ya identificados en la etapa anterior del plan. Los antecedentes proporcionados por el diagnóstico serán relevantes para diseñar el escenario que caracteriza a la actividad turística y permitirán respaldar las líneas estratégicas de acción.

Para el registro de atractivos se recomienda recopilar la información en "terreno" mediante fichas, lo que genera la posibilidad de contar con antecedentes de primera fuente de otros estudios anteriores. A continuación se incluye un ejemplo de formato de fichas.

Ficha N° 1. Ejemplo de ficha para el registro de información de atractivos turísticos

ATRACTIVOS TURÍSTICO	
CLASIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN	**Mapa**
Categoría: Jerarquía:	
UBICACIÓN POLITICA ADMINISTRATIVA	
Región: Provincia: Comuna:	
UBICACIÓN	
Localidad: Dirección:	
CLIMA	
Tipo: Tº Media:	

ACCESIBILIDAD						
Identificación de la ruta (Nº)	Pavimento	Estado de la carpeta	Ripio	Estado de la carpeta	Tierra	Estado de la carpeta

DESCRIPIÓN DEL ATRACTIVO

IMÁGENES

ATRACTIVOS COMPLEMENTARIOS	
ACTIVIDADES TURÍSTICAS	
Actuales:	Potenciales Complementarias:
EQUIPAMIENTO TURÍSTICO	
Servicios de Alojamiento:	Servicios de Alimentación:
Servicios de Transporte:	Otros Servicios:
INFRAESTRUCTURA DE APOYO	

CARACTERISTICAS DEL VISITANTE	
Perfil del visitante	**Llegadas de turistas y visitantes por el día**
Origen:	Llegadas Anuales:
Motivo principal de la visita:	Temporada Alta:
Permanencia promedio:	Temporada Baja:
Segmento de edades:	**Estacionalidad:**
Medio de información del turista:	Meses Temporada Alta:
Gasto Promedio:	Meses Temporada Baja:

EVALUACION GENERAL DEL ATRACTIVO TURISTICO

	Bueno	Regular	Deficiente
1.- Estado de conservación del atractivo turístico			
2.- Disponibilidad de alojamiento			
3.- Disponibilidad de alimentación			
4.- Disponibilidad de transporte de acceso al atractivo			
5.- Disponibilidad de servicios básicos			
6.- Guías de turismo			
7.- Información básica			
8.- Relación calidad / precio de los servicios			
Observaciones:			

Fuente: González y Rivas, 1998

Para la recopilación lo óptimo sería tener un equipo multidisciplinario para analizar la información, que se debe ordenar y clasificar para su posterior análisis[2].

Para el registro de servicios turísticos también se requerirá disponer de fichas y dado que el proceso de recopilación de antecedentes quizás tome bastante tiempo, semanas probablemente, se puede trabajar en paralelo con otros aspectos a fin de optimizar el tiempo.

Para una óptima actualización de esta herramienta, el ideal sería que los empresarios pudiesen informar al Coordinador de Turismo Municipal sobre cualquier cambio de información (teléfonos, dirección, correo electrónico, cantidad de camas, etc.) y que el Coordinador Municipal de Turismo informe periódicamente a SERNATUR sobre estas modificaciones. Así se podrá cuatelar que la información esté siempre vigente.

• Antecedentes de la demanda turística

Para la identificación y análisis de la demanda turística se recomienda revisar todas las fuentes de información disponible y cuando sea factible realizar un estudio específico mediante encuestas que permitan conocer con más precisión el perfil del visitante. Existen diversas metodologías que se pueden emplear para registrar antecedentes de la demanda turística. SERNATUR cuenta con un sitio web www.sernatur.cl que dispone de documentos y estudios muy útiles

Otras fuentes de información turística son las siguientes

- Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
- Corporación Nacional Forestal (CONAF)
- Consejo Nacional de la Cultura
- Junta de Aeronáutica Civil

• Tendencias del desarrollo turístico

Este es un aspecto relevante del diagnóstico, y se elabora a partir de un análisis que integra la información recopilada. 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] SERNATUR cuenta con un "Catastro de Atractivos Turísticos" que está disponibles en cada Dirección Regional y Oficina Local de Turismo

Cuadro N° 4. Información básica de un Diagnóstico de Destino Turístico

Contenidos	Tipo de información recomendada
1. Antecedentes generales de la comuna	1.1 Ubicación y delimitación del destino turístico 1.2 Reseña histórica de la comuna 1.3 Características del entorno físico urbano/rural. 1.4 Distribución de los asentamientos humanos 1.5 Análisis sociocultural 1.6 Actividades productivas y su relación con el turismo 1.7 Análisis de la infraestructura y situación de servicios básicos 1.8 Accesibilidad interna e externa 1.9 Problemas ambientales y restricciones territoriales
2. Análisis de la oferta turística	2.1 Identificación y evaluación de recursos turísticos. 2.2 Identificación de actividades turísticas, según distintos tipos de turismo. 2.3 Alojamiento 2.4 Transporte 2.5 Alimentación 2.6 Agencias de viajes 2.7 Comercio y servicios 2.8 Servicios de apoyo y utilidad pública 2.9 Otros servicios
3. Institucionalidad de apoyo para la actividad turística	3.1 Políticas y planes vigentes para el área 3.2 Regulaciones y normativas que afectan el sector turismo 3.3 Instituciones públicas relacionadas 3.4 Organizaciones gremiales del sector turismo 3.5 Asociaciones privadas vinculadas al comercio y la industria. 3.6 Mecanismos de financiamiento y asistencia técnica 3.7 Organizaciones No Gubernamentales 3.8 Centros de enseñanza especializada
4. Tendencias del desarrollo turístico	4.1 Impactos ambientales derivados del uso de los recursos turísticos. 4.2 Situación de los servicios turísticos 4.3 Efectividad de la promoción turística 4.4 Evolución de la inversión turística privada 4.5 Adecuación del ordenamiento territorial a los requerimientos del sector 4.6 Percepción de la comunidad acerca del desarrollo turístico. 4.7 Nivel de integración del turismo con otras actividades productivas. 4.8 Nivel de capacitación y calificación de recursos humanos del sector turismo. 4.9 Nivel de información disponible acerca de la oferta turística. 4.10 Oportunidades de desarrollo turístico 4.11 Escenarios de desarrollo turístico

Continuación Cuadro N° 4. Información básica de un Diagnóstico de Destino Turístico[3]

Contenidos	Tipo de información recomendada
5. Antecedentes generales de la demanda	5.1 Llegadas 5.2 Pernoctaciones 5.3 Ocupabilidad 5.4 Estacionalidad
6. Perfil del visitante	6.1 Aspectos Geográficos Centros emisores Volumen de visitantes Circuitos turísticos Otros
	6.2 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
	6.3 Aspectos sicológicos Motivaciones Estilos de vida Personalidad Expectativas acerca de la actividad turística Intereses
	6.4 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
	6.5 Percepción de los visitantes Opinión respecto de lugares y atractivos visitados Opinión respecto de las actividades ofrecidas Percepción de calidad de los servicios Evaluación de la imagen turística de la localidad Evaluación de la acogida de la comunidad

Fuente: Rivas 2008

[3] *Esta información corresponde a visitantes en establecimientos de alojamiento turístico y casas particulares*

2.2.- ¿Cuáles son los temas prioritarios o áreas de intervención que se sugiere incorporar al plan?.

Algunos de los temas más comunes que surgen en las discusiones a nivel de destino, se pueden clasificar en las siguientes líneas de acción:

- Conciencia turística
- Capacitación turística
- Ordenamiento territorial
- Inversión en equipamiento e infraestructura
- Calidad de servicios
- Promoción turística
- Medio ambiente
- Fomento productivo
- Fortalecimiento institucional
- Capital humano
- Otros

Un ejercicio práctico para registrar esta información es solicitar a los participantes en talleres de trabajo, enumerar y describir los problemas detectados. Una vez terminada la identificación de los problemas, estos son priorizados en conjunto, lo que facilita la discusión y búsqueda de consenso entre todos los actores.

Lo importante es que esta fase cuente con la participación de todos los actores involucrados, para esto existen diferentes métodos. Es común reunirlos en un taller de trabajo que permita un intercambio de visiones y expectativas que enriquece las conclusiones.

2.3 Definición de la Imagen Objetivo o Visión del destino

Una vez que ya se obtenga un completo diagnóstico con toda la información y se han establecido las prioridades, es necesario trabajar en la construcción de la visión turística del destino, esto implica aplicar el trabajo sistemático del diagnóstico, respondiendo al menos a cuatro interrogantes:

- ¿Cómo nos ven los turistas?
- ¿Cómo queremos que nos vean?
- ¿Cómo estamos actualmente?
- ¿Dónde queremos llegar?.

Lograr una imagen turística consensuada puede ser un proceso lento, sin embargo, una vez superada esta etapa, se facilitará la tarea de impulsar el desarrollo turístico.

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.

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.

Resumiendo lo anterior;



EJEMPLO DE BUENAS PRÁCTICAS N° 1B

VISIÓN ESTRATÉGICA DEL TURISMO PARA LA COMUNA DE PROVIDENCIA

"Lograr el fortalecimiento de la actividad turística comunal como uno de las principales ejes de desarrollo económico, generando un proceso sostenible que contribuya a la calidad de vida de los habitantes y de los servicios de la comuna, logrando con esto ser los articuladores de la actividad turística de la Región Metropolitana asentando la identidad cultural de Providencia"

Fuente: Ilustre Municipalidad de Providencia.Plan de desarrollo Turístico de Providencia 2013 – 2018

EJEMPLO DE BUENAS PRÁCTICAS N° 2 B

VISIÓN ESTRATÉGICA DEL TURISMO PARA LA COMUNA DE SANTIAGO

LA VISIÓN 2016

PLANCAPITAL
TRABAJANDO POR EL TURISMO
SANTIAGO

- La comuna de Santiago es el centro histórico, cultural y patrimonial de la capital de Chile.
- Donde todo empezó y donde todo sucede: la memoria que permanece y el corazón que late.
- Con sus barrios originales, que nos hablan de una ciudad que fue y de un futuro que se construye.
- Con una amplia oferta cultural y de ocio las 24 horas del día, todo el año.
- Un punto de encuentro ineludible para el turista de negocios que llega a Chile.
- Con sus alrededores mas cercanos que ofrecen nieve, vinos y deportes en la naturaleza.
- Y por su gente, hospitalaria, alegre e integradora.

Fuente: Ilustre Municipalidad de Santiago. Plan Capital. Santiago, 2014



PLANIFICACIÓN PARA LA ACCIÓN

3. Planificación para la Acción

El plan de acción es el resultado explícito del compromiso adquirido entre los actores del destino para poner en marcha acciones concretas para alcanzar ciertos objetivos de desarrollo turístico.

Cuadro N° 5 Pasos a seguir para la planificación estratégica

Etapas		Principales objetivo de esta etapa
1	**Definir el proceso para establecer el plan de acción**	Se requerirá lograr acuerdos sobre los procedimientos para establecer los objetivos de desarrollo turístico. Asimismo, es importante establecer compromisos entre los actores y las autoridades respecto a cómo se integrarán las iniciativas en los instrumentos de planificación vigentes.
2	**Examinar la visión comunitaria y los resultados del análisis de prioridades**	Es importante contrastar los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico con los que se obtuvieron en las reuniones y encuentros con la comunidad, de tal forma de asegurar que se han tomado en cuenta todas las aspiraciones de la comunidad respecto del desarrollo turístico. Un aspecto crítico a considerar es que la información técnica debe ser entregada en forma muy clara.
3	**Identificar objetivos estratégicos y metas**	A partir de la revisión de la visión que los actores del destino han definido, será posible establecer prioridades para el desarrollo turístico del destino, lo que implica necesariamente evaluarlos para priorizar. Para cada uno de éstos deben plantearse metas concretas, que corresponden a compromisos medibles dentro de un tiempo establecido.
4	**Seleccionar estrategias, programas y proyectos**	Una vez identificados los objetivos se requerirá establecer las estrategias que permitan alcanzarlos en el plazo previsto. El análisis FODA realizado en la etapa anterior, permite priorizar las estrategias.
5	**Promover asociaciones para su implementación**	Esta etapa final comprende la definición de acuerdos para trabajar en conjunto entre los diferentes actores.

3.1 Los objetivos del desarrollo turístico

Antes de la elaboración del diagnóstico teníamos una imagen previa del destino, pero luego del diagnóstico podemos tener mayor certeza de cuáles son los PROBLEMAS que hay en el territorio que se está trabajando. Una vez que los problemas han sido definidos con claridad, se debe trabajar en la definición de los objetivos estratégicos

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 (porcentajes; número de camas adicionales; número de empleos adicionales; etc.), y/o período de tiempo (meses o años) para lograrlos; estamos en presencia de las denominadas metas, las que pueden definirse como la valoración cuantitativa del objetivo.

Ejemplo: aumentar el número de restaurantes en un 10% al mes de abril de 2016.

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 o 2 años).
b) Objetivos de mediano plazo (2 a 5 años).
c) Objetivos de largo plazo (habitualmente 10 o más años)

Cuadro N° 6. Listado de objetivos prioritarios

Principales objetivos	Prioridades (marcar x)				
	1	2	3	4	5
Aumentar Volumen de Turistas					
Aumentar Nivel de Gasto					
Diversificar Mercados					
Mejorar Calidad de Servicios Turísticos					
Aumentar Ingresos de la Comunidad					
Aumentar Empleo Local					
Cambiar Actitud de los Residentes					
Proveer Servicios Básicos					
Proveer Infraestructura					
Orientar la Formación Profesional					
Reducir Impactos Ambientales					
Desarrollar Productos Turísticos					
Promocionar la Oferta Turística					
Promover Inversiones Turísticas					
Fomentar Conciencia Turística					

Fuente: Rivas, 2014 / 1 Muy alta prioridad 2 Alta prioridad 3 Mediana Prioridad 4 Baja Prioridad 5 Muy Baja Prioridad

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 quiénes?,
- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?.

Por lo tanto, la estrategia "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.

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).

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.

• **Proyectos;** se asocian a la construcción de una obra física de equipamiento o infraestructura turística. Algunos ejemplos son:

- Señalética turística
- Miradores turísticos
- Senderos
- Ruta de acceso a una playa

• **Programa:** Se asocia a acciones sobre un recurso humano y/o físico, por lo que pueden incluir la construcción de infraestructura. Tiene un plazo determinado de ejecución. Ejemplos:

- Programa de promoción turística
- Programa de mejoramiento de calidad de los servicios turísticos
- Programa de capacitación
- Programa de conciencia turística
- Programa de financiamiento para inversión turística

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 integrando a las comunas. Un ejemplo de este tipo de vinculación se observa en rutas temáticas, como es el caso del Litoral de los Poetas en la Provincia de San Antonio.

3.4.- Identificación de fuentes y compromisos de financiamiento

La elaboración y posterior ejecución del Plan 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 de inversión, aunque sea tentativo, 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 (como es el caso de los fondos de innovación como el Fondo de Innovación para Competitividad) 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 Fondo Nacional de Desarrollo Regional, F.N.D.R. que es una de las fuentes más recurridas para proyectos, como de organismos que han diseñado distintos programas de fomento productivo para la pequeña y mediana empresa o para grupos específicos, como es el caso de CORFO y SERCOTEC, o de INDAP para las zonas rurales.

EJEMPLO DE BUENAS PRÁCTICAS N° 3

PLAN REGIONAL DE TURISMO REGIÓN DE LOS RÍOS

Gobierno de Chile

Plan para el Desarrollo Turístico Región de Los Ríos

Tabla Nº16: Inversión Pública por Eje, 2010-2014

Eje del Plan	Acciones	Monto estimado millones de $ de 2011	Fuente de financia-miento	Plazo	Responsable
Calidad	Programa de accesilidad universal para productos turísticos priorizados por la Política Regional de turismo.	10	FNDR-FOTUR	2011-2014	SERNATUR
	Programa de asistencia técnica para mejorar calidad del equipamiento, construcción y sustentabilidad de la oferta turística regional.	10	FNDR-FOTUR	2011-2014	SERNATUR
	Apoyo en la implemetación de Servicios Turísticos no contemplados en programa Focal-Corfo.	10	FNDR-FOTUR	2011-2014	SERNATUR
	Socialización del Sistema Normativo de Calidad Turística a Actores Municipales y Servicios Públicos relacionados.	15	FNDR-FOTUR	2011-2014	SERNATUR
	Apoyo en la gestión para la implemetación de calidad turística de hoteles 4 y 5 estrellas para fortalecimiento de turismo de negocios.	7	FOCAL-CORFO	2011-2014	SERNATUR
	Ejecución del Plan Comunicacional regional para motivación y socialización a empresarios, empresarias y guías turísticos del SCT.	10	FNDR-FOTUR SECTORIAL	2011-2014	SERNATUR
	Ejecución del Plan de Posicionamiento Comercial Empresas Certificadas.	40	FNDR-FOTUR SECTORIAL	2011-2014	SERNATUR
	Total inversión eje Calidad	**M$ 102**			



IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

4. Implementación y seguimiento

La puesta en marcha del plan requiere la participación de todas las organizaciones y personas comprometidas en su gestión, y aunque el diseño de este plan sea apropiado y presente evidentes condiciones de factibilidad, no es menos relevante establecer los mecanismos pertinentes para su implementación y seguimiento.

Uno de los requerimientos más urgentes a la hora de implementar el plan, es contar con un profesional que asuma la dirección de dicho Departamento de Turismo, en lo posible con una especialidad o formación en turismo. Este debería ser un profesional de jornada completa.

Pero al mismo tiempo, 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. Sería 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.

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 asignando funciones relacionadas con turismo
- Crear una Unidad o Departamento de Turismo

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 o la profesional que cumple la función de "Coordinador de Turismo" es clave, ya que su capacidad de gestión puede ser un factor relevante para impulsarlo, de tal forma de actuar como contraparte durante su elaboración y posteriormente durante la etapa de control.

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:

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

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.

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

Esta fase se debe analizar en qué 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.

Cabe destacar la importancia 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:

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.

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.

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. Sin embargo, ninguna de estas funciones u otras que el municipio decida incorporar, debe entenderse como una acción aislada.

Es recomendable establecer asociaciones y "alianzas estratégicas" con el sector público, con el sector privado, con otros municipios, con organismos no gubernamentales y particularmente con la propia población residente, principal beneficiaria del desarrollo turístico a nivel local.

Cuadro N°7. Ejemplo de funciones de responsabilidad municipal relacionadas con turismo

Tipo de función	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 Desarrollo Comunal 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.

EJEMPLO DE BUENAS PRÁCTICAS N° 4

MESA DE TURISMO DE IQUIQUE

SERNATUR
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
Gobierno de Chile

INICIO | ACERCA DE SERNATUR | OFICINAS Y SERVICIOS | ESTUDIOS Y ESTADISTICAS

Inicio > Noticias >

Mesa de Turismo de Iquique presenta sus avances para lograr reactivación del sector

04 de junio de 2014

Recomendar Email 0



Ayer sesionó Mesa de Turismo de Iquique, compuesta por empresarios turísticos, que presentó a los diversos representantes de entidades públicas relacionadas al Turismo, los avances logrados en las líneas de trabajo trazadas para lograr la reactivación del destino. En esta oportunidad, se invitó al sector público a participar activamente de las iniciativas propuestas para desarrollar en un corto y mediano plazo.

Fuente: www.sernatur.cl



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 información y evaluación que permitan medir "estados de avance" a nivel de programas y proyectos específicos.

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, tales como:

- Número y porcentaje de proyectos de infraestructura ejecutados
- Total de estudios realizados en el año
- Porcentaje de recursos humanos capacitados del total de la fuerza laboral en turismo
- Total de nuevas camas turísticas construidas
- Total de público asistente a eventos turísticos.

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

5.1 Desarrollar un sistema efectivo de información del plan

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

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

La base de datos para alimentar el sistema debe proporcionar antecedentes actualizados para la formulación del plan y debe complementarse durante todo su desarrollo.

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

- Registro de los atractivos turísticos
- Registro de actividades turísticas
- Registro de la planta turística
- Registro de estadísticas del sector turismo
- Estudio del perfil del turista
- Registro de oportunidades de inversión turística
- Registro de proyectos de fomento productivo
- Registro de la oferta de formación y capacitación en turismo
- Material promocional de la comuna
- Cartografía turística
- Registro de fotografías de la comuna

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 conocer en profundidad el estado de su oferta turística y evaluar periódicamente los flujos de visitantes que ingresan (la demanda).

En cuanto a la oferta, es importante el monitoreo de las condiciones en que se están aprovechando los recursos (principalmente los atractivos naturales), con el objeto de evaluar el impacto generado por los visitantes. Esto permitirá tomar las medidas correctoras que fuesen necesarias para asegurar su conservación en el tiempo (Ejemplo, limitación del uso, señalización de senderos turísticos, etc.).

Para el caso específico de la demanda, la frecuencia de las mediciones de llegadas debe ser mayor en los primeros cuatro o cinco años de medición, en especial durante la temporada alta, período en el cual idealmente estas evaluaciones deberían hacerse semanal o quincenalmente. Pero si por alguna razón ello no es posible, al menos se deberían efectuar una vez al mes, que es la frecuencia que después del cuarto o quinto año se debería mantener.

5.2 Indicadores recomendados para evaluar el plan

Siempre es necesario medir el impacto de un plan según los ámbitos de la sustentabilidad. Para tal efecto, la aplicación de indicadores permite cumplir con ese propósito. En el Cuadro Nº8, se incluye el listado de indicadores elaborados para una propuesta de Sistema de Distinción de Sustentabilidad de Destinos Turísticos, que puede ser útil para evaluar un plan.

5.3 Revisión de los avances del plan: el control de gestión

Una vez que se cuenta con todos estos antecedentes se deben revisar cada una de las metas propuestas y las acciones establecidas en la planificación. De acuerdo a la evaluación se deberán considerar los cambios necesarios de aplicar con el fin de cumplir con las condiciones planteadas.

5.4 Retroalimentación con la comunidad

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 del plan y de las decisiones tomadas. En este punto seguramente surgirán observaciones por parte de este grupo, las que deben ser consideradas y tomadas en cuenta por la comisión de seguimiento.

Es muy importante integrar a la comunidad e involucrarla en todo el proceso de planificación, ya que apreciarán que sus observaciones son consideradas y como consecuencia existirá un mayor interés por trabajar mancomunadamente en pro del desarrollo turístico local.

A continuación se presentan algunos indicadores para evaluar la sustentabilidad el desarrollo turístico alcanzado en una comuna.

Nota: Para mayor información consultar la versión completa de este documento en www.sernatur.cl

Cuadro N° 8. Indicadores para medir la sustentabilidad de la actividad turística

ÁMBITO SOCIOCULTURAL		
Nº	**Criterios**	**Indicadores**
1	**Comportamiento del visitante**	Códigos o pautas de conducta aplicados en el destino para orientar el comportamiento de los visitantes en los sitios turísticos.
		Lineamientos o códigos para las actividades de los guías y operadores turísticos.
2	**Disponibilidad de información e interpretación de los principales sitios turísticos**	Información disponible en las oficinas de turismo para la interpretación ambiental de lugares de interés natural, histórico, arqueológico, religioso, espiritual y cultural. Esta información está traducida en los idiomas de los principales mercados emisores al destino.
		Porcentaje de guías de turismo que están registrados en SERNATUR y cuentan con la certificación de calidad de SERNATUR
3	**Respeto de la propiedad intelectual**	Programa de fiscalización de la normativa vigente de protección de los derechos de autor en las comunidades locales.
4	**Satisfacción de la comunidad con la actividad turística**	Estudio sobre el nivel de satisfacción de los residentes con la actividad turística, al menos en temporada alta.
5	**Conciencia turística y educación ambiental**	Campaña o programa de conciencia turística y educación ambiental implementado en el destino.
		Reconocimiento de patrimonio turístico cultural.
6	**Prevención de la explotación y comercio sexual**	Programa de prevención de la explotación comercial, sexual y cualquier otra forma de explotación, discriminación o acoso.
7	**Acceso de residentes a sitios turísticos**	Política de acceso implementada en el destino para residentes a lugares y atracciones naturales, históricas, arqueológicas, religiosas, espirituales y culturales.
		El destino monitorea y resguarda el acceso de residentes locales en todos los sitios naturales, históricos, arqueológicos, religiosos, espirituales y culturales.
8	**Manejo de visitantes en sitios turísticos**	Programa o plan de manejo de visitantes a sitios turísticos naturales y culturales.
9	**Apoyo a la comunidad local**	Programa de actividades para estimular iniciativas voluntarias de los visitantes, para contribuir a la protección del destino.
10	**Protección legal del patrimonio cultural**	Plan (es) o programa (s) de protección del patrimonio cultural urbano y rural.
		Sistema de monitoreo para medir y mitigar el impacto turístico en los lugares y atracciones turísticas culturales.
		Plan de fiscalización de la normativa vigente para la protección de lugares históricos y arqueológicos, incluyendo los localizados en entornos submarinos.
		Programa de protección de la herencia cultural intangible (por ejemplo: música, teatro, oficios y artesanías).

Continuación Cuadro N° 8. Indicadores para medir la sustentabilidad de la actividad turística

ÁMBITO ECONÓMICO		
Nº	**Criterios**	**Indicadores**
11	**Monitoreo del impacto económico del turismo**	Estudio del gasto turístico anual y por temporada de los visitantes en la comuna.
		Estudio sobre proyectos de inversión turística privada en ejecución o en estudio en el destino.
12	**Oportunidades de empleo**	Programa de fiscalización de la legislación relativa a la igualdad de oportunidades en el empleo para las mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, las minorías y otros grupos vulnerables.
		Programa de capacitación en materia de atención turística. Este programa es accesible para todos los interesados incluyendo mujeres, jóvenes, discapacitados, minorías y otros grupos vulnerables.
13	**Apoyo a empresarios locales y al comercio justo**	Programa de fomento a la micro y pequeña empresa turística implementado en el destino.
		Porcentaje de empresas que compra a productores locales
14	**Empleo directo en turismo**	Estudio sobre el empleo directo generado por el turismo, según género y edad en el destino.
15	**Certificación de calidad turística**	Porcentaje de empresas turísticas registradas por SERNATUR, certificadas con el sello Q de calidad turística.
16	**Certificación de los guías de turismo (incluyendo todas las normas)**	Guías de turismo certificados según la normativa vigente para esta actividad.
17	**Registro formal de empresas turísticas**	Porcentaje de empresas inscritas en el Registro Nacional de Clasificación de Prestadores de Servicios Turísticos SERNATUR.

Continuación Cuadro N° 8. Indicadores para medir la sustentabilidad de la actividad turística

ÁMBITO GESTIÓN		
Nº	**Criterios**	**Indicadores**
18	**Plan o Estrategia de Desarrollo Turístico**	Plan o estrategia de turismo de largo plazo en ejecución en el destino.
19	**Gestión ambiental local y monitoreo de sustentabilidad turística**	Sistema de monitoreo público e implementado para medir y mitigar el impacto del turismo.
		Sistema de manejo para proteger los lugares naturales, históricos, religiosos, espirituales y culturales, incluyendo los paisajes escénicos naturales y culturales.
		Municipalidades del destino incorporadas al SCAM.
20	**Organización de la gestión turística**	Estatuto, protocolo u otro instrumento formal del comité u otra organización responsable de coordinar los compromisos en materia de turismo sustentable.
		Nómina del personal asignado para asumir responsabilidades según los distintos ámbitos de turismo sustentable.
21	**Manejo de la estacionalidad turística**	Plan o programa de trabajo para reducir la estacionalidad implementado en el destino.
22	**Adaptación y mitigación del cambio climático**	Plan o programa de Adaptación al Cambio Climático vigente e implementado en el destino.
		Programa de monitoreo de las medidas de adaptación en el destino.
23	**Catastro de atractivos turísticos**	Catastro vigente y público de los atractivos turísticos claves, incluyendo sitios naturales, históricos, arqueológicos, religiosos, espirituales, culturales y eventos.
24	**Planificación y ordenamiento turístico del territorio**	Planes reguladores actualizado e implementados en el destino.
		Instrumentos específicos de regulación del uso del suelo (Ordenanzas, políticas o lineamientos para el uso del suelo) que contienen normativas de protegen el diseño, construcción, renovación y demolición de las instalaciones e infraestructura turística.
25	**Regulación para la adquisición de tierras y propiedades**	Sistema de regulación para la venta de propiedades y el reasentamiento de las comunidades locales mediante procesos participativos.
		Normativa vigente que reconoce derechos de los pueblos indígenas y su opinión consensuada e indemnización en caso de reasentamiento.
26	**Satisfacción general del turista**	Estudio de satisfacción del visitante respecto de las condiciones del medio ambiente, económicas y sociales del destino.
27	**Preparación para crisis y emergencias**	Plan de emergencia vigente en el destino.
28	**Accesibilidad para todos**	Política de accesibilidad vigente en el destino.
29	**Promoción turística respetuosa del destino**	Información promocional disponible en el destino o sitios web de información al turista.
30	**Seguridad en el destino**	Plan de seguridad ciudadana vigente en el destino.
		Programa de control de higiene de alimentos vigente en el destino.
		Plan de seguridad en playas y sitios de afluencia turística.
		Regulación del servicio y patentes de taxi.
31	**Implementación de sellos o distinciones de sustentabilidad turística**	Porcentaje de empresas de alojamiento turístico distinguidas con el sello de distinción de sustentabilidad (S).
32	**Programas de mejoramiento del patrimonio urbano**	Programa de mejoramiento urbano implementado en el destino.
33	**Asociatividad de la comunidad local**	Red de trabajo asociativo para la prestación de servicios de turismo rural.

Continuación Cuadro N° 8. Indicadores para medir la sustentabilidad de la actividad turística

ÁMBITO MEDIO AMBIENTE		
Nº	**Criterios**	**Indicadores**
34	**Gestión de riesgos ambientales**	Plan de emergencia de riesgos ambientales del destino.
35	**Protección de ecosistemas**	Inventario actualizado de hábitats y especies amenazadas y en peligro de extinción.
		Sistema de monitoreo de impactos ambientales del turismo en ecosistemas frágiles implementado en el destino.
36	**Protección de la vida silvestre**	Plan de fiscalización de normativa vigente relacionada con la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES), implementado en el destino.
37	**Emisión de gases de efecto invernadero**	Porcentaje de empresas que cuenta con un sistema de monitoreo información y mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero.
		Programa de asesoría a empresas y proveedores del sector turismo en materia de compensación de carbono implementado en el destino.
38	**Manejo eficiente de la energía**	Política de eficiencia y uso de tecnologías de energía renovable implementada en el destino.
		Porcentaje de empresas turísticas que implementa medidas de eficiencia energética.
39	**Gestión del agua**	Plan de gestión del agua implementado en el destino.
40	**Disponibilidad de agua potable**	Sistema de monitoreo de disponibilidad de agua
41	**Calidad del agua**	Informe público de calidad del agua potable disponible en el destino.
42	**Aguas servidas**	Plan de fiscalización de la normativa vigente para la ubicación, tratamiento, tipo y descargas de aguas servidas.
43	**Manejo de residuos sólidos**	Registro de residuos sólidos implementado en el destino.
		Porcentaje de empresas turísticas que cuenta con un sistema de gestión de residuos sólidos, considerando las 3R.
44	**Limpieza de playas**	Campaña de educación ambiental y limpieza de playas.
45	**Contaminación lumínica, visual y acústica**	Plan de mitigación de la contaminación acústica, lumínica y visual implementado en el destino.
		Porcentaje de empresas que aplica medidas para minimizar la contaminación acústica, lumínica y visual.
46	**Transporte de bajo impacto**	Campaña diseñada para incrementar el uso de transporte alternativo de bajo impacto en el destino.
		Programa de acceso para peatones y ciclistas a los sitios de interés turístico.
47	**Calidad del agua de playas**	Sistema de monitoreo y difusión de la calidad del agua en las playas.
48	**Limpieza de los atractivos turísticos**	Campaña de educación ambiental y limpieza de los lugares de atracción turística del centro urbano.
49	**Manejo de cuencas y control de erosión en la montaña**	Plan o sistema de manejo de las cuencas hídricas priorizadas.
50	**Control de especies exóticas y plagas**	Programa de control de introducción de especies exóticas (Ejm. Didymo) que alteran el ecosistema del cuerpo lacustre.

Fuente: Rivas, Humberto.Destinos Turísticos Sustentables. Propuesta para un Sistema de Distinción.
Basado en el trabajo desarrollado por el Global Sustainable Tourism Council. 2014

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

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

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.

Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas.
La Competitividad Turística del Municipio. Barcelona, España 1998.

González, Carlos.
Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Ley 18.695. D.S. Nº 662. Santiago, 1998.

Ilustre Municipalidad de La Serena.
Ordenanza Comunal sobre Protección y Conservación del Medio Ambiente. Decreto Nº 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 Iniciatives. 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, Victor y Rivas Humberto (Colaborador)
Turismo y Gestión Municipal. Serie de Manuales Didácticos Nº 9. Santiago, Chile 1997.

Leiva, Victor 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, Victor 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 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.
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.

Rivas Ortega, Humberto.
Destinos Turísticos Sustentables. Propuesta para un Sistema de Distinción. Sernatur – CORFO. Santiago, 2014

Stumpo, Giovanni.
Encadenamientos, Articulaciones y Procesos de Desarrollo Industrial. Comisión Económica para América Latina y El Caribe. Desarrollo Productivo Nº 36. Santiago, Chile. 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 turisas 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.

SERNATUR
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Gobierno de Chile

Servicio Nacional de Turismo
Avda. Providencia 1550 - Santiago
Teléfonos: +56 227318310 / +56 227318313
www.sernatur.cl