

PLANIFICACIÓN DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS: UN DESAFÍO PENDIENTE PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL EN CHILE

PLANNING OF TOURIST DESTINATIONS: A PENDING CHALLENGE FOR MUNICIPAL MANAGEMENT IN CHILE

HUMBERTO RIVAS ORTEGA
Universidad San Sebastián, Santiago, Chile
humberto.rivas@uss.cl

RESUMEN

La gestión del turismo es un tema de creciente interés a nivel local. En Chile, entre 2010 y 2020 se crearon 108 nuevas oficinas, departamentos o direcciones responsables de turismo en municipalidades. El presente artículo analiza este desarrollo, abordando las siguientes preguntas: ¿se cuenta en los destinos turísticos de Chile con planes de desarrollo turístico que orienten la gestión de las autoridades municipales? ¿Qué grado de avance registran estas comunas en la ejecución de sus planes de acción? El objetivo es contribuir a la reflexión sobre el escenario en que actualmente se desenvuelven las municipalidades turísticas del país. Este es un tema clave en un momento en que la pandemia de COVID-19 ha estimulado el debate internacional acerca de las nuevas condiciones que deberán cumplir los destinos turísticos para acoger la demanda de visitantes una vez que se reabran las fronteras y se recupere la confianza en viajar.

Palabras clave: Turismo, Planificación turística, Municipalidades, Chile.

ABSTRACT

Tourism management is a topic of growing interest at the local level. In Chile, 108 new offices, departments, or directorates responsible for tourism were created within municipalities between 2010 and 2020. This article analyzes this development, addressing the following questions: Do touristic destinations in Chile have tourism development plans that guide the management of municipal authorities? What degree of progress in the implementation of their plans of action have these municipalities registered? The objective is to contribute to reflection on the scenario within which the country's touristic municipalities are currently operating. This is a key issue at a time when the COVID-19 pandemic has stimulated international debate about the new conditions that tourist destinations must meet to accommodate visitor demand once borders reopen and confidence in travel recovers.

Keywords: Tourism, Tourism Planning, Municipalities, Chile.

INTRODUCCIÓN

La demanda de espacios para el ocio y la recreación ha generado un desplazamiento creciente de miles de personas hacia lugares que cuentan con atributos naturales o culturales de atracción para responder a las múltiples necesidades y motivaciones de los visitantes nacionales e internacionales (Ejarque 2005, Antón y Wilson 2016). Estas motivaciones se reflejan en el territorio a través del tiempo en la incorporación y adaptación de nuevos espacios o en el cambio del uso del suelo para la práctica de actividades turísticas (Gunn y Var 2002, Undebaun et al. 2008, Rodgers y MacKay 2017, Hartman 2021).

La localización de equipamiento e instalaciones para la práctica del turismo estimula la creación de lugares que cumplen la función de núcleos receptores de visitantes, en tanto juegan un papel clave como centros vacacionales dotados de equipamiento e infraestructura básica para acoger a una creciente población estacional, que se suma a la población residente (Vera et al. 1997, Organización Mundial del Turismo 2007, Martínez, García y De Pablo 2021). Estos núcleos se consolidan como estaciones turísticas de playa, de montaña u otras que dinamizan nuevas formas de organización territorial, que reciben la denominación de destino turístico, que comprenden un

espacio geográfico, delimitado física y administrativamente, conformado por un conjunto de atractivos turísticos naturales, culturales; servicios turísticos; equipamiento e infraestructura complementarios; condiciones de accesibilidad; imagen; recursos humanos e identidad local, que motivan el desplazamiento de turistas y el desarrollo de actividades turísticas asociadas (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo 2016: 2).

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

En la práctica, se reconoce el destino turístico como el foco o núcleo de la gestión territorial, donde convergen los visitantes, atraídos por uno o más atractivos y los prestadores de servicios (alojamiento, alimentación, transporte, recreación, entre otros), incentivando un proceso de encadenamiento productivo que integra a prestadores de servicios turísticos y una red de actores públicos, articulada y coordinada a escala nacional, regional y local (Pulido 2014). Por lo tanto, su evolución espacial está sujeta a procesos que dependen de un ámbito territorial más amplio, que sobrepasa su límite geográfico (Saarinem 2004, Bañales et al. 2019, Diez 2019, Matos y Pérez 2019).

El interés de la administración comunal en Chile de ejercer el liderazgo del proceso de desarrollo turístico en su territorio ha sido evidente y se refleja, entre otras iniciativas, en la creciente participación de las municipalidades en acciones de capacitación, apoyo al emprendimiento o con la instalación de oficinas de información turística para la promoción de

sus atractivos turísticos (Servicio Nacional de Turismo 2021). Asimismo, ha fortalecido su capacidad de gestión en la medida que se han incorporado nuevos profesionales especializados en la planta municipal. Así, atendiendo a nuevas necesidades generadas por el turismo, se implementan medidas y nuevos instrumentos de apoyo para la gestión local en los destinos turísticos (Bramwell 2011, Wallingre 2014, Rodríguez 2015, De Fátima, Gadotti, López y Da Silva 2019, Cárdenas 2020).

Entre los años 2010 y 2020 se crearon 108 nuevas oficinas, departamentos o direcciones responsables de turismo en municipalidades de Chile, que asumieron funciones de coordinación con otras unidades internas con responsabilidades directamente vinculadas a la gestión turística en el ámbito del ordenamiento territorial, medio ambiente, cultura, deportes, fomento productivo, obras, regulación de servicios o educación, entre otras, en comunas identificadas como destinos turísticos (Servicio Nacional de Turismo 2021). Al mismo tiempo, en materia de planificación turística, el Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) ha apoyado a las autoridades locales, facilitando la articulación local con la política pública sectorial a través de organismos del Estado que disponen de programas de financiamiento para el sector privado y capacitando a los funcionarios responsables de la gestión turística local, entregando competencias para la formulación y ejecución de proyectos sectoriales (Servicio Nacional de Turismo 2016, 2021).

El presente artículo se ha propuesto responder a las siguientes interrogantes: ¿se cuenta en los destinos turísticos de Chile con planes de desarrollo turístico que orienten la gestión de las autoridades municipales? Teniendo en cuenta que las comunas que integran ZOIT disponen de un marco normativo para respaldar un proceso de planificación turística participativa, que involucra al sector privado, municipalidades y otros actores locales en la selección de programas y proyectos para el desarrollo sustentable del turismo, ¿qué grado de avance registran estas comunas en la ejecución de sus planes de acción?

El objetivo es contribuir a la reflexión sobre el escenario en que actualmente se desenvuelven las municipalidades “turísticas” del país, en un momento en que la pandemia de COVID-19 ha estimulado el debate internacional acerca de las nuevas condiciones que deberán cumplir los destinos turísticos para acoger la demanda de visitantes una vez que se reabran las fronteras y se recupere la confianza en viajar. Las tendencias indican que los turistas optarán por lugares más próximos a los grandes centros urbanos, privilegiando áreas naturales poco saturadas (Organización Mundial del Turismo 2020, World Travel & Tourism Council 2021, Organization for Economic Cooperation and Development 2020). En este entorno, tanto para el turismo interno, como para el receptivo, Chile cuenta con numerosos destinos que han impulsado actividades de aventura, agroturismo y/o ecoturismo, y ofrecen la alternativa de transformarse en los espacios más atractivos para captar esta demanda.

En un período en que las comunidades locales han percibido los impactos de la crisis que ha afectado al turismo y los destinos se verán enfrentados a responder a las expectativas de una demanda intensiva, la ausencia de instrumentos de planificación focalizada puede afectar severamente la fragilidad de sus ecosistemas y, por ende, desencadenar el deterioro de sus condiciones de atracción (Araña y León 2017, Organization for Economic Cooperation and Development 2020, Gautam 2022).

LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA A NIVEL LOCAL. FACTORES CRÍTICOS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LOS DESTINOS DE CHILE

La planificación comunal es una de las principales funciones privativas que la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ministerio del Interior 2015) le otorga al municipio, a través del mandato de la elaboración del Plan Comunal de Desarrollo (Pladeco), instrumento que abarca todas las áreas de gestión municipal, lo que le otorga un nivel más bien genérico. El turismo se ha incorporado en gestión municipal por distintas vías. Por una parte, como un eje estratégico de los Pladeco, vinculado al ámbito del fomento productivo local; o en otros casos a través de un Plan de Desarrollo Turístico (Pladetur), que refleja la vocación productiva del territorio, reconoce las condiciones de atracción que ofrece la comuna y establece una cartera de proyectos.

En las comunas turísticas, la oportunidad trabajar con un plan sectorial focalizado en materias de turismo –en el marco del Pladeco– es un factor que reduce la incertidumbre de los actores locales, en destinos donde la actividad turística registra un crecimiento espontáneo y acelerado, por cuanto cumple con también un primer objetivo de disponer de una carta de navegación para involucrar a las comunidades residentes, a los empresarios del sector y a los nuevos emprendedores en la definición de la estrategia de desarrollo turístico de la comuna a largo plazo. Esto se reflejará, posteriormente, en el tipo de iniciativas que impulsarán las autoridades locales para crear condiciones de acogida que inciden directamente en la calidad de vida de la población local (Arriagada 2002).

La definición consensuada de un plan es un respaldo para la actuación de las autoridades, no solo para enfrentar la incertidumbre que habitualmente afecta las decisiones de inversión en el sector turismo, también por la oportunidad de involucrar a la comunidad local, estimular la participación y la reflexión sobre el modelo turístico y la estrategia de desarrollo para el destino, y contribuir en la práctica a sentar las bases para una gobernanza efectiva y responsable (Naser, Fideleff y Tognoli 2020). Concebida con este propósito, la planificación es

una de las herramientas más importantes para la administración y el gobierno de una sociedad, definiendo las siguientes funciones en relación con la búsqueda del fin último:

- 1) Una función de conocimiento: en el proceso de planificación se genera el conocimiento del objeto de planificación, de manera compartida con la comunidad participativa, o en un entorno más cerrado (tecnocrático).
- 2) La función de generación de consensos, asociada al establecimiento de acuerdos mínimos sobre el qué y el cómo se lograrán, definiendo prioridades, responsabilidades y resultados esperados.
- 3) La función de comunicación: esta actividad no solo consiste en la diseminación de información hacia la comunidad, sino que permite construir mecanismos e instrumentos para facilitar el intercambio de opiniones, intereses, el conocimiento mutuo y la generación de los consensos. El elemento básico se plantea en la definición del concepto de "hacia dónde vamos" (Sandoval 2014: 14).

En el marco de la legislación chilena, si bien el fomento del turismo a nivel comunal se considera como una función compartida, se entiende que el municipio, por sus atribuciones territoriales, asume responsabilidades indelegables en el ámbito de la gestión productiva (Ministerio del Interior 2006). Para esa tarea requiere de los actores involucrados, tanto al interior de las entidades municipales como en su entorno, y, en particular del sector privado, la debida atención y comprensión al carácter multisectorial y transversal en que se desenvuelve esta actividad económica e incorporar en la gestión de cada una de las unidades que conforman la estructura municipal iniciativas, programas y proyectos que respondan a la condición de destino turístico (Valls 2004, Velasco 2019, Estêvão y Teixeira 2020).

En Chile las municipalidades han impulsado diversas iniciativas que desarrollan a lo largo del año para impulsar el turismo. Entre las acciones habituales se destacan las campañas de educación ambiental, ordenanzas para regular el uso de espacios públicos, proyectos turísticos en zonas de atracción natural, organización de fiestas y otros eventos costumbristas, implementación de programas de conservación del patrimonio cultural, señalización de rutas de acceso a sitios turísticos, planes de protección ambiental, entre otros.

Sin embargo, ninguna de estas iniciativas u otras que el municipio decida asumir conforme a su marco normativo para fomentar el turismo puede ejecutarse como una acción aislada o desprovista de un tratamiento integral (Pulido 2014). La naturaleza del sector turismo como actividad económica, su dependencia de decisiones que radican en diversas instituciones que actúan simultáneamente en el espacio comunal y la diversidad de iniciativas que en Chile se están impulsando para apoyar a las empresas del sector, en un período que ha sido especialmente crítico por los efectos del pandemia de COVID-19, requiere que las autoridades municipales intensifiquen la búsqueda de mecanismos apropiados de asociatividad y alianzas estratégicas con el sector público, con el sector privado, con otros municipios que comparten territorios turísticos, con organismos no gubernamentales y particularmente con la propia población residente, principal beneficiaria del desarrollo turístico a nivel local (Rodríguez 2015, Rivas 2016).

La condición de destino turístico y las expectativas de lograr mayor sustentabilidad territorial demandan una oportuna respuesta de las autoridades. Si bien la autonomía de las municipalidades se ve limitada por decisiones que dependen de políticas nacionales, la presión de los visitantes externos por aprovechar los espacios comunales para el turismo y el interés de posicionarse favorablemente en el imaginario colectivo, actúan como un incentivo para generar competencias locales (Organización Mundial del Turismo y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente 2006).

El liderazgo municipal de un proceso de planificación turística con un foco en la sustentabilidad implica, comprender que su marco de actuación estará sujeto a condiciones como las siguientes (Rivas 2008):

- Ninguna comuna está aislada en el territorio y, por lo tanto, no responde a límites administrativos. Las decisiones de una municipalidad afectan directamente a sus comunas limítrofes.
- En el territorio compiten distintos productos turísticos. Esto es más claro en comunas que cuentan con diversos atractivos naturales y culturales.

- El turista visita lugares de atracción y usa 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 la práctica, se trata de entender el destino como un sistema integrado en el que se establece una dinámica relacional constante entre la oferta y la demanda turística. En ese sentido, Ejarque (2005: 152) concluye que “la gestión del destino debe sustentarse en la idea de conseguir el máximo de beneficios limitando los efectos negativos que el turismo puede ocasionar”.

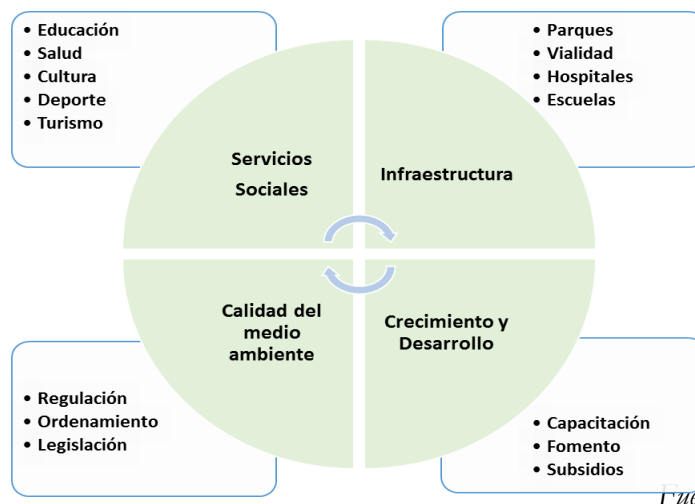
Por otra parte, la gestión y rol de las municipalidades en un territorio turístico involucra responsabilidad directa en al menos cinco ámbitos de intervención reconocidos por los organismos que han impulsado las políticas públicas para el turismo sustentable a nivel internacional (Organización Mundial del Turismo y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente 2006, Consejo Global de Turismo Sostenible 2019): la satisfacción del visitante, la participación de la comunidad local, la protección del medio ambiente y el impacto económico local. Para cumplir con este propósito, las municipalidades están aplicando normativas y medidas que han contribuido a mejorar las condiciones de seguridad en las prácticas de algunas actividades turísticas de mayor riesgo, a generar una mayor participación y compromiso de las comunidades locales en las decisiones de inversión a través de proyectos colaborativos asociados a los planes de desarrollo comunal, a rescatar y poner en valor las tradiciones de las comunidades anfitrionas, a minimizar la contaminación ambiental y a la generación de basuras y apoyar la creación de nuevas empresas turísticas mediante programas de fomento productivo, asistencia técnica y capacitación para la prestación de servicios turísticos.

Siguiendo a Arriagada (2002),

una organización municipal produce un conjunto de servicios originados, por una parte, por los roles que el gobierno central le asigna en el contexto general de implementación de políticas macroeconómicas, territoriales y sociales, y por la otra, en las propias políticas municipales que nacen de su realidad inmediata y en la perspectiva del cumplimiento de las políticas centrales. Por lo tanto, los servicios fundamentales producidos por una organización municipal, son de regulación territorial y económica, de asistencia social, y de fomento al desarrollo, crecimiento y redistribución.

Dentro de los servicios sociales se incluye el turismo, pero lo más importante de comprender es que, para que el turismo constituya una oportunidad de desarrollo, se requerirá que los productos derivados de la gestión municipal sean provistos en forma oportuna y eficiente.

Figura 1: Bienes y servicios producidos por las municipalidades



Fuente: Arriagada (2002).

Es evidente que el escenario en que se desempeñan los responsables de la gestión turística en las municipalidades presenta desigualdades a nivel nacional. Esto se refleja, por una parte, en la insuficiente dotación de personal dedicado a materias de turismo y, por otra parte, en la estructura jerárquica de la unidad de turismo, que en el 63,5 % de las comunas del país corresponde principalmente a una oficina de turismo (Servicio Nacional de Turismo 2021). Las limitaciones que se derivan de esta situación afectan la posibilidad de impulsar programas dirigidos a fortalecer la condición de destino turístico. Una estrategia de especialización focalizada en turismo requiere no solo promoción e información para fomentar el emprendimiento, también implica asumir una gestión multifuncional comprometida con los principios de la sustentabilidad (Consejo Global de Turismo Sostenible 2019).

En ese contexto, los planes cumplirán la función de encauzar objetivos de gestión turística mediante iniciativas dirigidas a reducir las desigualdades ambientales, territoriales, económicas o socioculturales que inhiben el desarrollo turístico, facilitando la articulación con otras políticas públicas sectoriales o territoriales impulsadas desde el nivel regional o desde las propias comunas. Esto implica cumplir algunas exigencias básicas. Un plan debe: 1) diseñarse desde una perspectiva integral; 2) concebirse como un instrumento de coordinación; 3) ser el resultado de un proceso de consenso con la comunidad, las instituciones públicas y privadas los empresarios turísticos; 4) ser un instrumento flexible; 5) respaldarse en un análisis de factibilidad técnica, económica y ambiental, que desde un comienzo facilite su credibilidad e internalización; y 6) ser coherente con otros instrumentos de planificación, como es el caso del Pladeco, la Estrategia o Plan Regional de Desarrollo Turístico y la Política Regional de Turismo (Rivas 2008: 19).

SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN TURÍSTICA EN LAS COMUNAS DE CHILE

Con el objetivo de identificar la prioridad asignada a la planificación turística comunal en Chile, durante el mes de agosto de 2020 se aplicó una encuesta a los funcionarios municipales responsables de unidades de turismo en comunas que a esa fecha carecían de un instrumento de planificación turística (Rivas 2020b). Se obtuvo respuesta de 101 municipalidades, que

reconocieron la necesidad de contar con un instrumento de planificación turística focalizado en su territorio.

Entre las opiniones que se registraron en la encuesta, cabe destacar una opinión que refleja la percepción de los funcionarios municipales a nivel nacional (Rivas 2020b):

Es una herramienta fundamental para trabajar en el desarrollo de la comuna ya que este viene a complementar el Pladeco comunal siendo un eje importante en la economía local permitiendo focalizar y priorizar los esfuerzos dentro del territorio para solucionar los problemas que entorpecen el desarrollo armónico y sustentable en el tiempo.

Para identificar las condiciones que presentan las municipalidades de los destinos turísticos de Chile, para enfrentar la gestión turística, se realizó un análisis comparativo a nivel regional, considerando todas las comunas que integran algún destino turístico, que a nivel nacional suman 201. Los registros de Sernatur, indican que, en su conjunto, estas comunas cuentan con un total de 452 personas al mes de marzo de 2021, en su mayoría trabajando a honorarios, en unidades técnicas que cumplen funciones directamente relacionadas con programas de apoyo al turismo de turismo municipal (Tabla 1). Según la visión estratégica que definan las autoridades locales y, de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria, estas unidades se han creado con la denominación de Oficina, Departamento o Dirección de Turismo para impulsar iniciativas en el ámbito de fomento, regulación de la oferta de servicios, promoción, capital humano, sustentabilidad y/o planificación del turismo (Servicio Nacional de Turismo 2021).

Si bien esta dotación de personal es un reflejo de la voluntad de contar con mayores competencias técnicas y fortalecer las capacidades profesionales de la institucionalidad municipal, solo 70 municipalidades (indicadas con valor 1 en la Tabla 1), que representan el 35% del total de comunas que integran algún destino turístico, disponían de un Pladetur al mes de marzo de 2021. Estos planes se concentran en regiones del sur del país, principalmente en el Maule y Los Lagos (Servicio Nacional de Turismo 2021).

Tabla 1: Instrumentos de planificación turística local y personal que trabaja en las oficinas de turismo municipal en comunas que pertenecen a destinos turísticos de Chile, 2020

Región	Comunas en destinos turísticos	Personal que Integra la Unidad de Turismo Municipal	Comunas que disponen de un Plan de Desarrollo Turístico
Arica y Parinacota	3	5	1
Tarapacá	4	11	0
Antofagasta	6	16	1
Atacama	8	16	2
Coquimbo	10	21	8
Valparaíso	29	74	8
Metropolitana	13	37	6
O'Higgins	15	19	1
Maule	16	49	15
Ñuble	12	16	3
Bio Bío	16	28	0
Araucanía	18	33	4
Los Ríos	7	22	4
Los Lagos	27	78	10
Aysén	8	12	2
Magallanes y Antártica	9	15	5
Total	201	452	70

*Fuente: Elaboración propia a partir de Servicio Nacional de Turismo (2020)
Disponibilidad de PLADETUR: 1: SI 0: NO*

Hasta el año 2019, antes de la pandemia de COVID-19, en estas comunas se contabilizaban aproximadamente 124.000 empresas prestadoras de servicios turísticos, principalmente en los rubros de alojamiento, alimentación, transporte, agencias de viaje y comercio turístico u otras que en respuesta a la demanda turística han contribuido a diversificar el tejido empresarial en los destinos turísticos y generar oportunidades de empleo para las comunidades locales en todo el país (Subsecretaría de Turismo 2021a).

LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL BAJO EL MARCO LEGAL DE LAS ZONAS DE INTERÉS TURÍSTICO

El principal instrumento legal para fomentar el desarrollo del turismo a nivel local con que cuentan actualmente las municipalidades en Chile es la declaratoria de Zona de Interés Turístico Nacional (Garrido 2014, Szmulewicz 2014). Este instrumento se respalda en el Decreto Ley 1.224 de 1975 que crea el Servicio Nacional de Turismo, que establece en su artículo 11° lo siguiente: “las áreas del territorio que tengan condiciones especiales para la atracción del turismo podrán ser declaradas Zonas o Centros de Interés Turístico Nacional” (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción 1975: 6).

Posteriormente, el año 2010 la Ley de Fortalecimiento Institucional para el Turismo (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción 2010), reconoce esta condición e incorpora un título específico denominado De las Zonas de Interés Turístico, precisando que

los territorios comunales, intercomunales o determinadas áreas dentro de estos, que tengan condiciones especiales para la atracción turística y que requieran medidas de conservación y una planificación integrada para promover las inversiones del sector privado, podrán ser declarados Zonas de Interés Turístico (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción 2010: 7).

Adicionalmente, en la Ley N° 20.423 se destaca el propósito de estos territorios para inducir la inversión pública, indicando que “las Zonas de Interés Turístico tendrán carácter prioritario para la ejecución de programas y proyectos públicos de fomento al desarrollo de esta actividad, como asimismo para la asignación de recursos destinados a obras de infraestructura y equipamiento necesarios” (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción 2010: 7). La Zona de Interés Turístico es un instrumento de gestión público-privada respaldado por una estructura de gobernanza turística que integra a diversas instituciones que en conjunto establecen un plan de trabajo, elaborado mediante un proceso de construcción participativa y de amplio consenso en un territorio delimitado expresamente para este objetivo.

Los objetivos que la Subsecretaría de Turismo (2019), considera relevantes para impulsar esa declaratoria son los siguientes:

- Posicionar y destacar al territorio como uno de los destinos prioritarios para la actividad turística a nivel nacional.
- Coordinar a todos los actores públicos y privados con el fin de realizar acciones conjuntas y acordadas en pro del fomento sustentable de la actividad turística en un territorio acotado.
- Priorizar la ejecución de programas y proyectos públicos de fomento al desarrollo de la actividad turística, como la asignación de recursos destinados a obras de infraestructura y equipamiento necesarios.

Un aspecto importante a destacar en esta política pública es su ámbito de acción. Por una parte, actúa como instrumento de promoción para un territorio específico de la región, que tiene una característica diferenciadora, debido a la “presencia de atractivos naturales, antrópicos y/o culturales, singularidad de paisaje o belleza escénica capaz de atraer flujo de visitantes” (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo 2016: 2). Por otra, actúa como un instrumento de fomento, catalizador de la inversión pública (Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción 2010).

La gobernanza turística que establece la declaratoria, a partir de la conformación de una mesa de trabajo presidida por la autoridad regional de turismo, ha facilitado la conformación de una instancia formal de contraparte local para el diseño participativo de los planes de acción y la selección de proyectos prioritarios para el sector turismo. El reglamento de las ZOIT respalda esta estructura de gestión, cuando señala que:

Corresponde a personas naturales, o jurídicas que manifiesten interés en el desarrollo comunitario y/o turístico, que posean domicilio en algunas de las comunas en cuyo territorio se solicita la declaración de Zona de Interés Turístico, identificados por la municipalidad respectiva. Se considerarán actores locales relevantes, entre otros, las corporaciones o fundaciones de derecho privado; las entidades gremiales constituidas conforme a lo dispuesto en el decreto ley N° 2.757, de 1979; las cooperativas conformadas de conformidad al DFL N° 5, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, de 25 de septiembre de 2003, que fija el texto refundido, concordado y sistematizado de la Ley General de Cooperativas, las organizaciones comunitarias funcionales, juntas de vecinos y uniones comunales constituidas conforme a la ley N° 19.418; las comunidades y asociaciones indígenas reguladas en la ley N° 19.253 y las organizaciones de interés público constituidas conforme a la ley N° 20.500. Asimismo, se considerarán actores locales relevantes, aun cuando no tengan domicilio en las comunas en cuyo territorio se solicita la declaración de Zona de Interés Turístico, las personas jurídicas públicas o privadas regionales, cuyo objeto o competencias sean relevantes para el desarrollo turístico del territorio (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo 2016: 2).

El incentivo al fomento productivo que se desprende de esta normativa, y el creciente interés por consolidar ciertos territorios turísticos, a partir de la promulgación de la Ley 20.423 estimuló al sector privado a solicitar a las autoridades de turismo la declaratoria de zonas de interés turístico en destinos priorizados en la estrategia turística regional. Bajo esta normativa, al mes de mayo de 2021 en Chile se han declarado 24 zonas de interés turístico que cuentan con una estructura de gobernanza y un Plan de Acción, cuya vigencia será de cuatro años desde la fecha de la declaratoria y deberán ser sometidos a una evaluación una vez cumplidos dos años desde la fecha de la declaratoria (Subsecretaría de Turismo 2021b). Estas ZOIT son las siguientes: Arica Casco Histórico y Borde Costero, Comuna de Pica, Valle del Elqui, Casablanca, Robinson Crusoe, Lago Rapel, Colbún-Rari, Pinto, Saltos del Laja, Lago Lanalhue, Curacautín, Lonquimay, Araucanía Lacustre, Panguipulli, Valdivia, Corral, Lago Ranco Futrono, Archipiélago de Chiloé, Futaleufú, Aysén Patagonia Queulat, Chelénko, Provincia de Los Glaciares, Cabo de Hornos y Destino Torres del Paine.

El principal instrumento de gestión con que cuenta la ZOIT es el Plan de Acción, que es

elaborado por el solicitante en coordinación con el o los municipios en cuyo territorio se localiza la Zona de Interés Turístico propuesta y actores locales relevantes que, en concordancia con los lineamientos, directrices y pautas establecidos en la Planificación de Desarrollo Turístico Regional, propone iniciativas orientadas al desarrollo sustentable del turismo. Este instrumento será gestionado, monitoreado e implementado por la Mesa Público-Privada (Ministerio de Fomento, Economía y Turismo 2016: 3).

Sus contenidos principales incluyen un modelo de gobernanza de la Zona de Interés Turístico y propuesta de funcionamiento de la misma, la definición de la visión de la Zona de Interés Turístico, un diagnóstico turístico y las líneas de acción para el fomento del turismo, que incluyan actividades, plazos, responsables, montos requeridos, fuentes de financiamiento públicas y privadas, indicadores y medios de verificación para la evaluación y seguimiento.

Para abordar la segunda interrogante, relativa al grado de avance de los planes de acción de las comunas declaradas ZOIT, se debe reconocer que si bien el plan de desarrollo, constituye un instrumento clave para generar una hoja de ruta o carta de navegación para el destino, el propósito de contar con una institucionalidad comunal competente y con capacidad de liderar el desarrollo turístico, requiere contar con otros instrumentos y personal especializado que le den el soporte a la institución para asumir su rol. Según el reglamento vigente (Ministerio de Fomento, Economía y Turismo 2016: 4), la autoridad comunal deberá acompañar la solicitud de ZOIT indicando el responsable del área de turismo, las ordenanzas comunales vigentes que sean favorables al turismo, el Pladeco, señalando si este incorpora al turismo como una actividad relevante en la comuna, el Plan de Desarrollo Turístico (Pladetur) vigente, en caso que municipio cuente con este instrumento, el presupuesto municipal destinado al turismo de los dos últimos años y los instrumentos de planificación territorial existentes en el territorio propuesto.

Aunque el procedimiento aplicado en Chile exige el respaldo de la autoridad local, la evidencia indica que en las 36 municipalidades que han implementado planes de acción, desde el año 2016 al 2018, se han ejecutado menos del 50% de los proyectos (Subsecretaría de Turismo 2021b). En algunos destinos de jerarquía turística internacional, como es el caso de la Isla Robinson Crusoe y Araucanía Lacustre, que incluye a la localidad de Pucón, los registros indican que la cartera de proyectos ejecutada al término del plazo previsto para el plan de acción no logró superar el 46,2% y el 13%, respectivamente (Tabla 2). La revisión de la cartera de proyectos ejecutada a marzo del año 2021 en cinco destinos turísticos (Lago Rapel, Saltos del Laja, Lago Lanalhue, Curacautín, y Araucanía Lacustre) registran menos del 20% de sus proyectos ejecutados

Si bien a esa fecha se contaba con plazo para finalizar el período comprometido, estos resultados indican que la posibilidad de culminar con éxito las metas previstas, en general no parece factible. La crisis derivada de la pandemia de COVID-19 en el sector turismo, constituye una limitante adicional para la gestión y los municipios han debido asumir diversas tareas para mitigar sus efectos, como lo reveló la encuesta realizada el año 2020 a los responsables de las unidades de turismo de las municipalidades que no contaban con un plan de turismo (Rivas 2020b).

Entre los principales desafíos que, en opinión de los encuestados, estarían afectando el cumplimiento de sus funciones, destacaron los siguientes: 1) ausencia de un entorno estratégico que respalde la gestión del área de turismo, por cuanto las municipalidades deben contar con una estrategia o plan de desarrollo turístico, respaldado en una visión de largo plazo, una Oficina, Departamento o Dirección de Turismo y personal calificado, que asuma funciones especializadas; 2) escasez de tiempo y discontinuidad para la ejecución de acciones en turismo, debido a la alta rotación profesional que se registra en el área de turismo por razones de inestabilidad laboral; 3) falta de voluntad política de la autoridad municipal para establecer prioridades de inversión en base a las potencialidades turísticas de las comuna; 4) ausencia de un programa sistemático de capacitación y promoción laboral de los equipos responsables del área de turismo, lo que ha dificultado la generación de información y la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas para cumplir sus funciones; 5) insuficiente presupuesto asignado al área de turismo para operación e inversión en proyectos destinados al desarrollo turístico; y 6) cambios en las prioridades locales como consecuencia de la pandemia de COVID-19, lo que ha dificultado cumplir con los programas previstos a partir del año 2019 debido a la redistribución

de los recursos disponibles para la ejecución de los programas asignados a las unidades de turismo.

Tabla 2: Nivel de cumplimiento en la ejecución de proyectos de los planes de acción de las zonas de interés turístico a marzo 2021

Zona de interés turístico de Chile	Año inicial del Plan de Acción	Año final del Plan de Acción	Total Comunas	Proyectos ejecutados
Valle del Elqui	2018	Febrero 2022	2	45%
Casablanca	2018	Marzo 2022	1	36,5%
Robinson Crusoe	2017	Abril 2021	1	46,2%
Lago Rapel	2018	Febrero 2022	3	13%
Salto del Laja	2016	Diciembre 2020	3	13%
Lago Lanalhue	2018	Enero 2022	2	12%
Curacautín	2018	Enero 2022	2	7%
Araucanía Lacustre	2017	Junio 2021	3	13%
Panguipulli	2018	Marzo 2022	1	90,6%
Valdivia	2017	Junio 2021	1	88,6%
Corral	2017	Junio 2021	1	92,3%
Lago Ranco Futrono	2018	Marzo 2022	2	94,8%
Futaleufú	2017	Abril 2021	2	72%
Aysén Patagonia	2018	Enero 2022	2	31%
Queulat				
Chelkeno	2018	Enero 2022	2	61%
Provincia de Los Glaciares	2018	Febrero 2022	3	31%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de los informes de avance de los Planes de Acción de las zonas de interés turístico 2019. Fuente: Subsecretaría de Turismo (2021b)

HACIA UN MODELO PARA LA INCORPORACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD COMO ACTOR RELEVANTE DE UNA GESTIÓN SUSTENTABLE DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Si bien la oportunidad que tienen los municipios para transformarse en líderes de un proceso de desarrollo local estimulado por el turismo dependerá de factores internos y externos a la administración, es indudable que hoy en día no cuentan con los recursos profesionales o financieros para desarrollar sus funciones con exigencias acordes a su condición de destino nacional o internacional, según sea el caso. A esto se suma que condiciones coyunturales, como el cierre de una carretera y otras más estructurales, como la configuración geográfica, afectan la situación competitiva de un lugar en alta temporada (Hartman 2021).

Como una respuesta para enfrentar el déficit de financiamiento que afecta la gestión turística del municipio, la Subsecretaría de Desarrollo Regional estableció un fondo de compensación presupuestaria vinculado al Fondo Común Municipal, que reconoce que la población flotante que se suma a la población residente e incluso la supera con creces, requiere asignar recursos adicionales al municipio para asumir sus responsabilidades habituales en materia de aseo y

ornato, tránsito, inversión comunitaria, fomento, salud, entre otras que también serán demandadas por los turistas, con similar o mayor intensidad que los residentes.

El Fondo Común Municipal finalmente actúa como un financiamiento orientado a reducir lo que algunos autores denominan desequilibrio vertical, y que es consecuencia de la escasa capacidad de los municipios para recaudar ingresos que permitan financiar bienes públicos de carácter nacional, como es el caso de los sitios naturales fiscales o el patrimonio arquitectónico. Cabe señalar que, si bien se reconoce la importancia de compensar los gastos derivados de la llegada de turistas a un territorio, es evidente que al no existir una correlación entre los impactos ambientales, económicos o socioculturales de las llegadas de turistas a nivel local y los recursos asignados, dicho monto es insuficiente y afecta la capacidad financiera de las municipalidades en tanto deben asumir todos los costos del uso turístico de su territorio.

Las experiencias exitosas de desarrollo local en Latinoamérica dejan en evidencia que los municipios pueden asumir directamente la ejecución de programas y proyectos de desarrollo turístico en la medida que cuentan con la voluntad política y las capacidades técnicas y financieras, y se prevén algunas externalidades positivas para toda la comunidad local. Se esperaría que el Estado actúe proporcionando mejor calidad de espacio público, por ejemplo, en bordes costeros, áreas verdes y en rutas de acceso. Las comunas interesadas en posicionarse como sustentables harán un mayor esfuerzo para focalizar inversión pública en infraestructura y equipamiento de servicios básicos, tratamiento de agua, alcantarillado, separación de basuras, etc. La intervención directa en la conducción del sector turismo de la municipalidad tiene plena justificación por cuanto, en el marco de la legislación vigente, le compete asumir responsabilidades indelegables. Sin embargo, la oportunidad de inducir un proceso de desarrollo turístico sustentable, competitivo para los productos turísticos, de calidad para las empresas e incluso para toda la comunidad es, sin duda, una motivación para las autoridades locales que, en un contexto postpandemia, pueden generar a partir del turismo nuevas posibilidades de inserción de la municipalidad dentro de circuitos turísticos nacionales e internacionales (Pulido 2014, Sandoval 2014, De Fátima et al. 2019, Estêvão y Teixeira 2020).

El turismo se caracteriza por su dinamismo y muy rápida transformación en el corto plazo (como se aprecia en los destinos de playa de la zona central, por ejemplo), y el impacto que la actividad turística genera puede alterar las condiciones territoriales y con ello deteriorar al destino; por lo tanto, la sustentabilidad del destino pasa a ser un factor decisivo para que su atracción se prolongue en el tiempo.

El desarrollo de un destino turístico exige un compromiso de toda la comunidad local, no sólo aquella comprometida directamente con la prestación de servicios directos para el turista. Por ende, la oportunidad de trabajar bajo un enfoque de compromiso colectivo debiera entenderse también como un factor de estímulo para fortalecer la vinculación entre los organismos del Estado, entre los empresarios y al interior de la propia comunidad. En consecuencia, hoy en día no es suficiente que un centro turístico cuente con buenos servicios de alimentación o alojamiento y que sean eficientes desde el punto de vista del negocio. Desde la perspectiva funcional y territorial, el lugar de acogida debe ser concebido y gestionado integralmente como un producto turístico y la responsabilidad de la gestión no puede delegarse en el sector privado.

Por otra parte, la rápida expansión del sector turístico ejerce una presión cada vez mayor sobre el entorno, especialmente en algunas zonas frágiles y en los núcleos costeros. De allí que la opción de asumir la sustentabilidad como una estrategia de trabajo permanente es la única alternativa para abordar retos como el crecimiento intensivo de las llegadas de visitantes y sus consecuencias sobre el espacio público. La calidad del empleo y los problemas de equidad social, tales como la reducción de la pobreza, están estrechamente relacionados con los problemas de sustentabilidad, económicos y sociales. Una consecuencia inmediata para los responsables del área de turismo es que les exige trabajar en coordinación con otras áreas del municipio (aseo y ornato, tránsito, educación, obras, etc.). Si bien se trata de problemas generados por una demanda y uso del territorio motivada por el atractivo turístico, bajo las actuales condiciones en que trabajan las unidades de turismo no existe ninguna responsabilidad que la unidad de turismo pueda dar cuenta de la solución (Saarinen 2004, Wallingre 2014).

Los elementos básicos que conforme a este planteamiento habrá que tener en cuenta para fortalecer la integración de las municipalidades dentro estructurar un modelo de gestión que contribuya a la sustentabilidad del proceso de desarrollo turístico, son los siguientes: territorio del destino, comunidad local, demanda turística, gestión municipal, red de actores, instrumentos de planificación del destino, estructura de gestión público-privada (gobernanza) y monitoreo de sustentabilidad

EL TERRITORIO DEL DESTINO

La configuración espacial del destino es un factor clave para generar una intervención planificada desde el ámbito público. Por una parte, existen límites administrativos que determinan qué municipios comprende el territorio turístico y, por otra parte, los límites involucran condiciones ambientales que definen la potencialidad turística y los tipos de productos turísticos a desarrollar. Las condiciones y el estado de conservación del territorio actúan como un estímulo a la motivación de los turistas y también constituyen un elemento diferenciador para su sustentabilidad. Por ello, es importante tener en cuenta que el patrón de viajes genera una dimensión específica al destino y por esto será necesario disponer de información precisa respecto de los recursos turísticos, vialidad estructurante, distribución de centros turísticos, dotación de servicios básicos, equipamiento turístico, entre otros aspectos a considerar cuando corresponda intervenir.

La capacidad de los actores locales para actuar oportunamente sobre estas condiciones (tanto a nivel urbano, como en zonas rurales y espacios naturales) influyen directamente en el uso turístico y en la creación de una marca turística local.

Considerando que el ordenamiento territorial para la actividad turística constituye un imperativo para evitar los procesos de saturación observados en los destinos de carácter masivo y, por lo tanto, una fase necesaria para conducir bajo criterios de sustentabilidad las decisiones, los principales desafíos que enfrentan actualmente las autoridades y sector privado para crear las ventajas competitivas en los espacios turísticos identificados en el país radican en establecer las limitantes o umbrales que afectan sus relaciones internas y externas. En zonas no planificadas por algún instrumento de ordenamiento del territorio, el tipo y extensión de actividades turísticas no reguladas puede ocasionar el deterioro irreversible de los ecosistemas frágiles. Es el caso del senderismo en sectores de anidación de aves o el uso de motores en algunos lagos. En general,

esta situación se traduce en la degradación del entorno natural, con la consecuente pérdida de biodiversidad, que afecta a la calidad turística del destino y los niveles de satisfacción de los visitantes, generando como consecuencia un riesgo de reducción de los ingresos locales.

LA COMUNIDAD LOCAL

Involucrar a las comunidades locales en el proceso de planificación es una de las principales tareas de las autoridades encargadas de conducir el proceso. Pocas o probablemente ninguna actividad económica depende más de la integración de las comunidades residentes para su éxito que el turismo. En algunas comunas donde el turismo ya alcanza incluso un nivel avanzado de consolidación, es frecuente observar situaciones donde el turismo adopta un modelo excluyente con la cultura e identidad local, pero tratándose de un enfoque de desarrollo sustentable es imposible imaginarlo (Diez 2019, Cárdenas 2020).

La participación local se plantea como una condición previa a cualquier intervención de la autoridad local y, desde luego, del diseño de planes, por cuanto involucra a quienes serán el sujeto del desarrollo turístico. Por lo tanto, podemos asegurar que la sustentabilidad solo será posible si concurren los actores que residen en el destino y, en este caso, se trata no solo de empresarios o trabajadores del sector turismo, sino de los residentes permanentes, que son los verdaderos artífices de la imagen que los visitantes se llevarán de regreso a su lugar de origen.

En destinos turísticos que cuentan con productos de interés especial, las comunidades locales son prestadoras de servicios directos (alojamiento, alimentación, esparcimiento y guiado). De allí que la calidad de su oferta será un factor decisivo para su sostenibilidad. Asimismo, para los residentes (especialmente en zonas indígenas), la interacción con el visitante es uno de los factores más sensibles en la fase más expansiva del ciclo de desarrollo. Así, que en la medida que las autoridades puedan establecer estrategias locales con niveles elevados de integración comunitaria, el destino estará en mejores condiciones de ser gestionado (Ejarque 2005, Gautam 2022).

Los procesos de innovación social que dan origen al ecosistema del destino y condicionan su inteligencia serán decisivos para impulsar programas de trabajo, tanto en comunidades rurales, como en los centros urbanos.

LA DEMANDA TURÍSTICA

El turista consume en el mismo lugar donde se encuentra la materia prima (atractivos), donde se ubican físicamente los productores, donde se procesa el producto (prestación del servicio) y, finalmente, donde se emiten y depositan los residuos o desechos de la actividad. Este hecho define la magnitud de la interacción, la sensibilización y la dependencia entre actores y territorio, al mismo tiempo que determina los niveles de impactos del turismo sobre el destino.

La consecuencia directa es que la gestión de la demanda se asume como una nueva responsabilidad de los gobiernos locales. Habitualmente los municipios reciben una intensa presión turística en un corto período de tiempo, especialmente en destinos masivos estacionales (por ejemplo, balnearios) y con ello surgen, entre otras, necesidades de infraestructura y servicios que en contadas ocasiones se pueden cubrir con el presupuesto regular.

Por otra parte, el comportamiento de los consumidores como grupo que se desplaza a lo largo y ancho del destino varía notablemente en cada segmento. Por ejemplo, en el entorno de un área protegida, el segmento juvenil tendrá una estructura de gasto (alojamiento, alimentación, transporte local, actividades, compras, etc.) que tiene poca afinidad con el grupo de ecoturistas adultos, lo que implica definir con precisión para quién es el producto a ofrecer.

Las complejas relaciones de oferta y demanda enfrentan a las autoridades turísticas al desafío de prepararse oportunamente, teniendo en cuenta el perfil de sus consumidores, sus expectativas y niveles de satisfacción. Por lo tanto, la información a integrar en un sistema orientado a inteligencia de mercados deberá ser sistematizada y actualizada periódicamente para asegurar que las decisiones respecto del destino se respalden en datos confiables (Gunn y Var 2002). Al respecto, los instrumentos de monitoreo turístico proveen una fuente de datos muy útiles para lograr este objetivo.

GESTIÓN MUNICIPAL

La incorporación del municipio en el proceso de planificación turística requiere, en primer lugar, la comprensión, por parte de los agentes involucrados en el proceso de desarrollo, de ciertos aspectos condicionantes que permiten explicar la actividad turística en su dimensión espacial y temporal (Rivas 2020a).

Las funciones turísticas que cumple una comuna en el territorio (centro de estadía, por ejemplo), también dependerán de la localización y accesibilidad a los lugares visitados por los turistas. Pero, independiente de cuántos turistas pernocten, es muy importante analizar cómo puede aprovecharse su posición dentro de la cadena de consumo que realiza el turista. Por ejemplo, una comuna que tiene pocos lugares de atracción, pero que se encuentra cerca de un destino altamente visitado, puede organizar algún evento o actividad y transformarse así en un destino para actividades vinculadas a ese evento. Es el caso de lugares que refuerzan su carácter cultural o crean festivales de teatro, libro, cine u otros.

La organización del territorio como producto turístico requiere mecanismos de actuaciones que, efectivamente, permitan articular las variables físicas, socioculturales y económicas que estructuran la relación oferta-demanda derivada del fenómeno turístico, lo que implica intervenir en cada momento del ciclo de vida con los instrumentos de planificación correspondientes.

Las decisiones de las autoridades locales un impacto directo en la actividad turística, por cuanto influyen en aspectos tan importantes como la imagen que el visitante se lleva de un destino turístico (Matos y Pérez, 2019). La percepción del paisaje, la opinión sobre la información proporcionada por las oficinas de información turística, el estado del patrimonio urbano, el nivel de congestión o la aplicación de normativas ambientales, son ejemplos de algunos aspectos que serán de responsabilidad directa de las autoridades del municipio. Si bien no existe una estructura homogénea para integrar las funciones relacionadas con turismo al interior de la organización municipal, la experiencia ha demostrado que aquellas municipalidades que han organizado una unidad especializada en turismo están en condiciones de enfrentar con mayor éxito la gestión sectorial, como se desprende de las encuestas realizadas para esa investigación (Rivas 2020b).

El turista percibe claramente la preocupación por mejorar los servicios que hacen más atractiva una localidad, lo que siempre será valorado en forma positiva y será transmitido a cualquier persona que le pregunte acerca de su viaje. Sin embargo, el efecto favorable en la promoción pocas veces es valorado en su real dimensión a nivel municipal. La creación de una instancia de turismo en la estructura de gestión municipal tiene como objetivo principal contar con una unidad asesora del alcalde y de los otros departamentos técnicos que tienen atribuciones que influyen en el desarrollo turístico. De tal modo que no se pretende reemplazar o duplicar las funciones que la ley le asigna a las otras unidades, sino, por el contrario, contribuir a que desde un principio en el diseño de proyectos y en la planificación de las iniciativas y decisiones del equipo municipal se incorpore desde un principio la variable turismo

RED DE ACTORES DEL DESTINO

Una de las condiciones básicas para iniciar la gestión es conocer quiénes son los actores públicos y privados relevantes para el desarrollo sustentable del turismo. Tanto por su pertinencia con el proceso de desarrollo turístico del destino, como por el tipo y grado de responsabilidad. En el caso que algunos actores locales no valoren e internalicen que deben asumir funciones directas con el turismo, no será viable que se pueda construir una red de trabajo exitosa.

Son estos actores estratégicos los que, una vez concertados en torno a objetivos comunes, podrán fijarse en el ámbito del turismo, acciones concretas y efectivas en beneficio de las comunidades locales. Entre los factores que contribuyen a la asociatividad, se pueden mencionar, a modo de ejemplo, los siguientes: nivel de conciencia turística de los habitantes locales no involucrados directamente en la actividad, pertenencia de la comunidad con el destino, involucramiento de la población local en proyectos turísticos, participación de la comunidad en empleos e ingresos, percepción y grado de satisfacción de la comunidad con el turismo

Uno de los objetivos principales del trabajo concertado a nivel local a partir del análisis de las variables mencionadas, será obtener el compromiso de participación que permita a los responsables locales establecer mecanismos de monitoreo y control del proceso de desarrollo turístico (Rodríguez 2015, Naser et al. 2020).

INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN DEL DESTINO

La aplicación de un proceso de planificación de las actividades turísticas a nivel local, que asegure su sostenibilidad, constituye uno de los principales objetivos buscados por la comunidad residente en una comuna turística. Ello es una exigencia para sus autoridades, especialmente cuando se reconoce que el desarrollo del turismo a largo plazo depende de la protección ambiental del entorno en que se desenvuelve la actividad. Este aspecto será relevante en la fase de organización del trabajo de elaboración del plan (talleres, entrevistas, informes, etc.) y una vez diseñado, de los programas y proyectos a ejecutar. Al mismo tiempo, deberán diseñarse herramientas que faciliten la evaluación periódica de los objetivos y del avance en la aplicación de programas y se deberán elaborar planes de contingencia para diferentes escenarios sean ellos para aprovechar oportunidades o enfrentar amenazas o situaciones coyunturales. El éxito de la gestión dependerá de la eficiencia de los mecanismos de articulación que se establezcan entre los distintos actores comprometidos. De allí la importancia de focalizar cada programa y proyecto municipal en función de la situación o estado del desarrollo turístico local (diagnóstico), los actores

involucrados en cada acción, los tiempos (cuánto y cuándo) y recursos destinados a la realización de las mismas (Velasco 2019).

Dada la permanente limitación de recursos humanos y presupuestarios que afectan a la institucionalidad turística en general, la primera definición estratégica a tener en cuenta es la focalización territorial, con el objetivo de hacer más eficiente la acción dirigida a los destinos turísticos. La focalización implica identificar y priorizar los destinos más relevantes del país y centrar el trabajo de los distintos organismos con competencias sectoriales en los destinos seleccionados, de tal manera que ellos se constituyan en polos de desarrollo y núcleos del posicionamiento de la imagen país. Un factor relevante a tomar en cuenta para la selección de destinos será la organización y compromiso local, de modo de asegurar la participación activa de las autoridades y otros líderes del sector privado. La experiencia indica que, sin una estructura formal de seguimiento, será muy difícil obtener resultados del proceso de planificación. Los lineamientos estratégicos que se integran en los instrumentos de planificación a nivel de destinos, habitualmente son los siguientes: 1) marketing turístico; 2) desarrollo de productos; 3) formación y capacitación de recursos humanos; 4) calidad de servicios; 5) facilitación fronteriza; 6) infraestructura y equipamiento turístico; 7) fomento a la inversión turística; 8) información turística; 9) innovación; y 10) fomento y asistencia técnica y ordenamiento del territorio

ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL DESTINO (GOBERNANZA)

Teniendo en cuenta la importancia de trabajar con líneas de acción comunes, es fundamental que se conforme algún tipo de estructura organizacional representativa y validada por los actores locales. Esta condición es importante debido a que un destino gestionado bajo un esquema de participación concita la confianza colectiva de sus integrantes.

Existe una nutrida documentación y una abundante lista de ejemplos sobre las estructuras organizacionales establecidas para conducción de los destinos (Valls 2004, Ejarque 2005, Organización Mundial del Turismo 2007). En este sentido, se ha logrado un consenso general de que la gestión integral de un destino requiere una instancia formal –de composición pública, privada o mixta (público-privada)– que tenga como principal misión gestionar y controlar la aplicación de un sistema de gestión para la gobernanza de un destino, que habitualmente se denomina organización de gestión de destino.

Esta estructura asociativa ha sido empleada en reconocidos lugares y regiones turísticas del mundo –por ejemplo, Andalucía, Castilla La Mancha, Galicia, Miami, Barcelona, Hong Kong, París y Viena– como una forma de coordinar iniciativas públicas y privadas, y se han consolidado sobre la base de contar con equipos humanos calificados para desarrollar un trabajo integral en el territorio.

Para la implementación de una estructura como la mencionada se requiere contar como condición de base con una instancia de coordinación que tenga como referencia esquemas de asociatividad que han demostrado resultados. A modo de ejemplo, en los últimos años en Chile se ha trabajado con instrumentos para la asignación de recursos, como es el caso de las zonas de interés turístico, que constituyen un soporte muy apropiado para trabajar con modelo de gestión como el que se propone (Rivas 2020a).

La estructura de dirección del destino debe estar conformada por representantes de los actores públicos y privados estratégicos del destino turístico. Puede tener su origen en una instancia formal vinculada al turismo (mesa de turismo o similar) que tenga respaldo y convocatoria. Debería estar integrada por representantes del sector público y privado, conforme a la realidad de cada destino.

Las funciones de esta instancia no necesariamente serán homogéneas para todo el país, pero sí deberá tener en cuenta ciertos aspectos básicos que, a partir del análisis de otras experiencias nacionales e internacionales, parecen decisivos. En primer lugar, que la gestión se fundamenta en la relación de actores locales que tienen un objetivo común centrado en la sustentabilidad y competitividad del destino; por lo tanto, la participación de organismos públicos, empresas privadas y la comunidad local es clave para el funcionamiento del modelo. En segundo lugar, que el desarrollo de productos y servicios y de oferta complementaria a las actividades turísticas se basa en un adecuado conocimiento de la demanda turística actual o potencial para el destino, lo que implica disponer de un eficiente sistema de inteligencia de mercados. En tercer lugar, que el liderazgo institucional que el municipio debe ejercer estará sujeto a su capacidad para orientar y conducir el proceso de desarrollo turístico.

Por estas razones, la estructura organizacional para la gestión será concordante con la realidad regional y los mecanismos de financiamientos disponibles, pero los elementos comunes que prevalecen son: un grupo directivo público-privado, un equipo técnico, una gerencia y un equipo de apoyo administrativo (Wallingre 2014).

MONITOREO DE SUSTENTABILIDAD

Responder a los desafíos de la sustentabilidad en cualquiera de sus ámbitos (social, cultural económico o ambiental) supone para las localidades turísticas establecer los límites permitidos, por ejemplo, respecto del uso de sus espacios públicos naturales o de tasas de crecimiento deseables que resguarden las condiciones de competitividad entre destinos (Organización Mundial del Turismo y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2006). Una forma de avanzar hacia una gestión municipal que integre los ámbitos de la sustentabilidad en su gestión es la implementación, dentro de sus funciones asociadas al área de turismo de mediciones periódicas, con aplicación de las tecnologías disponibles para el análisis territorial, empleando herramientas de uso común, como los sistemas de información geográfica, entre otras que facilitan la evaluación del desempeño de variables ambientales, socioeconómicas, ambientales y de gestión claves para el desarrollo sustentable del destino.

En el ámbito sociocultural, uno de los principios básicos para impulsar un desarrollo más sustentable del turismo es procurar siempre y en todo momento no alterar los hábitos culturales de las comunidades locales, por el contrario, valorarlos, protegerlos y fomentarlos, para que su difusión tenga una base sólida. Inevitablemente, la actividad turística conlleva un cierto nivel de irrupción en la vida de los residentes. Por ello, es importante saber cómo minimizar cualquier efecto negativo que el desarrollo turístico pudiera generar en sus hábitos culturales y maximizar los beneficios que el turismo pudiera aportar a los mismos y a su localidad.

Una relación respetuosa y un trabajo en conjunto entre los actores del turismo y la comunidad local son fundamentales para lograr un desarrollo equilibrado de la actividad, pues la satisfacción

del turista también se sustenta en el contacto con la gente y la cultura local. Además, la identidad de los lugares se manifiesta, principalmente, a través de la cultura y, por lo mismo, es esta la encargada de darle un sello particular a cada destino. El turismo debe ser capaz de generar un intercambio cultural virtuoso, donde el respeto y la valoración de la diversidad deben ser un principio. Es tarea tanto de los visitantes como de las comunidades locales velar por integrar la cultura como eje de sus relaciones y generar espacios de mutua convivencia.

El ámbito económico de la sustentabilidad comprende un aspecto clave para el desarrollo de un destino, por cuanto se refiere a las empresas y su contribución a la economía local. En este contexto, se trata de que los beneficios empresariales sean perdurables en el tiempo y que la población local a medida que el desarrollo turístico avanza también obtenga ventajas tangibles de la actividad turística, se sienta parte de su desarrollo, y quienes están trabajando en la prestación de servicios reciban un trato justo y las herramientas de capacitación para responder a las expectativas de los visitantes.

En relación con el ámbito medioambiental, la particular configuración geográfica y la extensión de norte a sur que presenta Chile lo convierte en un territorio único, con una diversidad de paisajes y contrastes, donde es posible visitar desde el desierto más árido del planeta hasta el continente Antártico. No obstante, Chile no se encuentra ajeno a presiones ambientales globales que amenazan el equilibrio del medio ambiente y que en consecuencia afectan sus ecosistemas y terminan deteriorando su biodiversidad y sus características escénicas. Por esta razón, la implementación de prácticas sustentables por las empresas, organizaciones y destinos turísticos es clave para afrontar responsablemente los desafíos medioambientales del presente y el futuro.

Para medir las condiciones de sustentabilidad de un destino (en este caso una comuna), se recomienda el empleo de indicadores turísticos, los que permiten evaluar –al menos en una primera instancia– el estado de situación de una variable determinada y su evolución favorable o negativa, en aspectos que resultan claves para reconocer la condición de sustentabilidad (por ejemplo, la calidad de la experiencia recibida por el turista o el grado de satisfacción de la población local). Por lo tanto, permiten identificar aspectos críticos (brechas) que afectan al turismo y, en ese contexto, contribuyen a reconocer en qué dimensión de la sustentabilidad (económica, ambiental, sociocultural o gestión) se requiere aplicar medidas a recomendar para iniciativas de las de las autoridades locales, empresarios y otros actores.

Los indicadores a utilizar pueden medir: 1) cambios en las propias estructuras turísticas y factores internos; 2) cambios en los factores externos que afectan al turismo; y 3) las repercusiones del turismo. Para la elaboración de indicadores sobre la sustentabilidad será de mucha utilidad disponer de información cuantitativa y cualitativa. Normalmente, los indicadores se eligen de entre una serie de conjuntos de datos o fuentes de información posibles por su importancia para reconocer los principales aspectos ambientales, problemas y soluciones que deben enfrentar los gestores turísticos. Estos pueden clasificarse en cuatro tipos: indicadores medioambientales, económicos, socioculturales y de gestión turística. Todos los indicadores se evalúan en forma independiente, conforme a los antecedentes disponibles, debidamente respaldados con información actualizada.

Los principales responsables y usuarios de la información, en primer lugar, serán los funcionarios municipales que corresponda y todos los actores que pueden aportar alguna

información, tales como: empresarios turísticos, funcionarios públicos, comunidad local, turistas, académicos, consultores, profesionales del turismo y cualquier otro interesado. Como es de suponer, no todos los resultados de la evaluación de sustentabilidad tendrán la misma importancia para el sector privado o para las autoridades locales, pero el trabajo conjunto será un factor clave para determinar las brechas de sustentabilidad que afectan el turismo en la comuna.

CONCLUSIONES

Las municipalidades cumplen un rol clave en el proceso de desarrollo turístico local, por cuanto les corresponde asumir en forma directa o indirecta, funciones de protección del medio ambiente, apoyo al emprendimiento, promoción turística, ordenamiento territorial, regulación de los servicios turísticos, atracción de inversiones, dotación de equipamiento e infraestructura habilitante, entre otras, que demandan recursos humanos y financieros. Esto es evidente en comunas que por su condición de destino turístico reciben visitantes durante todo el año y deben cubrir una creciente demanda de servicios.

En el marco de las funciones que competen a las municipalidades en materia de turismo, y de acuerdo a la información levantada en esta investigación, se puede apreciar que a nivel nacional se cuenta con un elevado número de unidades internas que tienen responsabilidades en el ámbito del turismo. Si bien, la dotación de personal con que cuentan actualmente estas municipalidades constituye una respuesta a la creciente prioridad que se le asigna la gestión turística, solo un 35% de las comunas que al año 2020 integraban algún destino turístico en Chile, disponía de un instrumento formal de planificación turística para orientar sus decisiones.

La ventaja de contar con instrumentos de planificación turística a escala local genera una oportunidad para que las municipalidades cuenten con un respaldo técnico para liderar iniciativas que fortalecen su posicionamiento y condiciones de competitividad como destino turístico. Además de orientar la gestión de las municipalidades, la definición estratégica y los proyectos que se incorporan en estos planes, facilitan la articulación con el sector privado y la comunidad local. Asimismo, los resultados de la encuesta aplicada a nivel nacional reflejan que existe un consenso entre los profesionales de las municipalidades, respecto a que la planificación también es un factor determinante para generar un trabajo colaborativo al interior de la estructura municipal y con otras instituciones sectoriales a nivel regional y nacional.

En las zonas de interés turístico, la capacidad de los municipios para abordar un proceso de planificación sustentable a largo plazo plantea el desafío de fortalecer las instancias de coordinación interna, incorporar competencias profesionales y establecer mecanismos más eficientes de evaluación de su desempeño, de forma tal de responder a las expectativas de la comunidad local, del sector privado y de los propios visitantes. Los procesos de articulación de actores y las decisiones al interior de estas zonas requieren, por lo tanto, además de nuevos instrumentos de gestión institucional, una estructura orgánica acorde para responder al esfuerzo de coordinación que les demanda integrarse a dichas zonas. En ese contexto, el reducido nivel de avance que se observa en la ejecución de los proyectos de responsabilidad municipal en las zonas de interés turístico, en particular durante el período marcado por la pandemia y sus efectos en la agenda de prioridades locales, revela la necesidad de intensificar los esfuerzos de las municipalidades para generar un mayor respaldo en las mesas de gobernanza del destino.

Las zonas de interés turístico cuentan con una gobernanza establecida por un marco normativo definido desde la Subsecretaría de Turismo que, si bien constituye una base para la gestión público-privada a escala comunal, ha sido un factor insuficiente para que las municipalidades cumplan oportunamente con las iniciativas programadas en los planes de acción, generando un efecto adverso para la continuidad de estas zonas una vez que han cumplido con el período de su declaratoria.

La naturaleza transversal del sector turismo y la actual coyuntura, generada por la pandemia de COVID-19, plantea crecientes exigencias a los responsables de la gestión local del turismo. Responder al desafío planteado, en el corto plazo, requerirá que la focalización de las inversiones en turismo, la asignación de fondos para apoyar el emprendimiento turístico. De igual forma, se necesitará que las iniciativas de conservación del patrimonio natural y cultural y de integración de las comunidades locales, respondan a un proceso participativo, concordante con una perspectiva de largo plazo respaldada por un plan

Un factor favorable para el desarrollo turístico local en Chile a largo plazo es que, actualmente, el 83% de las comunas de los destinos turísticos cuenta con alguna unidad especializada en turismo. Estas demandarán instancias permanentes de trabajo con otras unidades internas que tienen una vinculación habitual con el área de turismo, como es el caso de las unidades de medio ambiente, planificación o de fomento productivo.

Asimismo, se requerirá intensificar los esfuerzos desde la alta dirección para impulsar iniciativas en conjunto con otras instituciones que desarrollan programas y proyectos en ámbitos relacionados con el área de turismo. La crisis que los destinos turísticos debieron enfrentar durante el extenso período de pandemia y la necesidad de recuperar su posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales, bajo las nuevas condiciones de sustentabilidad, responsabilidad y sanidad ambiental que demanda el desarrollo turístico local, constituye un incentivo para convocar a todos los actores involucrados en este desafío y para responder a comunidades locales más empoderadas y exigentes con sus autoridades locales.

REFERENCIAS

- Antón, S. y Wilson, J. (2016). The evolution of coastal tourism destinations: A path plasticity perspective on tourism urbanization. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(1), 1-18.
- Araña, J. León C. (2017). Comportamiento del consumidor y turismo sostenible. *Cuadernos Económicos de ICE*, 93, 45-68.
- Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: Una propuesta metodológica*. Santiago: CEPAL.
- Bramwell B. (2011). Governance. The state and sustainable tourism: A political economy approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 459-477.
- Cárdenas, E. (2020). Municipios turísticos en Quintana Roo: Origen y problemáticas. *Turismo y Sociedad*, XXXVI, 89-110.
- Consejo Global de Turismo Sostenible (2019). *Criterios GSTC para destinos*. Washington: Consejo Global de Turismo Sostenible.
- De Fátima R., Gadotti, S., López P. y Da Silva, E. (2019). Gestión de destinos turísticos: Un análisis comparativo entre dos destinos consolidados en Brasil y Portugal. *Revista Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28, 1-20.
- Diez, V. (2019). El modelo de ciclo de vida de los destinos turísticos: Vigencia, críticas y adaptaciones al modelo Butler. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 17(1), 19-34.
- Ejarque, J. (2005). *Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Pirámide.
- Estêvão, J. y Teixeira, L. (2020). Modelo de adopción y gestión de sistemas de gestión de destino: Propuesta de marco. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 30(2), 89-110.
- Garrido, E. (2014). De la ideología a la práctica: El Caso de la zona de interés turístico de la cuenca del Lago Ranco, Chile. *Gestión Turística*, 22, 8-14.
- Gautam, V. (2022). Why Local Residents Support Sustainable Tourism Development? *Journal of Sustainable Tourism*, (Latest articles), 1-17.
- Gunn, C. y Var, T. (2002). *Tourism planning*. Nueva York. Routledge.
- Hartman, S. (2021). Towards adaptive tourism areas? A complexity perspective to examine the conditions for adaptive capacity. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(2), 299-314.
- Martínez, R., García, J. y De Pablo, J. (2021). Analysis and trends of global research on nautical, maritime and marine tourism. *Journal Marine Science and Engineering*, 9(1) 1-19.

Matos, L. y Pérez, S. (2019). Revisión sobre la capacidad de carga turística y la prevención de problemas ambientales en destinos emergentes. *Turismo y Sociedad*, XXIV, 77-100.

Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción (1975). *Decreto Ley 1224. Crea el Servicio Nacional de Turismo*. Disponible en: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=6519> [21-06-2021].

____ (2010). *Ley 20.243. Del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo*. Disponible en: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1010960> [21-06-2021].

____ (2016). *Apruébase el reglamento que fija el procedimiento para la declaración de zonas de interés turístico*. Disponible en: <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Decreto-30-Que-fija-Procedimiento-ZOIT.pdf> [21-06-2021].

Ministerio del Interior (2006). *Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.695, orgánica constitucional de municipalidades*. Disponible en: <https://www.unconunoa.cl/wp-content/uploads/2017/07/Ley-18.695-Municipalidades.pdf> [21-06-2021].

____ (2015). *Fija el Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades*. <http://www.subdere.gov.cl/documentacion/dfl-1-18695-fija-el-texto-refundido-coordinado-sistematizado-de-la-ley-n%C2%BA-18695-org%C3%A1ni> el 4 de marzo de 2017.

Muñoz-Mazón A. y Velasco M. (2015). Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso. *Cuadernos de Turismo*, 35, 311-334.

Naser, A., Fideleff, V. y Tognoli, J. (2020). *Gestión de planes de acción locales de gobierno abierto: Herramientas para la cocreación, el seguimiento y la evaluación*. Santiago: CEPAL, Cooperación española, Tribu.

Organization for Economic Cooperation and Development (2020). *Tourism policy. Responses to the Coronavirus (COVID-19)* Disponible en: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/#section-d1e1537> [21-06-2021].

Organización Mundial del Turismo y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2006). *Por un turismo más sostenible. Guía para responsables políticos*. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284411894> [21-06-2021].

Organización Mundial del Turismo (2007). *A practical guide to tourism destination management*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

____ (2020). *World Tourism Barometer*. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.4?download=true> [21-06-2021].

- Pulido, M. Cruz (2014). *Metodología para la implantación de la gobernanza como herramienta de gestión de destinos turísticos*. Tesis Doctoral, Universidad de Jaén, España.
- Rivas, H. (2008). *Orientaciones para el diseño de un Plan de Desarrollo Turístico en Destinos Turísticos (PLADETUR)*. Santiago: Servicio Nacional de Turismo.
- _____ (2016). *Gestión sustentable de destinos turísticos*. Santiago: Servicio Nacional del Turismo.
- _____ (2020a). Gobernanza para el desarrollo sustentable del turismo en la Patagonia Chilena desde la macro visión de los planes maestros a la focalización en las zonas de interés turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 29, 1232-1254.
- _____ (2020b). *Encuesta sobre planificación turística municipal en Chile*. Santiago: Universidad San Sebastián.
- Rodríguez, J. (2015). Gestión local del turismo: El municipio y su rol en el desarrollo turístico de Chile. *Gestión Turística*, 23, 34-56.
- Rodgers, C. y MacKay, D. (2017). Creating 'new' commons for the twenty-first century: Innovative legal models for 'green space'. *Journal of Environmental Planning and Management*, 61(5-6), 1051-1069.
- Saarinen, J. (2004). Destinations in change. The transformation process of tourist destinations. *Tourist Studies*, 4(2), 161-179.
- Sandoval, C. (2014). *Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina*. Santiago: CEPAL.
- Servicio Nacional de Turismo (2016). *Manual de destinos. Elementos para la gestión de destinos turísticos*. Santiago: Servicio Nacional de Turismo.
- _____ (2020). *Informe de gestión 2019. Programa de Turismo Municipal*. Santiago: Servicio Nacional de Turismo.
- _____ (2021). *Informe de gestión 2020. Programa de Turismo Municipal*. Santiago: Servicio Nacional de Turismo.
- Subsecretaría de Turismo (2021a). *Estadísticas de empresas en las actividades características del turismo ACT*. Disponible en: [http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estadisticas/\[21-06-2021\]](http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estadisticas/[21-06-2021]).
- _____ (2021b). *Zonas de interés turístico declaradas bajo la Ley N° 20.423 N°30*. Disponible en: [http://www.subturismo.gob.cl/zoit/zoit-declaradas-2/\[23-06-2021\]](http://www.subturismo.gob.cl/zoit/zoit-declaradas-2/[23-06-2021]).
- Szmulewicz, E. (2014). Zonas de interés turístico y ordenamiento territorial Chile. *Anuario Turismo y Sociedad*, XV, 237-250.

- Valls J. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Madrid: Gestión 2000.
- Velasco, M. (2019). Gestión municipal del turismo: Oportunidades y retos. En Navarro, C. (Coord.), *La gestión municipal en turismo: Oportunidades y retos*. Sevilla: Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces.
- Vera, F., Palomeque F., Marchena M. y Antón S (1997). *Análisis territorial del turismo*. Madrid: Ariel Geografía.
- Wallingre, N. (2014). Sistema de actores para la gestión de destinos turísticos. En Wallingre N. y Villar A. (Comp.), *Gestión de municipios turísticos*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- World Travel & Tourism Council (2021). *The Future of travel & tourism in the wake of COVID-19*. Sin ciudad: World Travel & Tourism Council.

Fecha de envío: 27-07-2021
Fecha de aceptación: 21-12-2021