



Estudios y Perspectivas en Turismo

ISSN: 0327-5841

[cietcr@uolsinectis.com.ar](mailto:cietcr@uolsinectis.com.ar)

Centro de Investigaciones y Estudios

Turísticos

Argentina

Martínez Calderón, Amparo; Escalona Ulloa, Miguel  
LA GESTION TURISTICA MUNICIPAL EN EL ARCHIPIELAGO DE CHILOÉ  
Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 21, núm. 3, 2012, pp. 621-645  
Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos  
Buenos Aires, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724044005>

- [Cómo citar el artículo](#)
- [Número completo](#)
- [Más información del artículo](#)
- [Página de la revista en redalyc.org](#)



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL EN EL ARCHIPIÉLAGO DE CHILOÉ

Amparo Martínez Calderón\*  
Miguel Escalona Ulloa\*\*  
Universidad Católica de  
Temuco – Chile

**Resumen:** Chiloé es definido por el Servicio Nacional de Turismo como uno de los destinos turísticos de la macro-zona sur del país, a la vez que es promocionada en los mercados internacionales por la Corporación Turismo Chile bajo el slogan “Chiloé, la Isla Sorprende”. En el ámbito provincial existen diversos convenios de cooperación en materia de turismo inter-comunales, sin embargo el turismo no ha podido trascender como actividad económica pese al gran potencial turístico que posee el archipiélago. Por tanto, el objetivo general del presente estudio será realizar una primera evaluación de la gestión turística municipal del archipiélago de Chiloé mediante la comparación de las competencias teóricas y reales en planificación y ordenación de la actividad con el objeto de orientar la gestión turística local para una mayor competitividad territorial. La presente investigación es de carácter exploratoria descriptiva (Hernández et al, 1994) para lo cual se plantean cinco fases: planteamiento del problema, construcción del modelo teórico, determinación de la población objeto de estudio y la muestra correspondiente, codificación y obtención de datos y análisis de los resultados. Se utilizó la metodología de Van Dijk (1996), para el análisis de las respuestas a la entrevista, centrando esta en los atributos de “texto” y “contexto”. Como resultado se espera conocer y evaluar, de acuerdo a los parámetros definidos, las distintas actividades y gestiones desarrolladas por las Unidades de Turismo que permitan refutar o validar la hipótesis planteada.

**PALABRAS CLAVE:** turismo, gestión municipal, comuna, coordinador de turismo, unidades de turismo.

**Abstract:** Municipal Tourist Management in the Chiloe Archipelago. Chiloe is defined by SERNATUR (national government organization dedicated to tourism) as one of the touristic destinations in the greater-southern region of our country. It is also promoted internationally under the slogan "Chiloe, the island that Amazes" created by Chile's Tourism Corporation. At the provincial level there are several cooperation agreements in the matter concerning inter-communal tourism. Nevertheless, tourism has not been able to transcend as an economic activity, despite the great tourism potential of the archipelago. Therefore, the main objective of this study is to make a first evaluation of Chiloe's archipelago municipal tourism management, through comparisons between theoretical and actual skills in planning and management activity in order to orient local tourism management towards a greater territorial competitiveness. The present study will be focused in exploratory and descriptive research (Hernández et al, 1994) pose for which five phases: problem

\* Administradora de Empresas de Turismo de la Universidad Austral de Chile. Magister en Planificación y Gestión Territorial de la Universidad Católica de Temuco. Línea de Investigación: Planificación y gestión turística local. Capacitaciones y talleres en materia turística; y formulación y evaluación de proyectos turísticos. E-mail: amparomartinez@gmail.com

\*\* Magister en Planificación y Gestión Territorial. Línea de Investigación: Dinámicas Territoriales. Laboratorio de Planificación Territorial, Escuela de Ciencias Ambientales, Facultad de Recursos Naturales, Universidad Católica de Temuco, Chile. E-mail: mescalon@uct.cl

*definition, theoretical model building, determination of the study population and corresponding sample, coding and data collection and analysis of results. The method Van Dijk (1996) was used for the analysis of responses to the interview, focusing on the attributes of "text" and "context". As a result is expected to know and evaluate, according to defined parameters, various activities and procedures developed by the Tourism Unit to enable refute or validate the hypothesis.*

**KEY WORDS:** *tourism, municipal management, community, tourist manager, tourism department.*

## **INTRODUCCIÓN**

Según Toselli (2006), el turismo puede ser un positivo instrumento de desarrollo local entendiendo este último desde una visión socioeconómica que permita una equitativa distribución de los beneficios ya sean de carácter económico, social y cultural en las comunidades anfitrionas reflejado en una mejora de la educación, la formación, la creación de empleo y la generación de ingresos colaborando en la erradicación de la pobreza, por ejemplo, en el caso de los países en desarrollo.

La importancia del turismo como una actividad económica en el territorio, la dinámica de las estructuras del mercado turístico y los continuos avances de las aplicaciones tecnológicas dentro del sector hacen necesario, además, mantener una constante actitud de investigación en el turismo. Al respecto, Sancho (2001) establece que la investigación en turismo permite entender los eventos que se producen dentro del sector, tanto internamente como en su entorno. Proporciona, por tanto, información para asistir a los decisores y planificadores de políticas para que entiendan las situaciones específicas en las que se ve envuelto el sector y se preparen para los cambios que hay que realizar. Junto con ello permite explicar y elaborar informes sobre la realidad actual estableciendo predicciones futuras que serán la base de toma de decisiones y control de los sistemas turísticos. Con ello se consigue promover la competitividad de la actividad turística a largo plazo. Permiten dar respuesta a las preguntas que desde el mundo del turismo se puedan plantear para solucionar problemas o posicionarse dentro de esquemas más competitivos y ganar posiciones ante la creciente rivalidad entre las empresas del propio sector turístico y finalmente proporcionar un valor añadido adicional a la empresa como poseedora de un "know how" que le diferencie respecto a sus competidores.

La necesidad de gestionar la planificación surge por el hecho de que en el ámbito turístico se produce la intervención de las diferentes administraciones o servicios públicos (Gobierno central, regional y local), lo que puede generar un riesgo evidente de dispersión de esfuerzos o de actuaciones contradictorias. Por su parte, los obstáculos políticos o la falta de voluntad y compromiso de los gobiernos locales pueden impedir la formulación e implementación de estrategias de desarrollo sustentable (Yasarata et al., 2009). La planificación y la gestión han estado tradicionalmente vinculadas a las políticas públicas desde muy diversas perspectivas derivadas en primer lugar de la organización política de los estados, la ideología dominante y el sistema económico vigente y, en

segundo lugar, de los diferentes objetivos de la planificación (física, económica, social, urbana, etc.) y el proceso de toma de decisiones desde instancias político - administrativas.

En este contexto es importante señalar que la Organización Mundial del Turismo (1994) indica que para los fines de la planificación y gestión en turismo se deben establecer los objetivos del desarrollo turístico y las políticas para que no se circunscriban a los meramente turísticos, sino que engloban otros de diversa naturaleza: económicos, ambientales, sociales y culturales, entre otros. Junto con ello, se debe garantizar la conservación actual y futura de los recursos turísticos al tiempo que se asegura su uso en el presente, integrar los objetivos del turismo con las restantes políticas de desarrollo socioeconómico y favorecer las relaciones del turismo con otros sectores, ofrecer una información rigurosa y útil para la toma de decisiones públicas y privadas, favorecer la coordinación de la amalgama de elementos que intervienen en el sector turístico, optimizar los beneficios económicos, ambientales y sociales del turismo, favoreciendo una buena distribución social de los beneficios y minimizando los posibles problemas derivados del turismo, establecer las directrices básicas para la elaboración de planes en detalle, favoreciendo su coordinación y reforzándolos unos con otros, facilitar el marco institucional y organizativo para el desarrollo de la planificación y la gestión turística permanente, favorecer la coordinación efectiva del sector público y del sector privado, y generar una evaluación continua de la gestión turística.

Al respecto, el desarrollo actual del turismo se fundamenta en ventajas competitivas a escala local creadas en los mismos territorios que se sostienen en la capacidad de innovar de sus iniciativas, en la prestación de servicios, en la calidad de los productos, en los niveles de seguridad, en productos diferenciados, en la calidad ambiental, diversificación de mercados, generación de nuevos productos con altos estándares de calidad, fortalecimiento de la oferta turística que sea capaz de satisfacer las demandas y exigencias de los turistas producto de la globalización y la era de la información para lo cual se requiere ser capaz de reconvertirse para atraer y satisfacer los estándares del turismo emergente (Lillo et al, 2007; Torres, 2003; Inman & Segura, 1998).

En este contexto, existe otro factor de competitividad territorial que es necesario considerar, el cual está relacionado con el ordenamiento turístico, herramienta de planificación reguladora que procura que el desarrollo, turístico o de cualquier otro tipo pueda llevarse a cabo de manera compatible con las aptitudes y capacidades del territorio de una región permitiendo el surgimiento de actividades turísticas competitivas (Bringas et al, 2004). La planificación del turismo implica un elevado control social de las actividades y de sus efectos sobre los recursos y también, por otro lado, el objetivo de que la mayor parte de los beneficios económicos se trasladen al conjunto de la comunidad en sus diversas formas (Pardillas & Fabeiro, 2004).

## GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL

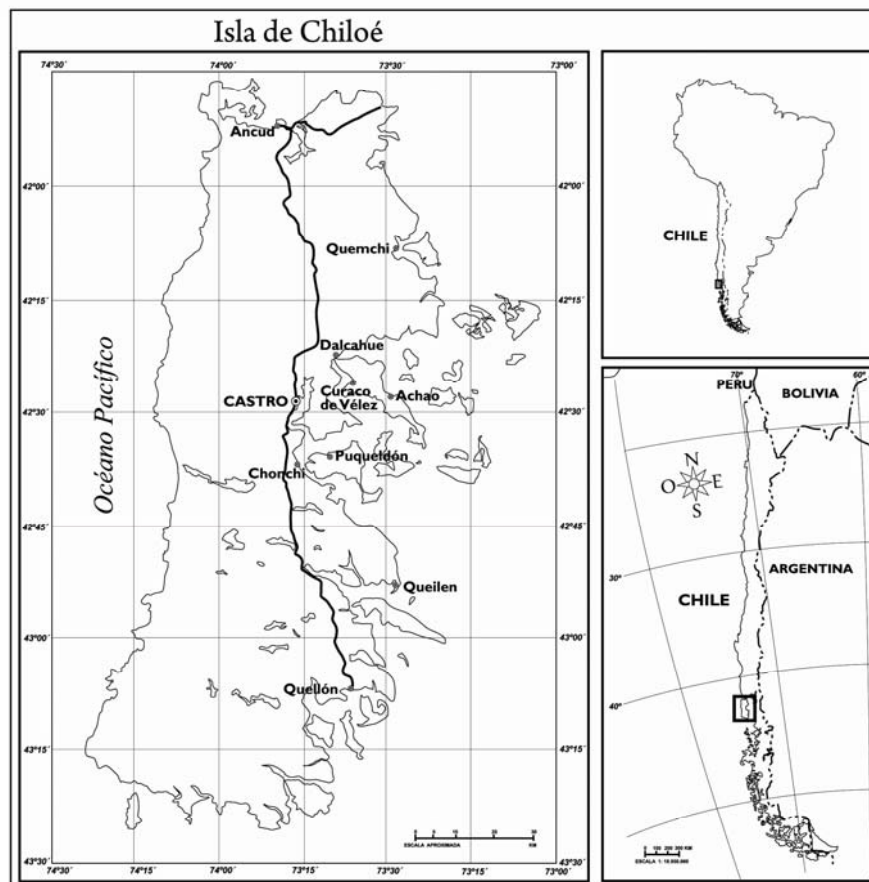
Las administraciones públicas suelen ser titulares de numerosas instituciones e infraestructuras esenciales para la actividad turística, tales como puertos, aeropuertos, estaciones de ferrocarriles o de autobuses; museos; centros culturales; recintos feriales; oficinas de información; parques nacionales, etc. En un plano más general, numerosos conflictos relacionados con la expansión de la actividad únicamente podrán ser resueltos por la actuación pública, especialmente cuando sea preciso contraponer el interés privado a corto plazo al de la comunidad o nación globalmente consideradas (Goded, 2002). A esto se suma que es el nivel local (comunal) el que recibe con mayor fuerza y claridad ya sea las consecuencias positivas (crecimiento de la actividad económica local, valoración de la cultura local; etc.) o las negativas del turismo (deterioro del medio ambiente, aumento de la delincuencia, etc.), esto debido a que los recursos que atraen tanto a los visitantes nacionales como los internacionales se localizan sobre territorios que están bajo la tutela de una administración local (Leiva, 1997) lo que reafirma la importancia de planificar y gestionar responsablemente el desarrollo turístico para asegurar su viabilidad en el tiempo.

Según Oyarzún & Szmulewics (1999) la gestión municipal, regional y en general de las administraciones públicas suelen ser determinantes en la calidad de un destino. Según los mismos autores, es necesario establecer sistemas más dinámicos capaces de autofinanciarse y de llevar a cabo medidas comercializadoras más dinámicas y efectivas. Asociaciones que aglutinen a diferentes actores turísticos, fundaciones, etc. pueden dar como resultado sistemas de organización y gestión muy eficaces. De igual forma, la competitividad sistémica requiere alta calidad de coordinación entre los privados, entre los públicos y entre los privados y públicos. Para ofrecer servicios de calidad y ser competitivos no basta con lograr estándares adecuados, los agentes involucrados deben estar sincronizados en tiempo. Existen barreras a la cooperación: falta de información sobre con quienes es posible cooperar; falta de confianza en las motivaciones externas a la cooperación; falta de seguridad en la propia idoneidad para cooperar; excesivo afán de protagonismo; cierta dosis de autoritarismo, conflictos interprivados, conflictos interpúblicos, atomización del sector privado, multiplicidad de organizaciones involucradas, carencia de instrumento ordenador que impulse la coordinación pública; competencias dispersas, etc. La falta de complementación implica: superposición, contradicciones, pérdida de eficiencia en la acción, falta de armonía entre las partes, anarquía (algunos prosperan, pero el conjunto se deteriora). En el marco de lo anterior, se hace necesario investigar y realizar evaluaciones continuas de la gestión turística municipal, que permitan ir mejorando paulatinamente dicha gestión. En este contexto se plantea como objetivo general de esta investigación realizar una primera evaluación de la gestión turística municipal del archipiélago de Chiloé mediante la comparación de las competencias teóricas y reales en planificación y ordenación de la actividad para orientar la gestión turística local.

## AREA DE ESTUDIO Y METOLOGÍA

El área de estudio corresponde al archipiélago de Chiloé, ubicado en el sur de Chile en la región de Los Lagos, al borde del Océano Pacífico, entre los paralelos 41° 44' y 43° 17' (Figura 1). Esta provincia la componen diez comunas: Ancud, Quemchi, Dalcahue, Curaco de Vélez, Quinchao, Castro, Chonchi, Puqueldón, Queilén y Quellón. El Servicio Nacional de Turismo (2010) define al archipiélago de Chiloé como uno de los destinos turísticos de la macrozona sur del país, los municipios locales a su vez reconocen una vocación turística de sus territorios, viendo en el turismo uno de sus principales potenciales de desarrollo económico lo que se ha manifestado en la creación de Unidades de Turismo en la mayoría de los municipios, generación de material promocional y en la firma de convenios internacionales, específicamente con el Concejo General Finistère de Francia, en materias de colaboración en la planificación de la actividad turística provincial, entre otras acciones. A pesar de esto, no se vislumbra con claridad las responsabilidades y competencias de las Unidades de Turismo para una adecuada gestión en materias de planificación, ordenamiento y gestión de la actividad turística.

Figura 1: Mapa de Chiloé



Fuente: Elaboración propia

La presente investigación será de carácter exploratoria descriptiva (Hernández et al, 1994) para lo cual se plantean cinco fases: planteamiento del problema, construcción del modelo teórico, determinación de la población objeto de estudio y la muestra correspondiente, codificación y obtención de datos y análisis de los resultados. Se utilizó la metodología de Van Dijk (1996) para el análisis de las respuestas a la entrevista, centrando esta en los atributos de “texto” y “contexto”. Como resultado se espera conocer y evaluar, de acuerdo a los parámetros definidos, las distintas actividades y gestiones desarrolladas por las Unidades de Turismo que permitan refutar o validar la hipótesis planteada.

La construcción del modelo teórico se basó principalmente en los ámbitos de evaluación y gestión municipal en el área turística desarrollados por Boullón (1990) los cuales se detallan en el Cuadro 1. Basado en esto se diseñó un instrumento (entrevista) que permitiera realizar una primera aproximación entre lo que dicta la teoría de gestión municipal en turismo y la gestión propiamente tal en las distintas Unidades de Turismo municipales de Chiloé. La entrevista se estructuró en 11 parámetros o ámbitos de medición repartidos en 51 preguntas, definiendo para cada parámetro un objetivo que permitiera al investigador conocer, identificar y detectar las capacidades de gestión y los instrumentos de apoyo utilizados.

Cuadro 1: Parámetros y/o áreas de acción de un municipio turístico

Parámetro	Tipo de acción
Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener y recopilar la información para elaborar el inventario turístico del municipio, transmitir esa información al organismo provincial y a la actividad privada local</li> <li>- Obtener y recopilar la información acerca de la demanda turística del municipio y darla a conocer al organismo provincial y a la actividad privada local</li> <li>- Aplicar modelos para obtener y procesar la información turística.</li> <li>- Brindar información turística acerca del municipio, en su propio ámbito.</li> <li>- Informar, previo acuerdo entre las partes, sobre los productos turísticos de otros municipios.</li> </ul>
Facilitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar las normas y criterios para la facilitación de circulación de los turistas dentro de la comuna</li> </ul>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir la imagen del municipio en relación con la demanda, con sus atractivos, su planta turística y su tipología funcional</li> <li>- Seleccionar las plazas de mercado emisor al municipio en las que se centrara su promoción</li> <li>- Realizar eventos de comercialización en el ámbito del municipio</li> <li>- Organizar viajes de familiarización</li> <li>- Elaborar material informativos para el turista real y potencial</li> <li>- Coordinar la acción con los otros niveles y con la actividad privada.</li> <li>- Emprender, con otros municipio complementarios, acciones comunes de promoción</li> </ul>
Fomento de Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impulsar la radicación de capitales foráneos a la comuna</li> <li>- Aplicar las estrategias de incentivos para apoyar la inversión privada.</li> <li>- Realizar evaluaciones técnicas, económicas y financieras de los proyectos de inversión localizados en la comuna</li> </ul>
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detectar las necesidades de capacitación del municipio</li> <li>- Colaborar en la puesta en marcha, en el ámbito municipal, de los programas de capacitación.</li> <li>- Organizar, cuando el presupuesto lo permita, programas de capacitación propios</li> <li>- Capacitar al personal</li> <li>- Difundir la información sobre becas y cursos de especializaciones nacionales y extranjeros</li> </ul>

Asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociarse con otros municipios para afrontar problemas técnicos comunes</li> <li>- Solicitar asistencia técnica a los organismos pertinentes</li> </ul>
Planificación e investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener datos cuantitativos sobre la demanda y sobre el perfil y nivel de satisfacción del consumidor, originados en los distintos mercados que concurren a cada municipio</li> <li>- Colaborar en la investigación sobre el grado de modernización y la estabilidad de los servicios turísticos</li> <li>- Elaborar el plan municipal de desarrollo turístico (Pladetur).</li> <li>- Asociarse con otros municipios para planificar la solución de problemas comunes.</li> <li>- Asignar recursos para la puesta en marcha de proyectos pilotos.</li> <li>- Definir con la actividad privada los problemas técnicos que afectan al sector y buscar alternativas de solución</li> </ul>
Contralor de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar las normas de control y sancionar según categorización y jerarquización de los servicios turísticos (alojamiento, alimentación, entretención, etc.)</li> <li>- Mantener actualizado el inventario turístico mediante un registro municipal de servicios turísticos</li> </ul> <p>Recibir, procesar y resolver las quejas y denuncias de los turistas acerca del funcionamiento, precios y calidad de los servicios locales</p>
Recreación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la realización de actividades recreacionales para la población local, que puedan a la vez ser aprovechadas por los turistas</li> </ul>
Asociatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar en conjunto con los demás municipios en pro del buen desarrollo de la actividad turística en todo el destino.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de "Los municipios turísticos" (Boullón, 1990)

Posteriormente se definió una muestra de Unidades de Turismo municipal de Chiloé considerando que son diez los municipios que integran el archipiélago. Una de las variables para definir la muestra fue que los encargados de las Unidades de Turismo contaran con al menos seis meses de experiencia en la Unidad por considerar que este tiempo (seis meses) es suficiente para conocer la dinámica interna de un municipio. Dada la alta rotación del personal sólo siete municipios calificaron como muestra (Quemchi, Dalcahue, Curaco de Vélez, Achao, Castro, Chonchi y Quellón). El instrumento fue validado con los principales stakeholder del área turística de Chiloé (Servicio Nacional de Turismo, Cooperación Descentralizada Finistère y Agencia Provincial de Desarrollo Productivo). La encuesta fue aplicada a los distintos coordinadores de turismo municipal en el mes de octubre de 2010.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Leiva (1997), afirma que las municipalidades son las responsables de asegurar la participación de la comunidad en el progreso económico, social y cultural de su comuna debiendo intervenir tempranamente en el desarrollo del turismo comunal para que éste se transforme en una actividad permanente y sustentable, tanto desde el punto de vista ambiental como económico. Sin embargo no está claro por qué la municipalidad debe y/o puede intervenir en una actividad que es eminentemente responsabilidad de los privados. Una de las respuestas puede estar en el hecho que, según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades de Chile, éstas son corporaciones de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propio cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna (artículos 107, inciso segundo de la Constitución Política y 1º, inciso segundo de la ley 18.695).



Conforme a la normativa de su Ley Orgánica las municipalidades deben adoptar una estructura funcional que responde a distintos niveles de organización interna, esto permite radicar las funciones relacionadas con el turismo en una Unidad de Turismo que puede ser Dirección, Departamento o en una Oficina Autónoma.

En este sentido y tal como se puede apreciar en la Tabla 1, la mayoría de las municipalidades de Chiloé (ocho de diez municipios) cuenta con una Unidad de Turismo o personal de otra Unidad a quien se le asigna la responsabilidad de la gestión turística municipal. Por lo general, la Unidad de Turismo pertenece a la Dirección de Desarrollo Económico Local o Dirección de Desarrollo Comunitario. En todos los casos analizados la Unidad de Turismo está compuesta solo por el Encargado o Coordinador de Turismo que ejecuta todas las funciones de gestión y planificación turística. Si bien hay municipios que cuentan con profesionales del área en sus Unidades (técnicos en turismo, administradores de empresas turísticas, etc.) para la gestión exclusiva de la actividad turística comunal, hay otros que optan por contratar profesionales de otras áreas o delegar la responsabilidad a algún funcionario de otra Unidad Municipal, pasando a ser el turismo una de las múltiples funciones que este debe realizar, lo que sumado a la falta de personal de apoyo, impide el desarrollo de todos los ámbitos de la actividad turística.

Tabla 1: Resultados ámbito general, encuesta dirigida a Coordinadores de Turismo Municipales  
Objetivo: Conocer la estructura organizativa, la profesionalización del personal y el presupuesto de las Unidades de Turismo en el municipio

General	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
¿Cuál es su profesión?	Técnico en turismo	Ing. en gestión de proyectos	Ing. agrícola	Ing. en Adm. de empresas	Técnico en turismo	Planificador social	Adm. De empresas de trismo.
¿Cuál es su cargo en el municipio?	Encargado Of. De Turismo	Encargado Of. De Turismo	Apoyo técnico fomento productivo	Administrativo	Encargado Of. De turismo	Administrativo	Encargada oficina de turismo
¿Hace cuanto tiempo trabaja en la Unidad de Turismo?	7 meses	10 meses	1año 3 m	5 años 6 m	3 años 6m	5 años	7 meses
¿Qué tipo de contrato tiene con el Municipio?							
a- Planta						x	
b- Contrata				x			
c- Honorarios	x	x	x		x		x
d- Otro							
¿Tiene relación directa con el Alcalde?							
a- Si		x	x	x	x		
b- No	x					x	x
¿Cuenta con algún curso de formación complementaria o postítulo en turismo?							
a- Si	x		x		x		
b- No		x		x		x	x

¿A través del Municipio, tiene la posibilidad de asistir a alguna capacitación en turismo?							
a- Si	x	x	x	x	x	x	x
b- No							
Si la respuesta anterior es positiva, identifique cuáles son las instancias de capacitación en turismo							
a- Seminarios	x	x	x	x	x	x	x
b- Congresos	x	x		x	x	x	
c- Cursos	x	x	x	x	x	x	x
d- Pasantías	x			x	x		
e- Otros			x				
Total instancias por municipio	4	3	3	4	4	3	2
¿Cuál es la dependencia de turismo en el municipio?							
a- Dirección de Desarrollo Comunitario		x					x
b- Secretaría de Planificación Comunal					x		
c- Relaciones Públicas							
d- Cultura							
e- Otro	Fomento Productivo		Fomento Productivo	DIDEL		Sin dependencia	
¿Cuántas personas trabajan en Turismo y cuáles son sus cargos?	Coordinador	Coordinador	Coordinador	Coordinador	Coordinador 2 I.T.	Coordinador	Coordinador 1 I. T.
¿Cuál es el presupuesto que posee la Unidad de Turismo en el Municipio?							
a- No posee							x
b- Menos de 1.000.000	x		x				
c- 1.000.000 - 5.000.000		x					
d- 5.000.000 - 10.000.000						x	
e- 10.000.000 - 15.000.000				x	x		
f- 15.000.000 - 20.000.000							
g- Más de 20.000.000							
¿Sabe que porcentaje representa el presupuesto de Turismo con respecto del total Municipal?							
a- Si							
b- No	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

La realidad de cada municipio de Chiloé es distinta, no sólo por el tamaño de su estructura orgánica, sino también por otros factores como las características de la comuna, la capacitación y profesionalización del personal, las prioridades que el Alcalde y el Concejo Municipal consideren en su gestión y los recursos financieros disponibles. El presupuesto con que cuentan las Unidades de

Turismo en el mejor de los casos no supera los quince millones de pesos (treinta y un mil trescientos dólares), recursos que además pueden variar de un año a otro dependiendo de las condiciones financieras del municipio y de cuán importante sea la actividad turística para las autoridades locales. La mayor parte de estas Unidades tienen un presupuesto muy por debajo de lo que realmente se necesita si se quiere tomar la actividad turística seriamente.

El Sernatur (2005), señala que las principales funciones que debiera asumir la Unidad de Turismo del municipio (llámese Departamento, Oficina u otro) se encuentran en: asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en materia de turismo en la comuna, elaborar políticas, planes y proyectos específicos destinados al desarrollo y promoción del turismo, mantener vínculos con el Servicio Nacional de Turismo en su calidad de organismo técnico especializado a fin de coordinarse y colaborar con aquél para el fortalecimiento de la actividad turística en la comuna, sostener contacto con el sector público y privado, vinculado a la industria turística nacional y local, mantener información actualizada y elaborar programas de difusión sobre las características del turismo en su territorio, realizar estudios sobre su desarrollo potencial, crear programas sociales con la finalidad de dar oportunidades a la comunidad local de bajos ingresos para acceder al turismo, supervisar el cumplimiento de las ordenanzas, decretos, convenios y contratos que mantenga el municipio con terceros en materias relacionadas con el turismo y coordinar con organizaciones del sector público y privado, la realización de eventos que tengan relación con el turismo.

Según Boullón (1990) son diversos los problemas que debe enfrentar el municipio en la conducción del sector turismo respecto de la distribución de tareas y responsabilidades en distintos ámbitos, como información, facilitación, promoción, capacitación, planificación e investigación, entre otros. Respecto del inventario turístico (Tablas 2 y 3), asociado al ámbito de información, si bien los municipios realizan registros de servicios y atractivos turísticos, sólo emplean fichas de registros oficiales (fichas del Sernatur) para el levantamiento de atractivos, no así para los servicios, lo cual no deja de ser importante, pues es el Servicio Nacional de Turismo, el organismo facultado para clasificar los servicios turísticos, sobre todo en lo que compete a los establecimientos de alojamiento, donde habitualmente se producen confusiones respecto al tipo (hotel, bed & breakfast, etc.) y categoría (estrellas).

Tabla 2: Resultados ámbito inventario turístico, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales  
Objetivo: Detectar la capacidad de gestión para obtener, generar y difundir información sobre la oferta de atractivos y servicios de la comuna

Inventario Turístico	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
Para el diseño del inventario turístico Ud. realiza un registro de							
a- Registro de atractivos turísticos	x	x	x	x	x	x	x
b- Registro de circuitos turísticos		x		x	x	x	
c- Registro de servicios turísticos	x	x	x	x	x	x	x
d- Cartografía turística		x		x	x		
e- Registro de fotografías de la comuna	x	x		x	x	x	x

f- Filmoteca turística		x					
g- Otro							
h- No realiza inventario							
Total acciones por municipio	3	6	2	5	5	4	3
Si Ud. Realiza inventario turístico ¿Cada cuánto tiempo lo realiza?							
a- Anualmente	x	x			x	x	x
b- Cada dos años				x			
c- Cada tres años			x				
d- Más de cuatro años							
Para el registro de la oferta turística, ¿Qué acciones realiza la Unidad de Turismo de su Municipio?							
a- Aplica una ficha de registro de atractivos turísticos	x	x		x	x		x
b- Aplica una ficha de registro se servicios turísticos	x	x		x	x		
c- Otro			x			x	
Total acciones por municipio	2	2	0	2	2	0	1
¿A quién transmite la información de la oferta turística recopilada?							
a- Sernatur	x		x		x	x	x
b- Empresarios	x	x	x	x	x	x	x
c- Otro	x Municipio	x Municipio		x Municipio	x Municipio		
d- No la transmite							
Total por municipio	3	2	2	2	3	2	2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Resultados ámbito demanda turística, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales  
 Objetivo: Detectar la capacidad de gestión para obtener, generar y difundir información sobre la oferta de atractivos y servicios de la comuna

<b>Demanda Turística</b>	<b>Quemchi</b>	<b>Dalcahue</b>	<b>Curaco</b>	<b>Achao</b>	<b>Castro</b>	<b>Chonchi</b>	<b>Quellón</b>
¿Realiza estudios de demanda turística?							
a- Si	x	x		x	x		
b- No			x			x	x
Si Ud. Realiza estudios de demanda turística ¿Cada cuánto tiempo lo realiza?							
a- Anualmente	x	x			x		
b- Cada dos años							
c- Cada tres años							
d- Más de cuatro años				x			
Si la respuesta 2.2.1 es afirmativa ¿A quién da a conocer la información de demanda?							
a- Sernatur		x			x		
b- Empresarios		x		x	x		
c- Otro	Municipio	Municipio		Municipio	Municipio		
d- No la da a conocer							
Total por municipio	1	3	0	2	3	0	0

¿Cómo realiza la recopilación de la información de demanda turística?							
a- A través de las oficinas de información turística		x			x		
b- Se encarga un estudio a un agente exterior							
c- Se aplican encuestas en la comuna	x			x	x		
d- Otro							
Total acciones por municipio	1	1	0	1	2	0	0
Si la respuesta 2.2.1 es negativa, ¿a qué se debe?							
a- No cuenta con Oficinas de Información Turística			x				
b- No cuenta con personal			x				
c- No está dentro del plan de trabajo de la Unidad de Turismo							
d- No posee presupuesto			x			x	
e- Otro							x
Total por municipio	0	0	3	0	0	1	1

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, Castro, es la única Municipalidad de la provincia que cuenta con un Sistema de Información Geográfico (SIG), lo que permite que la Unidad de Turismo cuente con mayor información cartográfica como herramienta para la planificación y promoción de áreas con potencial turístico en su territorio. La falta de cartografía turística hace que sea más compleja la puesta en valor de circuitos turísticos rurales. En este mismo sentido el no transmitir, comparar ni actualizar el banco de información de la oferta turística de cada comuna con el banco de información del Sernatur puede producir errores en la información turística que se edita así como un desborde de esfuerzos por parte de los organismos públicos, pues ambos deberán realizar visitas en terreno a los servicios turísticos para recopilar la misma información lo cual puede generar molestia y confusión en el empresario.

Una de las principales problemáticas de las comunas estudiadas es la carencia generalizada de estudios y estadísticas sistemáticas, tanto de oferta como de demanda turística. La inestabilidad del personal y el escaso respaldo de la información que manejan las Unidades de Turismo conlleva a que durante la continua rotación de coordinadores se extravíe la información, es así como al asumir un nuevo Coordinador, en la mayoría de los casos, este debe volver a realizar el inventario turístico de su comuna y por ende no se maneja un banco con información histórica.

Los municipios, en temporada alta, aplican principalmente encuestas de satisfacción del visitante y en las Oficinas de Información turística (OIT) llevan un registro estadístico de consultas. Estas oficinas, recaban antecedentes del perfil del turista como: origen, número del grupo y motivo de consulta. La información recopilada se transmite como primera opción dentro del municipio y tiene como objeto justificar la implementación de proyectos turísticos en su comuna. La falta de registros o conteos de flujos turísticos tiene que ver principalmente con la falta de presupuesto y de oficinas de información.

En el ámbito de la facilitación, definida también por Boullón (1990) como las disposiciones, reglamentos, acuerdos y cualquier otro tipo de medidas dispuestas por los organismos públicos, tendientes a agilizar el ingreso, desplazamiento y egresos de los turistas y sus equipajes, así como contribución al incremento del consumo de los servicios turísticos disponibles. Según los resultados de las Tablas 4 y 5 se puede afirmar que si bien los municipios encuestados editan y distribuyen folletería informativa, es imprescindible adoptar mayores medidas de facilitación para los visitantes, considerando que la mayoría las OIT (Oficinas de Información Turística) no están disponibles durante todo el año, por tanto, se deben incorporar otras medidas de facilitación como mapas viales, señalética turística, mesas de orientación, información en la web, etc., que ayuden al desplazamiento de los turistas en todo el destino y durante todo el año. El diseño de estos elementos debiese estar establecido en una ordenanza adoptada por igual en todos los municipios que los establezca como una familia de elementos reconocible que identifique a Chiloé en sus distintos puntos de interés turístico, que reflejen identidad cultural y turística y en lo posible sea un producto validado y consensuado con las organizaciones turísticas provinciales.

Tabla 4: Resultados ámbito información turística, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales  
Objetivo: Detectar la capacidad de gestión para obtener, generar y difundir información sobre la oferta de atractivos y servicios de la comuna

Información Turística	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
¿Cuántas Oficinas de Información Turística Municipales posee su comuna?							
a- Una	x	x		x			x
b- Dos					x		
c- Más de dos						x	
d- No posee			x				
¿Cuál es el periodo de funcionamiento?							
a- Anual				x	x		
b- Estival	x	x				x	
c- Estival más fines de semanas largos							x
¿Cómo se seleccionan los informadores turísticos?							
a- Selección a través de curriculum							x
b- A través de un examen escrito							
c- A través de entrevistas personales		x					x
d- Designados por el jefe directo				x			
e- Designados por el Alcalde	x	x		x		x	
f- Otro					Convenio con Liceo		
Total acciones por municipio	1	2	0	2	1	1	2
¿Se realiza algún tipo de capacitación a los informadores?							
a- Sí					x		x
b- No	x	x		x		x	
2.3.5 ¿Entrega información turística de otras comunas?							

a- Si		x		x	x		
b- No	x					x	x
Si la respuesta anterior es negativa esto se debe a:							
a- Prefiere sólo promocionar su comuna							
b- Las demás comunas no hacen llegar material promocional						x	
c- No existen convenios de cooperación en promoción intercomunal	x					x	
d- Otro							Oficina reciente
Total por municipio		1	0	0	0	0	2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Resultados ámbito facilitación, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales  
 Objetivo: Detectar la capacidad de la Unidad de Turismo para gestionar acciones que contribuyan al mejor desplazamiento de los turistas en la comuna

¿Qué medidas aplica para facilitar el movimiento de turistas en su comuna?	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Instalación de señalética turística		x	x		x		
b- Se abren oficinas de información turística		x		x	x	x	x
c- Se instalan mapas viales de atractivos y circuitos turísticos		x	x		x		
d- Se edita folletería de atractivos y servicios turísticos	x	x	x	x	x	x	x
e- Otro							
f- No se aplican medidas de facilitación							
Total acciones por municipio	1	4	3	2	4	2	2

Fuente: Elaboración propia

La promoción, está compuesta por la publicidad, las relaciones públicas institucionales y la concurrencia u organización de eventos de comercialización para dar a conocer los productos turísticos y apoyar las campañas similares a cargo de la actividad privada a fin de estimular la demanda en las plazas de mercado emisor. Como se puede apreciar en la Tabla 6, en este ámbito todos los municipios encuestados afirman tener una estrategia comunicacional o un conjunto de acciones para promover turísticamente su comuna; sin embargo, esta se basa principalmente también en la edición de folletería. Castro, con alrededor de cuatro millones de pesos (ocho mil trescientos dólares) es la comuna que posee el mayor presupuesto para promoción de la provincia, pero hay otras Unidades de Turismo como la de Quellón que no posee recursos. Por tanto, es necesario que el empresariado local como uno de los principales beneficiarios participe económicamente en la promoción del territorio y no se delegue esta responsabilidad sólo al sector público. Empezar entre todos los municipios de Chiloé acciones comunes de promoción y no de forma aislada como es habitual en las comunas de Chiloé, sigue siendo la forma más apropiada para

la optimización de los recursos y el desarrollo de una imagen común que le proporcione identidad al destino.

Tabla 6: Resultados ámbito promoción, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales  
Objetivo: Conocer la capacidad de gestionar actividades para promover turísticamente la comuna

¿Su comuna cuenta con una estrategia comunicacional en el ámbito turístico?	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Si	x	x	x	x	x	x	x
b- No							
Si la respuesta anterior es afirmativa, indique en que ciudades se promociona su comuna							
a- Santiago					x		
b- Puerto Montt					x		
c- Temuco							
d- Otra	Sólo en la Chiloé	Sólo en Chiloé	Sólo en Chiloé	Sólo en Chiloé	Puerto Varas	Sólo en Chiloé	Sólo en Chiloé
Total ciudades por municipio	0	0	0	0	2	0	0
Identifique los elementos empleados en la propuesta comunicacional de su comuna							
a- Plataformas digitales gratuitas (Facebook, blogs)	x		x				x
b- Portales públicos (Municipio, Sernatur)	x	x		x	x	x	x
c- <a href="http://www.chiloeisland.com">www.chiloeisland.com</a>							
d- Participación en ferias	x				x		
e- Material promocional impreso (afiches, guías, etc.)	x	x	x	x	x	x	x
f- Otro				radio	diario revistas		
Total elementos por municipio	4	2	2	3	4	2	3
¿Cuál es su presupuesto para promoción?							
a- menos de 500.000			x				
b- Entre 500.000 y 1.000.000	x						
c- Entre 1.000.000 y 1.500.000				x		x	
d- Más de 2.000.000		x			x		
e- No posee							x
¿Asiste a ferias promocionales?							
a- Si	x				x		
b- No			x	x		x	x
Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿de que forma asiste?							
a- Solo	x				x		
b- Asociado con otros municipios							
c- Asociado con otras entidades	x				x		
Total por municipio	2	0	0	0	2	0	0

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla 7, en el ámbito fomento de inversiones menos de la mitad de los municipios encuestados realizan un registro de oportunidades de inversión en sus comunas o un registro de ideas y perfiles de proyectos de apoyo al sector turismo, el municipio de Quemchi con tres



acciones es el que más gestión realiza a través de su Unidad de Turismo en este ámbito. Contar con información clara y concreta de las necesidades de inversión es fundamental para generar nuevos emprendimientos en la comuna y fomentar el desarrollo de la inversión turística en el territorio. Por su parte, la amplia oferta de recursos y programas que ha dispuesto el Estado para apoyar a los emprendedores a través de los instrumentos de fomento productivo presenta una oportunidad para conformar instancias sólidas de coordinación que permitan orientar el uso de los recursos en función de captar los segmentos de mercado que los actores locales han identificado.

Tabla 7: Resultados ámbito fomento de inversiones, encuesta dirigida a Coordinadores de Turismo Municipales  
Objetivo: Conocer la capacidad de identificar las necesidades de inversión turística y transmitir la información a las entidades correspondientes

Para fomentar la inversión en turismo en su comuna la Unidad de Turismo realiza:	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Un registro de oportunidades de inversión turística	x	x	x				
b- Un registro de ideas y perfiles de proyectos de apoyo al sector turismo	x		x		x		
c- Un registro de estudios necesarios para apoyar la actividad turística							
d- Otro	Gestión de auspicios	x					
e- No es competencia de la Unidad de Turismo Municipal				x		x	x
Total acciones por municipio	3	2	2	0	1	0	1
¿Que fuentes de financiamiento en turismo conoce?							
a- Corfo	x	x		x	x	x	x
b- Sercotec	x	x	x	x	x	x	x
c- Indap	x	x	x	x	x		x
d- Gore	x	x		x	x		x
e- Fosis	x	x		x	x		x
f- Sence	x	x	x	x	x	x	x
g- Otro	embajadas						
Total F.F. identificadas por municipio	8	6	3	6	6	3	6

Fuente: Elaboración propia

El ámbito capacitación, abarca los programas y acciones puntuales destinados a identificar y satisfacer las necesidades de formar, perfeccionar o especializar en el nivel básico, medio y superior a los funcionarios, al personal y empresarios que se desempeñan en el sector turístico. Al respecto y tal como se desprende de la Tabla 8, la mayoría de los municipios detecta las necesidades de capacitación en el sector en reuniones informales sostenidas con los empresarios turísticos de su comuna. También hay municipios que apoyan u organizan Mesas de Turismo Comunales utilizando esta instancia de trabajo con los empresarios, para definir en conjunto las capacitaciones requeridas.

Tabla 8: Resultados ámbito capacitación, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales  
 Objetivo: Conocer la capacidad de detectar las necesidades del empresariado local y generar acciones que permitan su implementación

¿De qué forma detecta las necesidades de capacitación del empresariado turístico?	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- En reuniones informales	x	x	x			x	X
b- En mesas de trabajo público-privadas				x	x		X
c- Percepciones personales		x	x				X
d- No la detecta							
e- Otro							
f- No es competencia de la Unidad de Turismo							
Total por municipio	1	2	2	1	1	1	3
¿Cómo gestiona las capacitaciones que son necesarias?							
a- Informándolas a alguna OTEC							X
b- Derivándolas al Servicio Público correspondiente según el ámbito de capacitación			x	x	x	x	
c- Otro	x	x					
Total acciones por municipio	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Todas las Unidades de Turismo realizan una o más acciones para asistir técnicamente a su empresariado local (Tabla 9), principalmente a través del asesoramiento u orientación para la postulación de proyectos de turismo. Cabe señalar la importancia de que las Unidades de Turismo cuenten con información estadística de oferta y demanda actualizada para la elaboración de proyectos turísticos a partir del propio municipio o de actores privados. En este mismo sentido es fundamental estandarizar la información aunando criterios de recopilación y procesamiento de información con el Sernatur.

Tabla 9: Resultados ámbito asistencia técnica, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales  
 Objetivo: Conocer las distintas gestiones llevadas a cabo por la Unidad de Turismo para asistir técnicamente a su empresariado local

Respecto de la asistencia técnica, la Unidad de Turismo realiza:	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Un registro de estadísticas del sector turismo		x		x	x	x	
b- Estudios de perfil del turista		x	x	x	x		X
c- Un registro de oportunidades de asistencia técnica				x			
d- Un registro de consultores especializados en turismo					x		
e- Un registro de la oferta de formación y capacitación en turismo	x				x		
f- Asesorías u orientaciones a empresarios para postulación a proyectos de fomento productivo	x	x	x	x	x		
g- Otro			Ideas de negocio				
h- No es competencia de la Unidad de Turismo							
Total por municipio	2	3	3	4	5	1	1

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la planificación e investigación vinculadas con la asistencia técnica, son resultado del trabajo de equipos especializados para definir las metas de desarrollo, las estrategias del sector y el conjunto de programas y acciones que conduzcan a su cumplimiento. Además comprende la investigación y la definición de medidas para explotar y preservar los atractivos turísticos, racionalizar el crecimiento de la planta turística, programar eventos y actividades turísticas, promover el desarrollo armónico del espacio turístico, e incrementar la demanda y ventas. La Tabla 10 muestra que la mayoría de los municipios no cuenta con un Plan de Desarrollo Turístico (Pladetur) y los municipios que si han elaborado este instrumento no lo han vuelto a actualizar por la falta de recursos. El Pladetur debiese ser uno de los planes sectoriales que esté inserto en el Plan de Desarrollo Comunal (Pladeco), su vigencia al igual que esté último plan debiese ser de cuatro años no obstante, su actualización debe ser anual como una forma de monitorear constantemente la oferta y demanda turística de la comuna así como el cumplimiento de los programas en base a los objetivos de desarrollo planteados, teniendo presente siempre que el municipio forma parte de sistemas territoriales mayores, tales como la provincia, la región y el país. Según Oyarzún & Szmulewics (1999) la gestión pública debiera promover una planificación a largo plazo, que incluya gestión a cinco o diez años que permita definir los objetivos en que debe marcarse el destino turístico, lo que será uno de los elementos básicos para la cualificación del producto, ya que los procesos de evaluación se basarán en dichas estrategias.

Tabla 10: Resultados ámbito planificación e investigación, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales

*Objetivo: Conocer los estudios e instrumentos tanto normativos como indicativos gestionados desde la Unidad de Turismo*

¿Su comuna cuenta con Pladetur?	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Si	x						X
b- No		x	x	x	x	x	
Si la respuesta anterior es positiva, ¿cada cuanto tiempo se actualiza?							
a- Cada cuatro años							
b- Cada ocho años							
c- Otro							
d- No se actualiza	x						X
Si la respuesta es negativa, ¿a qué se debe?							
a- Falta de presupuesto		x	x	x	x		
c- No hay requerimiento por parte del empresariado						x	
d- No hay interés de las autoridades locales			x				
e- Otro		No se actualiza el Pladeco					
Total por municipio		1	2	1	1	1	
¿Ud. Realiza un plan de trabajo							
a- Si	x	x	x		x	x	X
b- No				x			

Si la respuesta anterior es positiva, ¿Cada cuanto tiempo lo debe realizar?							
a- Semestral							X
b- Anual	x	x	x		x	x	
c- Cada dos años							
d- Más de tres años							
¿Quién o quienes validan su plan de trabajo?							
a- Jefe directo	x	x	x		x	x	X
b- Alcalde	x	x			x	x	
c- Concejo Municipal		x					
d- Mesa comunal de turismo		x	x		x		
e- Otro	Secplan Administrador municipal						Coordinador de área Director Didel
Total por municipio	3	4	2	0	3	2	2
Trabaja en el diseño de ordenanzas municipales en turismo							
a- Si							
b- No	x	x	x	x	x	x	X
Si la respuesta anterior es negativa, esto se debe a:							
a- Falta de conocimiento en la materia							
b- No existe colaboración de las demás Unidades Municipales	x		x		x	x	
c- No hay requerimiento por parte del empresariado				x		x	
d- No hay interés de las autoridades locales		x	x				
e- Otro			x				X
Total por municipio	1	1	3	1	1	2	1

Fuente: Elaboración propia

Respecto de la Ordenanzas Municipales, todos los Coordinadores municipales son categóricos en afirmar que no realizan Ordenanzas en Turismo, principalmente por la falta de colaboración de las demás Unidades del Municipio. Cabe señalar que la elaboración de ordenanzas en turismo es un trabajo absolutamente transversal e interdisciplinario, en el que es fundamental la colaboración y compromiso de todas las Unidades que puedan estar involucradas según el ámbito de la ordenanza: Dirección de Obras, Dirección de Tránsito, Aseo y Ornato, etc. Al respecto, sólo la Municipalidad de Ancud cuenta con una Ordenanza Municipal aprobada el año 2009 para las actividades de Avistamiento de Fauna Silvestre en el Monumento Natural Islotes de Puñihuil. Dicha Ordenanza es pionera en su tipo a nivel provincial y regional y tiene como objetivo regular las actividades turísticas que se desarrollan en el sector (Ordenanza de Turismo Municipal Ancud, 2009). Otras experiencias que cuentan a nivel nacional es la Ordenanza Municipal de Pucón, que en su Art. 2 reconoce el espacio turístico comunal y zonifica sus usos (Ordenanza Municipal Pucón, 2005)

En el mismo ámbito de la planificación es importante señalar la importancia de que las Unidades de Turismo cuenten con un plan de trabajo que permita ordenar y priorizar sistemáticamente las actividades que se realizaran en un plazo determinado. El plan de trabajo establece un cronograma, responsables, metas, objetivos, medidas de evaluación y control. De esta forma se evita la improvisación diaria en el quehacer turístico municipal. Leiva (1997) recomienda que las Unidades de Turismo estén estructuradas en áreas de trabajo directamente vinculadas a las líneas estratégicas del Pladetur.

Sobre investigaciones y estudios asociados al impacto de la actividad turística en Chiloé, el Servicio Nacional de Turismo en el marco del convenio entre el Banco Interamericano del Desarrollo y el Gobierno de Chile ha estado evaluando los indicadores de satisfacción, llegada, estadía y gasto promedio de turistas que visitan las provincias de Chiloé y Palena durante las temporadas media y alta, desde el año 2005 hasta el año 2008. La continuidad de estos estudios es de suma utilidad como herramienta para la toma de decisiones en materia promocional -particularmente para la selección de plazas de mercado- considerando el escaso presupuesto y periodicidad para realizar este tipo de estudios desde el municipio. Es necesario que las municipalidades a través de las Unidades de Turismo asuman promover en alguna medida la inversión turística en su territorio ya sea a través de estudios, registros de oportunidades de inversión, de proyectos, reglamentos y cualquier otro tipo de disposiciones para promover la participación de la inversión privada en el desarrollo de la planta prestadora de servicios turísticos. Si bien hay Unidades de turismo que realizan algunas acciones en este ámbito, todavía hay municipios que no involucran la Unidad de turismo en estas materias.

Respecto del ámbito contralor de servicios, el cual tiene relación con la capacidad de las Unidades de Turismo para generar acciones que fomenten la formalización de las empresas turísticas, se puede apreciar en la Tabla 11 que es la municipalidad de Castro la que realiza mayores acciones en estas materias. En este sentido es importante destacar la coordinación y comunicación que debe existir entre la Unidad de Turismo y la Unidad de Administración y Finanzas del municipio, ya que es esta última la que finalmente otorga la patente y/o permiso para ejercer una actividad comercial en el territorio comunal (Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695 Art. 27 y D. L. N°3.063 Art.23, 24 y 27); sin embargo, un error frecuente durante el proceso de formalización de un establecimiento turístico es no considerar la Norma Chilena 2760 existente para la clasificación de los establecimientos turísticos lo que genera por ejemplo que un servicio de alojamiento se autodenomine hotel sin contar con las condiciones exigidas para serlo (Norma Chilena Oficial NCh2760, 2007).

En la Tabla 12 se puede observar que la mayoría de los municipios encuestados no realiza acciones que promuevan el turismo social en su comuna, por lo general tanto las giras estudiantiles como los paseos de adultos mayores son organizados desde el Sernatur donde el municipio cumple más bien un rol de intermediario o de informador de estos programas con la comunidad local, aquí

nuevamente toma importancia la coordinación y comunicación que debe existir entre el municipio y el Sernatur. También se puede apreciar que para prolongar la estadía de turistas la actividad más señalada fueron las muestras costumbristas; en este sentido el festival costumbrista de Castro es la muestra más posicionada de la provincia.

Tabla 11: Resultados ámbito contralor de servicios, encuesta dirigida a cCoordinadores de turismo municipales

*Objetivo: Identificar las acciones generadas para fomentar la formalización de las empresas turísticas*

¿Qué acciones realiza para incentivar la formalización de empresas turísticas?	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Elabora inventario de empresas informales y las deriva a la Unidad de Rentas y Patentes.					x		
b- Colabora con los inspectores municipales para la notificación de las empresas informales.					x	x	
c- Colabora en el fomento de la Ley de Microempresa Familiar como alternativa para la formalización.	x		x		x		X
d- El Municipio solo proporciona información de empresas formales.						x	
e- Otro		Trabajar la primera temporada sin patente		Participar a la mesa de turismo como incentivo a la formalización			
f- No realiza acciones en esta materia.							
Total acciones por municipio	1	1	1	1	3	2	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Resultados ámbito recreación, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales

*Objetivo: Conocer las actividades en turismo social y generación de actividades recreativas*

¿Qué actividades realiza para promover el turismo social?	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Paseos de adultos mayores	x				x		X
b- Apoyo en las giras estudiantiles de colegios municipales					x		X
c- Otro		x	x	x			
Total actividades por municipio	1	0	0	0	2	0	2
¿Qué actividades recreativas realiza para prolongar la estadía de los turistas en su comuna?							
a- Ferias costumbristas	x	x	x	x	x	x	X
b- Festivales de música	x	x	x	x	x	x	
c- Festivales de teatro		x			x	x	
d- Campeonatos de pesca						x	
e- Actividades náuticas	x				x		
f- Otro							Fiesta del Trauco
Total actividades por municipio	3	3	2	2	4	4	2

Fuente: Elaboración propia

La instancia de trabajo asociativo intermunicipal más recurrente en Chiloé es la Mesa Provincial de Turismo (Tabla 13); Comienza a consolidarse a partir de reuniones de trabajo con la Cooperación Finistère (Francia), donde además se han concretado otras acciones como convenios para el desarrollo de rutas intercomunales, material promocional provincial, reuniones de trabajo de los Coordinadores de turismo e intercambio de experiencias en materia de turismo a nivel nacional e internacional, entre otras acciones. Sin duda esta Cooperación sienta las bases de todo el trabajo asociativo intermunicipal de Chiloé.

Tabla 13: Resultados ámbito asociatividad, encuesta dirigida a coordinadores de turismo municipales

Objetivo: Conocer la capacidad de gestionar acciones intermunicipal para potenciar Chiloé como destino turístico

¿Qué acciones realiza en conjunto con los demás municipios para potenciar a Chiloé como destino turístico?	Quemchi	Dalcahue	Curaco	Achao	Castro	Chonchi	Quellón
a- Participa en las mesas de turismo provincial	x	x		x	x	x	X
b- Realiza folletería en conjunto con los demás municipios	x	x		x	x	x	X
c- Realizan actividades de promoción en conjunto, tales como participación en ferias	x						
d- Diseño de circuitos y rutas intercomunales					x		
e- Gestiona el ordenamiento territorial en forma asociativa con otras Unidades de Turismo (ordenanzas, Pladetur, etc.)							
f- Otro	Señalética provincial				Política Provincial		Pladetur
g- No realiza acciones de este tipo con los demás municipios			x				
Total acciones por municipio	4	2	0	2	4	2	2

Fuente: Elaboración propia

Al margen del trabajo que se realiza con Finistère, y tal como se puede apreciar en la Tabla 13, las municipalidades de Castro y de Quemchi son las que realizan mayores acciones en estas materias, si bien durante las entrevistas los coordinadores de las Unidades de Turismo manifestaron el interés que existe por contar con un instrumento de planificación turística provincial, esta iniciativa no ha logrado concretarse en el tiempo siendo sólo la Política Provincial de Turismo la única herramienta que se ha generados a raíz de un trabajo participativo de actores públicos y privados. Es evidente que esta política reúne los criterios generales que establecen el marco de referencia para el desarrollo de la actividad turística; sin embargo, se requiere un plan estratégico de desarrollo de la mano del compromiso de los municipios para dar cumplimiento a todas aquellas acciones comunes acordadas, de lo contrario la planificación se seguirá generando de forma aislada en cada comuna, lo que produce segregación y dispersión de Chiloé como destino.

## COMENTARIOS FINALES

La investigación realizada permite señalar que las municipalidades de Chiloé a través de sus Unidades de Turismo sólo realizan una gestión básica y con escasa responsabilidad en materias de

planificación, ordenamiento y gestión de la actividad turística tanto comunal como provincial. Los aspectos más deficitarios se relacionan con la alta rotación e inestabilidad laboral del profesional a cargo de la Unidad de Turismo, el escaso presupuesto y dotación de recurso humano de las mismas. Ninguna Municipalidad de Chiloé cuenta con una Dirección de Turismo, siendo esta la figura ideal en su orgánica interna pues al estar en el mismo nivel jerárquico municipal se establece una comunicación horizontal con las demás direcciones y directa con la autoridad alcaldicia, mayor participación en la toma de decisiones, involucramiento en los procesos de planificación del desarrollo comunal, además de asegurar la dotación de recursos económicos y de personal fundamentales para una buena gestión. También es relevante la carencia generalizada de estudios y estadísticas sistemáticas del sector, un sistema de información turística muy incipiente y de poca cobertura, falta generalizada de instrumentos de base para la planificación turística pudiendo ser estos la principal herramienta a utilizar para la ordenación y zonificación de actividades turísticas en su territorio.

Por su parte, entre los elementos positivos destacan la dotación de Unidades de Turismo en la mayor parte de los municipios chilotes, si bien todas son con carácter de oficina al menos es un claro indicio del reconocimiento de la actividad turística de sus comunas. Destacan además los esfuerzos realizados en materia de promoción, sin embargo estos son principalmente de carácter comunal y escasamente de Chiloé en su conjunto.

Los municipios que han optado por la actividad turística como uno de los ejes productivos de su comuna deben dotar con las herramientas administrativas, profesionales y financieras a las Unidades de Turismo para que estas puedan cumplir su rol de planificar y orientar el desarrollo turístico local. Las municipalidades que han insertado en su organización interna una Unidad especializada en turismo están en condiciones de enfrentar con mayor éxito la gestión sectorial.

En este mismo ámbito, cualquier destino que pretenda competir en el mercado deberá diseñar un plan estratégico que integre todos los productos turísticos del territorio en el que se ubica. De ahí la necesidad del compromiso colectivo de las municipalidades chilotas en impulsar procesos de planificación y gestión en conjunto para garantizar un desarrollo de la actividad a largo plazo compatible con el entorno, con su patrimonio natural, cultural y que procure conservar la identidad del archipiélago y sus recursos autóctonos. La declaratoria de Zona de Interés Turístico (ZOIT) en Chiloé, por ejemplo, si bien no asegura por sí sola la protección de los activos en turismo pues más bien es un instrumento indicativo, al menos sería un primer intento de ordenamiento territorial a objeto de posibilitar una adecuada planificación del desarrollo del turismo en la provincia.

Para lograr una gestión eficiente, el Sernatur (2008) afirma que el destino turístico requiere conformar una estructura de gestión público – privada con capacidad para impulsar programas y proyectos orientados a un propósito central: satisfacer las expectativas de la demanda turística. De esta forma, la asignación de recursos, las decisiones estratégicas de programación, la definición de instrumentos de planificación y cualquier otra iniciativa orientada a la acción del sector público



vinculada al turismo en el territorio debieran responder a dicho propósito. Es conveniente dejar claro que no se pretende duplicar ninguna estructura administrativa existente en el territorio sino aprovechar las instancias existentes, cuando estas han demostrado un grado de cohesión y eficacia. Por ejemplo, las mesas de turismo podrían asumir como la instancia de gestión.

Por último, la aplicación de un proceso de planificación y gestión de las actividades turísticas a nivel local que asegure la 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 tan sólo como un depósito del equipamiento y de las obras de infraestructura para pasar a 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 (Sernatur, 2007).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boullón, R.** (1990) "Los municipios turísticos". Edit. Trillas, México
- Bringas, N.; Djamel, T.; Méndez, E.; Cuamea, F. & Ramos, J.** (2004) "Programa estatal de desarrollo urbano y ordenamiento territorial de Baja California". Reporte de Investigación, SIDUE-SEDESOL-COLEF, Ediciones del periódico oficial del estado, California
- D. L. N° 3063,** Ley de Rentas Municipales disponible en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=18967> Acceso en Agosto de 2010
- Goded, M.** (2002) "La promoción de la actividad turística ¿Una política de desarrollo acertada?". Revista de Economía Mundial 7: 112 – 133
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P.** (1994) "Metodología de la Investigación". Mc. Graw Hill, México
- Inman, C. & Segura, G.** (1998) "Turismo en Centroamérica. El reto de la competitividad". INCAE / CLACDS, Sao Paulo
- Leiva, V.** (1997) "Turismo y gestión municipal". Asociación Chilena de Municipalidades, Santiago de Chile
- Ley Orgánica de Municipalidades Nro. 18.695** disponible en: <http://www.leychile.cl/Consulta/listaresultadosimple?cadena=Ley+organica+de+municipalidades> Acceso en Agosto de 2010
- Lillo, A.; Bañuls, A.; Rodríguez, R. & Sevilla, M.** (2007) "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico". Cuadernos de Turismo 19: 47-69
- Norma Chilena Oficial Nro 2760** disponible en <http://www.tecturcoquimbo.cl/pdfs/Nch2760-Of2003.pdf>. Acceso en Agosto de 2010.
- Ordenanza de Turismo Municipal Ancud** (2009) "Ordenanza municipal para actividades de turismo de observación de fauna silvestre en el Monumento Natural Islotes de Puñihuil comuna de Ancud" disponible en: [http://www.muniancud.cl/?page\\_id=1117](http://www.muniancud.cl/?page_id=1117) Acceso en agosto de 2010

**Ordenanza Municipal Pucón** (2005) disponible en: <http://www.municipalidadpucon.cl/para%20descarga/ordenanzas/OrdenanzaPuconult.pdf> Acceso en agosto de 2010

**OMT - Organización Mundial del Turismo** (1994) "Manual para organizadores locais". Ministério Da Indústria Do Comercio Do Turismo, Brasilia

**Oyarzún, E. & Szmulewicz, P.** (1999) "Fortalecimiento de la gestión en destinos turísticos". *Gestión Turística* 1(4): 93-102

**Pardillas, X. & Fabeiro, P.** (2004) "La formación de la imagen de un nuevo destino". Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Vigo, Vigo

**Sancho, A.** (2001) "Apuntes de metodología de investigación en turismo". Organización Mundial del Turismo, Madrid

**Sernatur** (2010) "Estudio de flujos de la demanda de turismo interno". Departamento de Planificación, Santiago de Chile

**Sernatur** (2008) "Modelo de gestión integral de destinos turísticos". Departamento de Planificación, Santiago de Chile

**Sernatur** (2007) "Orientaciones para el diseño de un Pladetur en destinos turísticos". Departamento De Planificación, Santiago de Chile

**Sernatur** (2005b) "Pauta general para la formalización de un departamento de turismo y/o una oficina de información turística en el municipio". Departamento de Planificación, Santiago de Chile

**Toselli, C.** (2006) "Algunas reflexiones sobre el turismo cultural". *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 4(2): 175 – 182

**Torres, E.** (2003) "Una aproximación a la sostenibilidad económica en los procesos de desarrollo turístico". En: I. Valdés & J.M. Pérez (dir.) *Experiencias públicas y privadas en el desarrollo de un modelo de turismo sostenible*. Fundación Universidad de Oviedo, Oviedo pp. 95-103

**Van Dijk, T.** (1996) "Análisis del discurso ideológico". *Revista comunicación y política*, Universidad Autónoma de México 6: 15-43

**Yasarata, M. Altinay, L.; Burns, P. & Okumus, F.** (2009) "Politics and sustainable tourism development – Can they co-exist? Voices from North Cyprus". *Tourism Management* 31: 345-356

Recibido el 05 de noviembre de 2011

Correcciones recibidas el 26 de diciembre de 2011

Aceptado el 13 de enero de 2012

Arbitrado anónimamente