

**Chile - Políticas y planes de turismo**



GOBIERNO DE CHILE  
SERNATUR

# **Plan Integral de Calidad Turística Chile 2001 - 2006 Propuesta de un Modelo de Gestión**

SANTIAGO  
DICIEMBRE DE 2000

**SERVICIO NACIONAL DE TURISMO      DEPARTAMENTO DE  
PLANIFICACION**

Av. Alameda 450, Casilla 10000, Santiago, Chile. F. 522 2000. T. 522 2000. E. info@sernatur.cl

# INDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	04
<b>1</b>	
<b>ANTECEDENTES GENERALES</b>	
Chile en el Contexto Mundial .....	06
<b>2</b>	
<b>CONSIDERACIONES TEMATICAS GENERALES</b>	
La Calidad Turística en el Contexto Mundial.....	08
Consideraciones Institucionales .....	09
<b>3</b>	
<b>PLANTEAMIENTO GENERAL</b>	
El Plan de Calidad Turística para Chile .....	10
Secuencia de las Acciones .....	11
Estructura del Sector Turístico .....	11
Consideraciones Específicas del Plan .....	13
Filosofía del Programa .....	13
<b>4</b>	
<b>PROPUESTA DE ACCION</b>	
Ejes de Acción.....	15
<b>5</b>	
<b>DISEÑO DEL PLAN INTEGRAL DE GESTION DE CALIDAD</b>	
Estructura del Plan .....	16
El plan y las Cinco Estrategias.....	18
Objetivos .....	18

## 6

**ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE CALIDAD DE LOS DESTINOS TURISTICOS**

Consideraciones Generales.....	20
Destinos: Algunas Definiciones.....	21
Consideraciones Específicas.....	22
Consideraciones Estratégicas de Acción.....	23
Principios para la Focalización.....	23

## 7

**LOS CINCO PROGRAMAS BASICOS**

Las cinco programas .....	25
Programa 1: Desarrollo de Recursos Humanos .....	28
Programa 2: Gestión de Calidad de los Servicios Turísticos.....	32
Programa 3: Gestión Sostenible de Destinos Turísticos.....	37
Programa 4: Desarrollo de Productos Turísticos.....	42
Programa 5: Posicionamiento de la Imagen de Destinos de Calidad.....	46

## 8

**LOS TRES PROGRAMAS DE APOYO**

Las tres programas .....	50
Programa 6: Sistema de Información para la Gestión Turística .....	51
Programa 7: Desarrollo de Tecnologías para la Gestión Turística .....	54
Programa 8: Gestión de la Infraestructura Turística .....	57

## 9

**ESTRUCTURA OPERATIVA DEL PROGRAMA**

Componentes del Sistema y Funciones Específicas.....	61
Sentido Operativo de las Funciones de los Entes Según Ambito de Acción.....	63
Estructura Operativa de Gestión Nacional.....	63
Estructura Operativa de Gestión Regional.....	65
Estructura Operativa de Gestión Local.....	66
Estructura Formal del Sistema.....	68

## 10

**BIBLIOGRAFIA**

Bibliografía .....	70
--------------------	----

# PRESENTACION

Cuando en el Discurso del Presidente Ricardo Lagos, realizado ante el Congreso de la República en Pleno, el día 21 de Mayo de 2000, se anunció como meta de gestión de este periodo presidencial (2000 –2006), el “Desarrollo de un sistema de certificación y control de calidad de los servicios turísticos” y “Poner en marcha un sistema de indicadores de sustentabilidad de la actividad turística, con los instrumentos de la Ley de Bases del Medio Ambiente”; el Servicio Nacional de Turismo asumió estos desafíos no como temáticas aisladas, sino que como los grandes propósitos del Estado capaz de guiar la gestión futura del ente público competente por excelencia en turismo.

Del análisis realizado, tanto de la situación actual de la industria turística nacional, como de las tendencias mundiales que el turismo manifiesta, llegamos a la conclusión que esta no era una tarea menor, y que no bastaba con tomar un modelo internacional de certificación de calidad y adaptarlo al contexto nacional, modelos que hay muchos y bien probados, inclusive específicos para el sector turístico. Cualquier aplicación de estas experiencias, sin un proceso participativo de análisis, sin duda habría provocado un eventual rechazo, generando inquietud en la industria turística nacional, por la dificultad para incorporar en el corto plazo los parámetros y estándares que estos sistemas implican.

Para provocar una reacción efectiva y positiva en el sector, era necesario desarrollar un modelo que se propusiera como principio básico, sentar las bases de las prácticas de calidad en los distintos ámbitos en que opera el fenómeno turístico, para posteriormente implementar sistemáticamente mecanismos que avalen dichas prácticas, es decir sistemas de certificación, clasificación, etiquetados, etc.

Convencidos que el fenómeno turístico y la industria que lo sustenta, no actúa sobre el principio de la suma de parcialidades, sino que en turismo “vendemos” esencialmente experiencias, que requieren el desarrollo de equipamientos y demás elementos de la planta turística; entendemos entonces, que es imposible aislar el proceso productivo del producto y del consumidor. Esto implica que el modelo a desarrollar debe tener como fundamento la integralidad del proceso turístico y por lo tanto, su gestión debe ser también integral.

Si bien el objetivo original sólo planteaba la necesidad de diseñar de un sistema de certificación de calidad para los servicios turísticos, lo cual ya era una tarea compleja, nos pareció más beneficioso para la realidad nacional, proponernos una meta más ambiciosa aún e intentar establecer un modelo de gestión integral de calidad, que involucrando a los distintos actores del sector, articule acciones que tengan un efecto sobre el conjunto más que sobre las partes.

Evidentemente interesa alcanzar los más altos estándares de calidad en las empresas, pero la competitividad de las mismas, dependen de la calidad de la industria en su conjunto, pues la imagen y el posicionamiento en turismo están ligados más al producto-destino que al producto-empresarial.

En consecuencia, el Plan de Gestión Integral de Calidad Turística, que más adelante se desarrolla, se estructura a partir de reconocer el destino, es decir, el territorio donde concurre la actividad turística, como unidad básica de gestión, sobre los que se plantea implementar cinco programas básicos de gestión, en función de cinco variables de calidad que han sido determinadas como las fundamentales: Desarrollo de Recursos Humanos, Creación de Indicadores de Calidad, Desarrollo de Productos, Gestión Sostenible de Destinos y Posicionamiento de la Imagen de Destino de Calidad.

Por lo tanto, la meta original (diseñar un sistema de certificación de calidad turística) aparece en esta propuesta como un programa (Creación de Indicadores de Calidad), el que se articula con, y requiere de los otros cuatro, para lograr resultados de fondo en el ámbito de la calidad.

Finalmente, cabe mencionar que esta es una propuesta que se encuentra en su primera fase de diseño, que deberá ser discutida con el sector en forma amplia de tal manera de lograr un auténtico proceso participativo en su elaboración e implementación, principio básico de todo proceso de gestión de calidad; y posteriormente establecer los necesarios mecanismos de financiamiento para poner en marcha la propuesta definitiva.

**OSCAR SANTELICES ALTAMIRANO**  
Director Nacional de Turismo

# PLAN DE GESTION INTEGRAL DE CALIDAD TURISTICA CHILE 2001 - 2006

**Preparado por:**  
Ricardo González Cornejo  
Arquitecto  
Departamento de Planificación  
**Servicio Nacional de Turismo - Chile**

## ANTECEDENTES GENERALES

### Chile en el contexto mundial

El proceso de globalización de los mercados, es un fenómeno mundial del cual Chile no está al margen. Es más, es de todos conocido que, como política gubernamental, la inserción de la economía de nuestro país en el concierto internacional, y la liberación de trabas arancelarias, apunta a convertir a ésta, en una economía abierta y competitiva.

La posición del territorio nacional, ocupando una extensa franja costera en el cono sur de América, hacen de nuestro país una especie de “biombo”, que puede adoptar una doble aptitud; por una parte, se puede transformar en un conector, o en su defecto, en una barrera para el territorio interior de América del Sur, en su proyección con la cuenca del Océano Pacífico.

Dada la creciente importancia de los mercados emergentes del Asia Pacífico, y en general, los países de la cuenca del Pacífico; los que se proyectan como el más importante mercado del presente siglo; y la privilegiada posición territorial de Chile en esta cuenca, sumado a su estabilidad política, económica y social, permiten proponer a éste como el gran conector, prestador de servicios, entre el territorio interior del Cono Sur, y los mercados de la Cuenca del Pacífico, utilizando el mencionado “efecto biombo”, en beneficio del desarrollo económico nacional.

En este contexto, Chile se perfila como el gran prestador de servicios, lo que implica que las expectativas de calidad para los mismos serán cada vez mayores, por lo que no podemos seguir pensando en parámetros locales para medir la calidad de nuestros servicios, sino que ajustarnos y prepararnos para ser exigidos por usuarios acostumbrados a estándares internacionales.

Por otra parte, el desarrollo de la navegación aérea, permite en la actualidad estar casi en cualquier destino, en un tiempo de viaje razonable, y la competencia creciente entre las distintas líneas aéreas, han hecho caer los precios a niveles insospechados.

Estos fenómenos hacen que nuestro país, el que tradicionalmente se consideraba un destino marginal, de larga distancia y fuera de los circuitos turísticos relevantes, comience a ganar terreno como un destino alternativo, aún no tradicional, pero que cobra cada vez mayor interés.

Un servicio de apoyo relevante en este proceso de integración económica, sin duda lo constituye la “capacidad de acogida” que el país tiene. Es decir, recibir visitantes en buena forma, satisfacer sus requerimientos y con ello, entregar una imagen positiva y atractiva.

Para los servicios turísticos, los que en la práctica se constituyen en el sistema de acogida del país, es fundamental contar una herramienta que norme las prestaciones, en función de estándares apropiados a sus mercados objetivos, y a la vez, se constituya en un instrumento de gestión que permita cualificar y diferenciar dichos servicios, entregándoles un "plus" a favor de la competitividad de los mismos.

Esto se hace notorio con la creciente incorporación, a la oferta hotelera de nuestro país, de establecimiento nuevos pertenecientes a cadenas internacionales, las que tienen incorporado en su “know-how”, la prestación de sus servicios con altos estándares de calidad (internacionales); dejando a la hotelería nacional tradicional, en una situación de desmedro y con una creciente pérdida de competitividad. Este que no es un fenómeno aislado, nos ha dado la voz de alerta para emprender un ambicioso plan que pretende revertir tal situación.

En consecuencia, es de suma importancia, contar con instrumentos que permita gestionar los factores de calidad, en función de las expectativas de los mercados actuales y potenciales que demandan nuestros servicios. Y a su vez, elaborar las normas de calidad necesarias para ser utilizadas como referentes válidos en el proceso de mejorar el nivel en las prestaciones de los servicios turísticos en el país.

## CONSIDERACIONES TEMÁTICAS GENERALES

### La calidad turística en el contexto mundial

El crecimiento y desarrollo de la industria turística ha permitido incrementar fuertemente la oferta de más y mejores productos turísticos a nivel mundial, y con ello, los servicios asociados a éstos.

Este sostenido crecimiento, que en muchas regiones convierte al turismo en una de las actividades económicas más dinámicas, también ha impulsado una fuerte competencia entre productos de destinos alternativos, lo que ha llevado a impulsar diversas acciones para mejorar la competitividad de dichos productos.

A partir de la década de los ochenta, el “**factor calidad de los servicios**”, ha sido una temática que ha adquirido cada vez mayor relevancia en el intento por singularizar y con ello mejorar la competitividad de los productos turísticos.

Un elemento clave y que sin duda señala la madurez de un destino, es la calidad de sus servicios turísticos. Los que se han visto cada vez más exigidos por la demanda y prácticamente obligados incorporar a sus estándares tradicionales de calidad, atributos de tipo cualitativos, como la calidad del servicio prestado, la diversificación de estos, el prestigio de los insumos con que se opera (marca), etc.

Ello no quiere decir que se ha impuesto el “lujo” como indicador de calidad, muy por el contrario, es la capacidad de satisfacer las expectativas de los usuarios, las que cada vez más están ligadas al trato personalizado, es decir, la relación persona - persona que se establece entre las partes.

Si analizamos el ejemplo de las legislaciones relativas a la clasificación hotelera de distintos países, en función de sus fechas de promulgación, podemos concluir que son las más recientes las que incorporan, con mayor claridad, elementos de medición de calidad de los servicios, siendo sin duda la mejicana y la española las que hacen un fuerte énfasis en ello.

Ya hace 10 años este tema es una preocupación en nuestro país, esto lo demuestra una publicación (Revista Lobby 1992, año 2, N° 15), la que hace un análisis de los factores más importantes para elegir un hotel, resultados obtenidos a partir de una encuesta, destacando como los factores a los que los usuarios asignan **mucha importancia**, ordenados por precedencia, en las siete primeras opciones las siguientes:

- Limpieza e higiene
- Teléfono en la habitación
- Calidez en la atención
- Solución de dificultades

- Rapidez en la atención
- Sistema de seguridad
- Servicio en la habitación

De los cuales, cuatro corresponden a servicios que involucran a la calidad del personal en su trato con el cliente (Calidez en la atención, Solución de dificultades, Rapidez en la atención, Servicio en la habitación), dos a la eficiencia de este personal en combinación con el equipamiento de disponible (Limpieza e higiene y Sistema de seguridad), y tan sólo uno relacionado exclusivamente con el equipamiento (Teléfono en la habitación).

Del mismo modo, se preguntó acerca de los tres factores que se consideraban más importantes, obteniendo como resultado que el **“Precio”** sólo aparece en tercer lugar después de **“Limpieza e higiene”** y **“Calidez de la atención”**.

Estos resultados nos dan claras señales respecto a cuales son las tendencias de la demanda, la que por disponer de una oferta mayor, se hace cada vez más selectiva y exigente respecto a aquellos factores que hacen que su experiencia turística sea plena.

Esta antigua preocupación, se ha ido acrecentando en los últimos años y los más recientes estudios realizados en nuestro país, resaltan la importancia del factor calidad en la decisión de compra.

Por lo tanto, cuando planteamos la necesidad de gestionar la calidad de los productos turísticos, estamos hablando de implementar un plan que influirá decididamente en su capacidad de competir en los mercados objetivos para los que ha sido diseñado.

### **Consideraciones institucionales**

Dentro de la “Política Nacional de Turismo”, y su respectivo programa operativo “Estrategia de Desarrollo”, se ha incorporado como un elemento estructural del mismo, el “Programa de Calidad de los Servicios Turísticos”, que apunta a fomentar el mejoramiento de la calidad de los productos turísticos, y con ello, potenciar su competitividad.

Este programa hace eco de las políticas de gobierno respecto de abrir la economía nacional a los mercados internacionales, **siendo el mejoramiento de la calidad de nuestros productos, el único elemento sostenible para asegurar su competitividad.**

## PLANTEAMIENTO GENERAL

### El Plan Integral de Calidad Turística para Chile

El Plan Integral de Calidad Turística para Chile (PICTur), es un programa diseñado por el Servicio Nacional de Turismo cuyo objetivo es generar condiciones favorables en los diversos subsectores turísticos<sup>(1)</sup> para la implantación de una **“Marca de Calidad Turística Chilena”**.

La idea es utilizar una metodología común para los diversos subsectores turísticos, basada en la experiencia internacional, lo que permitirá proponer, desarrollar e implementar normas de calidad turística que avalen la mencionada marca de calidad.

Como estamos ciertos que el mejoramiento real de la calidad de los productos y servicios turísticos no se resuelve mediante la promulgación de una norma, ya sea ésta de carácter imperativo o voluntario, sino que con la incorporación de prácticas de gestión de calidad al interior de las empresas u organizaciones como un mecanismo propio y permanente; es que la propuesta para establecer un sistema de gestión y mejora de la calidad de los servicios turísticos chilenos, debe ser integral. Es decir, actuar en los diversos ámbitos que condicionan al producto/servicio final.

El campo de actuación del PICTur, se desarrollará en dos grandes áreas:

- Mejora y desarrollo del producto/servicio turístico.
- Conseguir el reconocimiento de la imagen de marca de calidad turística.

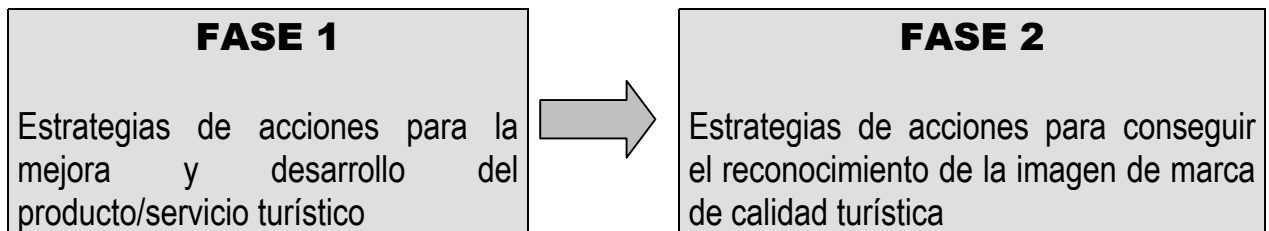
Estas actuaciones no son simultaneas, sino que en primer lugar será necesario desarrollar un sistema para la “mejora y desarrollo del producto/servicio turístico”, el que a su vez será utilizado para avalar una campaña de promoción cuyo objetivo es “conseguir el reconocimiento de la imagen de marca de calidad turística”.

---

Nota (1): El estudio denominado “Cuenta Satélite del Turismo en Chile”, determinó los siguientes subsectores o actividades características que conforman el sector turismo en Chile:

- |   |  |
|---|--|
| 1. Servicios de Alojamiento                               | 2. Servicios de alimentación                             |
| 3. Servicios de transporte de pasajeros por vía terrestre | 4. Servicios de transporte de pasajeros por vía acuática |
| 5. Servicios de transporte de pasajeros por vía aérea     | 6. Servicios de transporte de pasajeros por vía férrea   |
| 7. Arriendo de vehículos                                  | 8. Agencias de Viajes                                    |
| 9. Recreación y esparcimiento                             | 10. Comercio Turístico y artesanías                      |

## Secuencias de las acciones:



Como se mencionó, y respetando los postulados básicos de calidad, el diseño e implementación de un **plan integral de calidad**, es el único camino que puede asegurar un relativo éxito a esta propuesta.

En adelante nos ocuparemos de las estrategias de acciones para lograr la mejora y desarrollo del producto/servicio turístico, es decir, la primera fase del PICTur.

## Estructura del sector turístico

La complejidad y heterogeneidad del sector turístico y de los subsectores que lo componen, es la primera gran dificultad necesaria de salvar para implementar el PICTur. En efecto, lo que consume el turista, y por lo tanto el servicio que se comercializa no es una cosa concreta (Altés, 1997; Iglesias, 1995; OMT, 1998; Zeithaml et al, 1993), o la esencia del mismo no es concreta; si bien es cierto existen instalaciones, equipos, insumos y otros que configuran o participan en la prestación del servicio adquirido, estos son sólo facilidades para que el turista viva una determinada experiencia, que es finalmente el objeto del consumo.

Dicha experiencia turística no es la suma de parcialidades, es decir, uso de alojamiento, alimentación, instalaciones recreativas, visita a lugares, etc.; sino que la calidad de la experiencia está ligada a la **calidad integral del destino** visitado. Por lo tanto la oferta empresarial individual está condicionada por la calidad de su complemento en el destino.

El segundo elemento estructural de los servicios turísticos, es su simultaneidad producción/consumo, lo que impide implementar medidas de control de calidad para rechazar aquella parte de la producción que presenta problemas, como sucede con los productos manufacturados. Por lo tanto, solo procede en este contexto, implementar un sistema de gestión de los procesos productivos, que asegure una menor ocurrencia de errores y/o fallas (sistema de aseguramiento de calidad), en el cual los **recursos humanos** juegan un rol fundamental.

Un tercer elemento clave para el desarrollo de la actividad turística, es el proceso de compra/consumo, que por lo general no sucede de forma simultánea. La compra se realiza, comúnmente, en el país o lugar de origen del turista y el consumo del producto turístico en el destino. Esto significa que en el momento de la compra o decisión de compra, el consumidor desconoce el producto/servicio a adquirir, siendo los medios publicitarios, los que con frecuencia magnifican las bondades del producto, los únicos elementos que permiten visualizar la oferta, sin con ello alejar el peligro de la incertidumbre.

En una industria o actividad extremadamente sensible a la desinformación o publicidad mal manejada, es imprescindible contar con **indicadores de calidad** serios que avalen los productos ofertados y, en especial, el establecimiento de “marcas” o similares sustentadas en prácticas de gestión de calidad sistemáticas y permanentes en destino y, en lo posible, que involucren al destino como un todo.

El cuarto elemento estructural de la actividad turística, es el ciclo de vida de un destino turístico (Butler, 1980), y mediante el cual se reconoce que el turismo es un fenómeno económico, pero que a la vez tiene un soporte territorial y social en el cual se inserta. Estas tres estructuras que subyacen en el fenómeno turístico no son estáticas, por el contrario poseen un gran dinamismo y el impacto que la actividad turística genera, puede deteriorar los equilibrios relativos, y con ello deteriorar al destino como lugar de atracción; por lo tanto, la **sostenibilidad del destino** pasa a ser un elemento clave para que el éxito de éste se prolongue en el tiempo.

Un quinto elemento estructural del sector, está dado por el fenómeno recién mencionado, el dinamismo del sector, que se vincula al permanente cambio y evolución de los gustos y preferencias de nuestro público, y que por cierto, es parte de un fenómeno contemporáneo extensible al resto de las actividades productivas. Esto implica la permanente necesidad de innovación e introducción de mejoras a los productos ofrecidos, con el objeto de mantener y mejorar su competitividad.

## **Consideraciones específicas del plan**

Este plan y las acciones que de él se desprendan, pretenden ser esencialmente concretas, es decir, de aplicación directa e implementables en el contexto nacional.

Si bien es cierto, interesará discutir temáticas teóricas relativas a los componentes que subyacen en la construcción de un producto de calidad; interesará más instrumentalizar estos componentes, bajo un criterio realista, de tal manera de entregar herramientas de trabajo a los actores del sector turismo para gestionar la calidad del producto turístico local en el que les corresponde intervenir.

Por lo tanto, la apuesta de este programa consiste en pesquisar instrumentos de gestión de calidad ya probados en el ámbito internacional (best practices), articularlos en función de los ejes de acción descritos y, eventualmente, ante la falta de experiencias exitosas, proponer nuevos instrumentos, los que deberán basarse esencialmente en la capacidad de gestión local.

Cabe hacer presente que la calidad es una herramienta de gestión que necesariamente debe nacer desde el producto-servicio (empresario u oferente). La experiencia indica que las imposiciones de normas, estándares o reglamentos, relativos a calidad, en términos imperativos (obligatorios) desde un ente externo, está condenada al fracaso.

## **Filosofía del plan**

Como se mencionó anteriormente, el turista consume experiencias y para ello utiliza su tiempo de “ocio”; es decir, el tiempo distinto al trabajo - negotium en latín que significa la negación del ocio (otium) – lo que supone una predisposición al disfrute, en el sentido estricto de la palabra, emprendiendo actividades en función de motivaciones personales que sean capaces de satisfacer deseos y sueños vivenciales. La excepción la constituye el turismo de congreso y convenciones, el que sin embargo, también utiliza un tiempo distinto al del trabajo habitual.

En los países con mayor desarrollo económico, la capacidad de compra se ha incrementado considerablemente, sin embargo, la disposición de tiempo libre para consumir productos turísticos se reduce dramáticamente, paradigma de esto es el caso de Japón.

Ante este fenómeno, la capacidad de respuesta o satisfacción de las expectativas del consumidor, por parte del producto turístico, resulta crucial para su competitividad. Aquel producto que sea confiable y cumpla con la promesa que subyace en la oferta del bien transado, obtendrá una posición de privilegio respecto de sus competidores.

Es importante recordar que un producto/servicio turístico insatisfactorio no sólo implica la eventual pérdida del dinero pagado por éste (el que ocasionalmente puede ser reembolsado), sino que el principal perjuicio radica en el tiempo desperdiciado por el turista y que no es recuperable de ningún modo.

Prima entonces el concepto de “hacerlo bien a la primera”, que no sólo significa beneficios para el usuario del producto-servicio turístico, sino que principalmente para el empresario o los gestores de destinos, porque esto implica menores costos de operaciones (variables), al evitar rehacer servicios mal prestados o compensar por lo mismo y, sobre todo, la ganancia en fidelidad de clientes y el efecto de promoción gratuita y que una recomendación de estos significa.

La calidad es entonces una herramienta de competitividad, pero su instrumentalización es compleja por estar sujeta a las preferencias del público, que son dinámicas en el tiempo. Por consiguientes será importante atender a las siguientes premisas:

- ❑ La especialización del producto, permite satisfacer de mejor forma las expectativas, por cuanto concentra los esfuerzos en determinadas motivaciones.
- ❑ La diversificación de la oferta de servicios, bajo el prisma de la especialización del producto, permite dar consistencia a éste.
- ❑ La eficiente articulación de las ofertas relacionadas, permite consolidar un destino y proyectar una imagen fuerte y atractiva.

## **PROPUESTA DE ACCIÓN**

### **Ejes de acción**

Los cinco elementos estructurales del sector turísticos mencionados, sin desconocer que existen otros, para efectos de este programa serán los ejes que articulen el plan de acción propuesto.

El primero de ellos, gestión integral de destino, por tratarse del contexto territorial que sustenta el fenómeno turístico, asumirá el rol de estructura “paraguas” desde la cual se desprenden las demás líneas de acción como programas temáticos específicos.

### **Primer eje de acción**

Para el primer elemento estructurante del sector turístico, “producto/destino” como unidad soporte de la experiencia turística, se propone la implementación de un “plan de gestión integral de destinos” como eje de acción.

Este plan integral ampara el desarrollo de las demás líneas temáticas y es considerado la unidad básica de gestión (destino).

### **Segundo eje de acción**

Para abordar la problemática de la simultaneidad producción/consumo, consideramos relevante la participación del personal y, muy especialmente, la del “personal de contacto”. Si bien es cierto, la calidad de la infraestructura, instalaciones e insumos, juegan también un rol de importancia, estas pueden ser previstas chequeadas y/o controladas con antelación; siendo los errores o falta de pericia del personal de contacto, los que tienen una mayor incidencia en la pérdida de calidad del servicio/producto. Consecuente con esta apreciación se determinó como segundo eje de acción, la “educación y desarrollo de los recursos humanos”.

### **Tercer eje de acción**

Como tercer eje de acción del programa se aborda la problemática compra/consumo, postulando la necesidad de crear parámetros que reduzcan la brecha de incertidumbre respecto a la calidad de lo comprado. En este ámbito, y considerando la creciente competitividad de las ofertas turísticas, en un mundo cada vez más globalizado, será relevante establecer indicadores que den transparencia y garantía de calidad a la oferta turística nacional, sean éstos: clasificaciones, estándares, sellos, marcas, certificaciones, u otros indicadores de calidad que permitan mejorar la comercialización de nuestros productos/servicios, tanto desde la perspectiva empresarial, como desde la perspectiva producto/país.

#### **Cuarto eje de acción**

La problemática del impacto de la actividad turística sobre las estructuras económicas, sociales y ambientales del destino, será abordada desde la perspectiva de gestión ambiental, para ello, se propone adaptar al contexto nacional, las metodologías recientemente propuestas por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y otros organismos ambientales, sobre turismo sostenible.

#### **Quinto eje de acción**

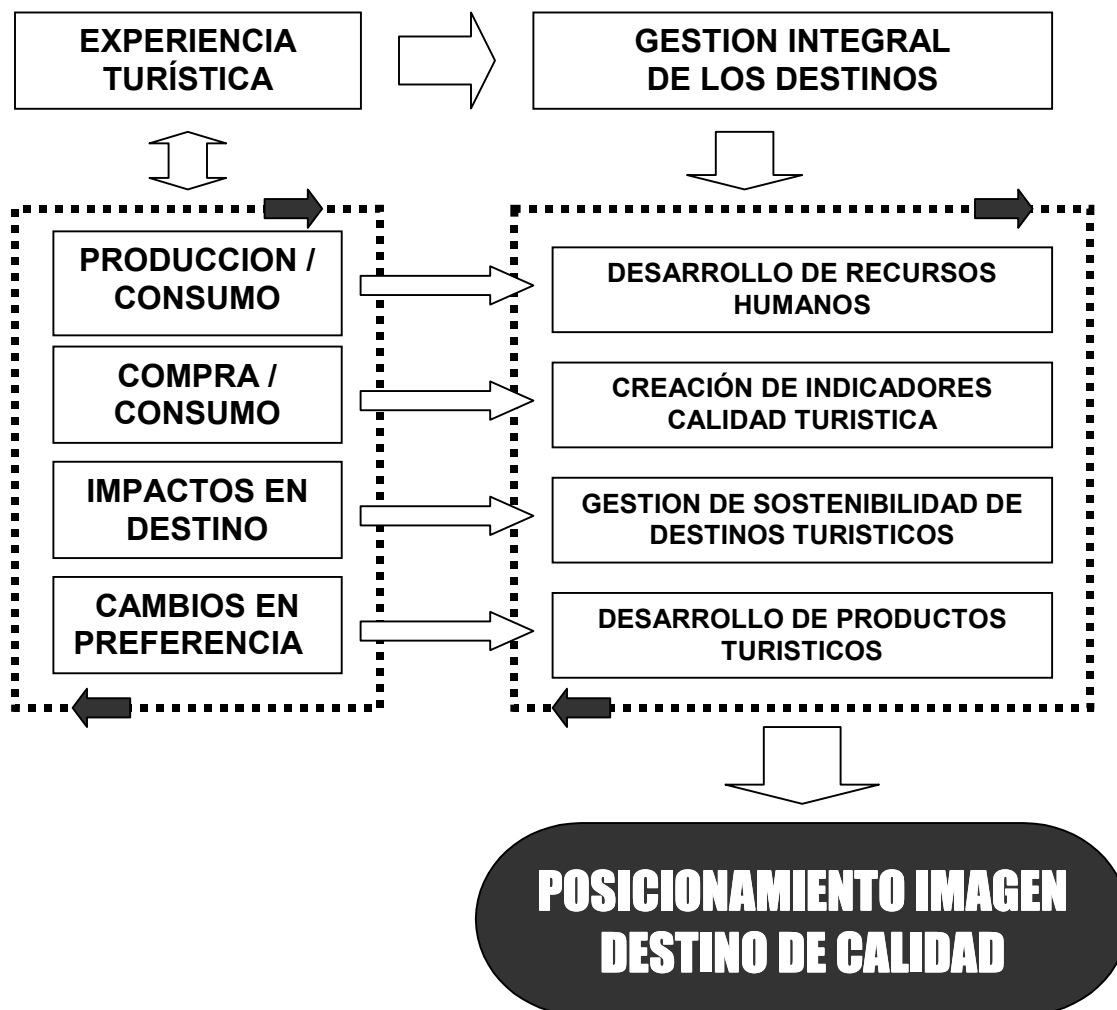
Para lograr responder a las exigencias de mejoras e innovación permanentes que impone el mercado turístico, se propone establecer una línea de acción orientada al desarrollo de productos turísticos, la que involucra el análisis de las tendencias de mercado y diseño de nuevos productos que, aprovechando las ventajas comparativas del país y sus destinos, estén pensados desde una óptica competitiva.

## DISEÑO DEL PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

### Estructura del Plan

En la práctica las temáticas abordadas a partir de los ejes de acción mencionados precedentemente, no operan en forma independiente o paralelas, sino que en forma integrada, e interactuando permanentemente entre ellas. Sin embargo, por una consideración metodológica, serán tratadas en este programa en forma paralela, sin desconocer que se deberá mantener constantemente una visión holística del concepto de calidad.

### Estructura primera



## **EL PLAN Y LAS CINCO ESTRATEGIAS**

Para logra implementar la idea de la gestión integral de destino, se propone desarrollar los siguientes cinco acciones estratégicas como programas temáticos del plan:

### **Estrategia para el Plan de Gestión Integral de los Destinos Turísticos**

- Estrategia para el desarrollo de los recursos humanos
- Estrategia para la gestión de calidad de los servios turísticos
- Estrategia para la gestión sostenible de los destinos turísticos
- Estrategia para el desarrollo de productos turísticos
- Estrategia para posicionar la imagen de calidad de destino

El desarrollo de las cinco líneas temáticas del plan requiere del apoyo de tres programas transversales a las mismas los que servirán de in put permanente para orientar la toma de decisiones en cada programa, éstos son:

- Sistemas de información para la gestión turística
- Desarrollo de tecnologías para la gestión turística
- Gestión de la Infraestructura Turística

## **OBJETIVOS**

Estas estrategias de acción implican el diseño y posterior implementación de un plan que considera cinco programas estratégicos de trabajos, con sus respectivos objetivos y acciones específicas.

**El objetivo general del plan y de sus respectivos programas es:**

### **1. Plan de Gestión Integral de Calidad de Destinos Turísticos**

Articular los componentes de la oferta turística perteneciente a un determinado dominio territorial, de tal manera de configurar un producto turístico identificable, competitivo y diversificado.

#### **1.1 Programa “Desarrollo de los Recursos Humanos”**

Estimular a mejorar la competencia técnica del componente humano que se desempeña en la prestación de servicios turísticos.

#### **1.2 Programa “Gestión de Calidad de los Servicios Turísticos”**

Desarrollar parámetros objetivos para medir y orientar la mejora continua de la calidad de los productos-servicios turísticos.

**1.3 Programa “Gestión Sostenible de Destino Turístico”**

Desarrollar e implementar instrumentos que permitan hacer sostenible la actividad turística en su contexto territorial, social y económico.

**1.4 Programa “Desarrollo de Productos Turísticos”**

Diversificar y mejorar la oferta turística del destino, para hacerlo más atractivo y competitivo respecto a otros destinos alternativos.

**1.5 Programa “Posicionamiento de la Imagen “Destino de Calidad”**

Posicionar a la oferta nacional en sus mercados objetivos, como “**confiable**” en cuanto a la calidad ofrecida.

**1.6 Programa “Sistema de Información Para la Gestión Turística”**

Contar con información confiable y oportuna para orientar el proceso de toma de decisiones en cada uno de los programas básicos.

**1.7 Programa “Desarrollo de Tecnologías para la Gestión Turística”**

Pesquisar y/o desarrollar tecnologías de punta aplicables en el contexto del producto turístico nacional y que permitan hacer más competitiva la industria.

**1.8 Programa “Gestión de la Infraestructura Turística”**

Coordinar y gestionar las necesidades de infraestructura básica y turística para los destinos relevantes.

Como se mencionó, los objetivos particulares de cada programa, son complementarios entre sí, y conformarán un conjunto de proyectos y acciones articulados, orientados y priorizados por el plan, de acuerdo a la visión estratégica del desarrollo esperado que se defina en cada caso en particular.

El éxito del sistema en su concepto de integralidad, dependerá de la eficiencia de los mecanismos de articulación que se establezcan entre estos programas estratégicos. Importará establecer los énfasis de cada programa 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.

Dicha articulación corresponderá efectuarse mediante al programa paraguas “Gestión Integral de Destinos”, por ello que la estructura operativa de este programa es crucial para el éxito del plan en su conjunto.

La función de este programa, tal como su nombre lo dice, es gestión, donde poner de acuerdo a los actores locales (destino), respecto a emprender acciones conjuntas y coordinadas para mejorar la calidad del destino como un ente integral, es su razón de ser.

## **ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE CALIDAD DE LOS DESTINOS TURISTICOS**

### **CONSIDERACIONES GENERALES**

Como se mencionó en el marco teórico general de la presente propuesta, el destino como unidad básica de gestión, responde a la necesidad de establecer una estructura lógica de la acción del Estado en conjunto con el sector privado y demás organismos representativos de su composición interna, para impulsar programas y proyectos que encaucen su desarrollo hacia una situación esperada (imagen objetivo).

Se determinó el destino como unidad básica de gestión, pues es esta estructura la que se vincula más estrechamente con la motivación del viaje (decisión de compra); en contadas ocasiones esta decisión se toma en función de un servicio en particular, lo cual sólo sucede cuando dicho servicio ha adquirido tal notoriedad que se ha transformado en un producto en sí mismo, como podría ser “El Expreso de Oriente” o un crucero por el caribe, situación que en términos generales no sucede en Chile.

La segunda consideración que se tuvo en cuenta para determinar al destino como unidad básica de gestión de este programa marco, es que los servicios turísticos se encuentran íntimamente ligados con su contexto, ya sea este preexistente, o por el contrario se haya desarrollado como un atractivo completamente artificial; este último caso que corresponde a los denominados parques temáticos, modalidad que en Chile no la encontramos en plenitud.

Enlazada con la anterior reflexión, podemos afirmar que la sostenibilidad del destino es crucial para la supervivencia y competitividad de la oferta empresarial; por el contrario, una oferta empresarial puede ser de muy buena calidad y eficiente, pero si el destino en el que opera no se encuentra gestionado adecuadamente y presenta procesos de deterioro y degradación evidentes, esta oferta empresarial sucumbirá junto al destino, pues como se mencionó anteriormente, la decisión de compra se realiza en función de la calidad integral del destino como escenario de la experiencia turística.

Los argumentos ensayados justifican que la unidad básica de gestión sea el destino y no la oferta empresarial individual, aunque estas sean uno de los principales elementos que estructuran en conjunto con los demás componentes de la planta turística, el sistema que subyace en el concepto “destino”.

## **DESTINO: Algunas definiciones**

En la literatura encontramos numerosos intentos por definir este concepto turístico, entre estos podemos citar los siguientes:

*“Lugar que tiene características conocidas por un número suficiente de visitantes potenciales para justificar su consideración como entidad, incitando el viaje por si mismo, independiente de las otras atracciones de otras localidades” (Mathieson and Wall, 1990)*

*“ Este lugar ofrece una serie de atracciones y de interacciones y servicios turísticos afines, que un turista o grupo de turistas escoge para visitar o que un proveedor decide promocionar” (OMT, 1996)*

*“Núcleo receptor de los flujos turísticos, dotado de oferta y recursos que le confieren ciertos atractivos para la demanda turística” (Montaner et al., 1998)*

*“País, región o ciudad hacia el que se dirigen los visitantes teniéndolo como su principal objetivo” (Bull, 1994)*

*“Concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas” (Cooper et al., 1993)*

*“El destino turístico es el lugar hacia donde tiene que desplazarse la demanda para consumir el producto turístico. El desplazamiento es uno de los elementos determinantes de la experiencia turística. El Lugar o enclave hacia el que se dirige puede estar dimensionado como núcleo turístico (ej. un parque temático), como zona turística (Costa del Sol), municipio turístico (Benidorm) o como región (Canarias), pero lo importante es que ese destino constituye el objetivo del turista” (OMT, 1998)*

## **CONSIDERACIONES ESPECIFICAS DE ACCION**

La propuesta estratégica para este programa de acción se basa en las siguientes consideraciones:

- No todo el territorio nacional tiene el mismo potencial turístico. Si bien es cierto, es posible realizar acciones para mejorar la capacidad de atracción y acogida en casi cualquier parte, sólo contados espacios del territorio poseen condiciones de excepción capaces de motivar flujos turísticos relevantes.
- La calidad del producto-destino, depende de la eficiente articulación de los productos servicios que conforman dicho destino. Del mismo modo, la calidad final del producto-servicio (empresarial) se encuentra fuertemente condicionada por la calidad integral del destino al cual pertenece.

- La sustentabilidad del destino, es un factor estratégico para su competitividad; en la medida que fortalece y le da consistencia a la promesa que subyace en la imagen de la oferta (especialmente para destinos orientados a naturaleza y cultura), y evita incurrir en inversiones cuantiosas para recuperar áreas degradadas por el mal uso de los recursos turísticos.

## CONSIDERACION ESTRATEGICA DE ACCION

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

## PRINCIPIOS PARA LA DE FOCALIZACIÓN

Haciendo eco de las metodologías contemporáneas de planificación y del espíritu de los sistemas de gestión y aseguramiento de calidad, el primer factor a tomar en cuenta para la selección de los destinos para implementar este programa será: la organización y compromiso local con la mejora de calidad del destino, es decir, la participación activa de los actores del proceso del desarrollo turístico de cada destino.

Si bien es cierto, el Servicio Nacional de Turismo posee un listado de áreas o destinos relevantes del país, sobre los cuales se podría aplicar este programa, será la iniciativa local la que, mediante la presentación de sus propios programas ad hoc, propondrán los destinos en los que se implementará este plan, primero en modalidad piloto para un número limitado de destinos, para luego replicar la experiencia en forma sistemática en estos mismos destinos seleccionados e incorporar otros.

El replicar la experiencia sobre los mismos destinos seleccionados originalmente, tiene por objetivo dar continuidad en el tiempo a los programas de calidad, bajo la filosofía de “programas permanentes de aseguramiento de calidad”.

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

- Determinación de destinos prioritarios en el ámbito nacional
- Proposición de un modelo de gestión turística local

- Implementación de un ente de gestión turística local
- Proposición de una estrategia y plan de trabajo de mediano y largo plazo
- Desarrollo de proyectos y programas orientados a articular y consolidar el destino como producto turístico

En síntesis, la estrategia de Gestión Integral de Calidad de los Destinos Turísticos, tiene como fin fundamental, articular la acción de los actores locales en función de los cinco programas básicos mencionados: Desarrollo de Recursos Humanos, Creación de Indicadores de Calidad, Gestión Sostenible del Destino Turístico, Desarrollo de Productos Turísticos y Posicionamiento de la Imagen de Destino de Calidad. Muchas de las acciones que contempla este plan, no son nuevas y diversos organismos realizan proyectos en tal sentido; lo novedoso es el enfoque aquí planteado, con el que se pretende integrar bajo una gestión vinculante, las temáticas hasta ahora tratadas en forma casuística, lo que implica una sinergia positiva.

En consecuencia, la estructura operativa del sistema más adelante planteada, persigue establecer los mecanismos necesarios para guiar concertadamente los siguientes programas y proyectos que implican una gestión de calidad en el ámbito turístico:



## LOS CINCO PROGRAMAS BASICOS

Articular eficientemente el desarrollo de los cinco programas considerados fundamentales en el proceso de mejora de calidad turística, los que son complementarios y suponen proyectos y/o acciones conjuntas entre ellos, es un objetivo prioritario del plan.

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

Los cinco programas básicos son:

- Programa 1: **“Desarrollo de los Recursos Humanos”**
- Programa 2: **“Gestión de Calidad de los Servicios Turísticos”**
- Programa 3: **“Gestión Sostenible de Destino Turístico”**
- Programa 4: **“Desarrollo de Productos Turísticos”**
- Programa 5: **“Posicionamiento de la Imagen “Destino de Calidad”**

Estos cinco programas corresponden, como estructura operativa, a lo denominado en dicho esquema: “Unidad de Proyecto”. Esto porque cada programa se desarrolla mediante proyectos temáticos específicos.

### **¿Cuál es la función y vinculación entre las unidades de proyecto del ámbito nacional, con las de destino?**

El planteamiento consiste en que en el ámbito nacional se desarrollan y proponen las metodologías básicas de cada tema, a través de proyectos específicos, las que son tomadas por las unidades de proyecto de destino, corregidas en función de variables locales, y aplicadas al modelo de gestión determinado para el destino particular.

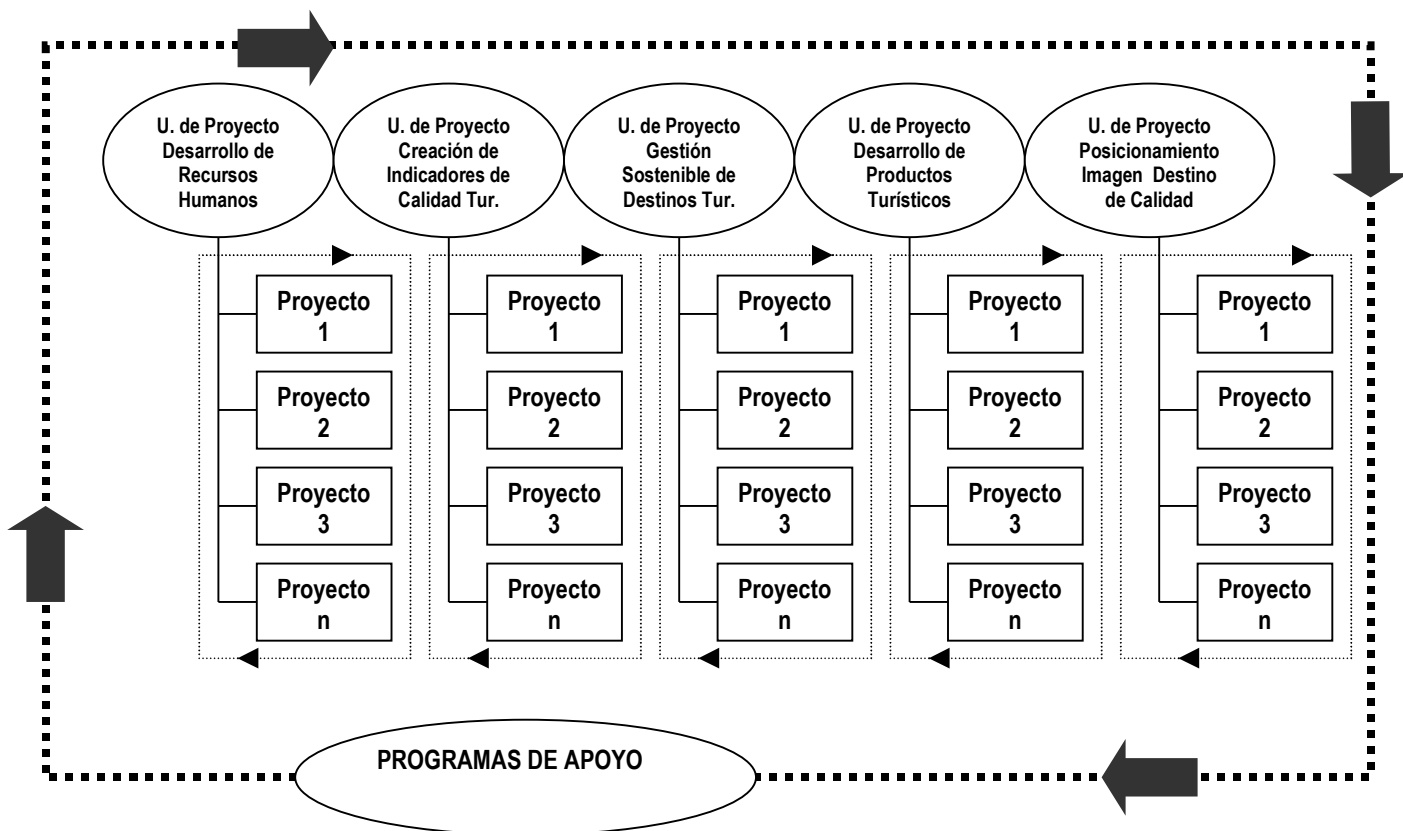
La experiencia de aplicar en destino las metodologías propuestas, enriquecen las mismas y establecen un círculo de permanente perfeccionamiento de las mismas.

Cuando existan planes, programas o proyectos específicos que sean de interés nacional, dado el aporte que la implementación de iniciativas pilotos puedan hacer al sistema en su conjunto, las instancias del ámbito nacional se involucraran directamente en la implementación de las mismas, pasando de su rol de asistencia técnica general, a convertirse en tutores de éstas.

La ejecución de los proyectos contemplados para cada programa, implica un permanente feed/ back entre los proyectos de cada programa y entre éstos y los proyectos de los otros programas del plan integral del destino; el que a su vez debiera mantener una retroalimentación permanente con el plan nacional.

Estamos hablando entonces, no de un programa con un inicio y un término, sino que de una manera de hacer gestión en turismo, lo que implica un cambio permanente.

La estructura de gestión en el ámbito de los programas y sus respectivos proyectos se resume en el esquema siguiente:



Una vez establecido que no existe independencia entre programas y/o proyectos, sino que una sincronía y prioridad de temáticas relevantes, en función de las circunstancias particulares de cada destino (diagnóstico), desarrollaremos los cinco programas fundamentales del plan con sus respectivos objetivos, y los proyectos ideados para alcanzar dichos objetivos.

Cabe dejar presente que los proyectos aquí mencionados no es una lista finita, sino que por el contrario, se proponen aquellos que consideramos básicos para iniciar una gestión integral de destinos, a los que se le sumarán otros de acuerdo al desarrollo del plan en su conjunto y especialmente, aquellos que surgirán de las necesidades de cada destino en particular, los que serán documentados en la medida que sean replicables en otros destinos.

## **PROGRAMA 1 DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **Consideraciones Temáticas**

La simultaneidad producción/consumo, como característica estructural de los servicios turísticos, es una condición básica que debe ser considerada a la hora de pensar en como lograr mejorar la calidad del producto. Pues esta condición (simultaneidad) impide implementar medidas de control de calidad para rechazar aquella parte de la producción (servicios) que presenta problemas, como sucede con los productos manufacturados. Por lo tanto, para mejorar la calidad final de los servicios turísticos, sólo podemos implementar un sistema de gestión de los procesos que implican la consecución de tales servicios; esto con el fin de asegurar una menor ocurrencia de errores y/o fallas.

Otra consideración relevante, que para los servicios turísticos tiene el carácter de paradigma, es la alta proporción de los recursos humanos que intervienen en el proceso productivo. Estableciéndose la tendencia del aumento de tal proporción a mayor especialización del servicio. Es decir, el aumento del grado de satisfacción turística, está fuertemente influenciado por la presencia de una mayor cantidad de recursos humanos competentes en sus funciones.

Podemos afirmar entonces que la empresa turística se caracteriza por la importancia de la personalización del servicio; es decir, la relación persona/persona, siendo la eficiencia en el ámbito funcional y empatía en el ámbito relacional, elementos claves en la mejora de calidad de los servicios turísticos.

### **Objetivos del Programa**

La competencia técnica de los cuadros profesionales y operativos de la industria turística, es una ventaja competitiva de primer orden. Esto implica diseñar un programa de gestión de recursos humanos, cuyos objetivos para el Estado son:

- Orientar de mejor forma la formación y capacitación los profesionales del turismo; de tal manera de acortar la brecha existente entre los “productos” ofrecidos por los centros de formación y/o capacitación y las necesidades reales del sector productivo turístico.
- Estimular un uso más eficiente de los instrumentos destinados a fomentar la capacitación (SENCE u otros) que están siendo subutilizados por la empresa turística nacional.

- Coordinar y focalizar en destinos incorporados a este plan, la implementación de programas de formación y/o capacitación en turismo, que diversos organismo proyectan desarrollar desde sus respectivas perspectivas sectoriales.

### **Proyectos Básicos del Programa**

Consecuente con lo planteado, la estrategia de desarrollo de recursos humanos implica el desarrollo de los siguientes proyectos:

#### Proyecto 1

#### **Coordinación y Orientación de la Oferta de Formación y Capacitación**

Consiste en la implementación de un ente tripartita, compuesto por representantes del sector educación, empresarial y estatal, competentes en formación y capacitación en turismo, cuya función será analizar la oferta en este ámbito existente en el país V/S el mercado laboral y sus proyecciones futuras, y proponer medidas tendientes a disminuir la brecha entre ambas situaciones.

#### **Acciones del proyecto**

- Implementación de comisión permanente que analizará el desarrollo del sector educación y formación turística.
- Desarrollo y difusión de estudios y seminarios relativos a tendencias contemporáneas de la educación en turismo y mercado laboral del sector.
- Análisis y proposición de orientaciones de para segmentar los contenidos de los programas de estudio de formación turística, en función del ámbito de educación en el que se imparte (Universidad, Instituto, CFT) y el grado académico correspondiente.

#### Proyecto 2

#### **Gestión y Certificación de Calidad en la Formación y Capacitación Turística**

Consiste difundir metodologías de gestión de calidad, aplicables a la formación y capacitación en turismo, de tal manera propender a la excelencia en la educación y capacitación en las instituciones que imparten carreras o cursos de turismo.

### **Acciones del proyecto**

- Difusión de la metodología TEDQUAL para certificar la calidad de la educación superior en turismo.
- Desarrollo de una metodología ad hoc para mejorar la gestión de calidad de la formación y capacitación en turismo, usando como base la metodología TEDQUAL propuesta por la OMT.

### Proyecto 3

#### **Difusión de Oportunidades de Formación y Capacitación**

Consiste en generar un sistema que permita masificar el conocimiento de la oferta de formación y capacitación, tanto en el ámbito nacional como internacional; especialmente aquellas oportunidades con condiciones preferenciales, sean económicas (becas) o de otro tipo.

### **Acciones del proyecto**

- Elaboración y difusión de una base de datos con actualización periódica, de programas de formación y capacitación y mecanismos que facilitan el acceso a los mismos.
- Establecer convenios marcos con países y/o instituciones con reconocida excelencia en educación superior, para desarrollar programas de formación y capacitación turística que signifiquen condiciones ventajosas para Chile.

### Proyecto 4

#### **Formación de una Conciencia Turística Comunitaria**

Consiste en establecer una estrategia para multiplicar los efectos sobre la comunidad del programa “Conciencia Turística”, que hasta la fecha ha realizado SERNATUR.

### **Acciones del proyecto**

- Reforzamiento del programa “Conciencia Turística” y reorientación de las campañas hacia segmentos que tengan un mayor efecto multiplicador (niños por ejemplo).
- Pesquisa de recursos para la implementación de nuevas formas de incentivos a la conciencia turística, tales como: Fondos concursables para proyectos innovativos.

## Proyecto 5

### **Implementación de Alianzas Estratégicas**

Consiste en la implementación de alianzas estratégicas con entes que desarrollan programas vinculados a la formación y capacitación, de tal manera de coordinar y focalizar en destinos adscritos a este plan, dichas acciones.

#### **Acciones del proyecto**

- Alianzas Estratégicas para coordinar y orientar la implementación de programas de Organismos Públicos cuya área de competencia sean segmentos específicos de población y que, además, sean potenciales partícipes de la actividad turística, tales como: FOSIS, CONADI, etc.
- Alianzas Estratégicas para coordinar y orientar la implementación de programas de municipios interesados en desarrollar programas de capacitación en turismo.
- Alianzas Estratégicas para coordinar y orientar la implementación de programas organismos públicos/privados o privados, que desarrollan programas vinculados a la formación y capacitación, tales como: Fundación Chile (Programa de Certificación de Competencias Laborales), Fundación EuroChile (Formatur), etc.

## PROGRAMA 2 GESTION DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

### Consideraciones Temáticas

Caracteriza a la actividad turística el proceso de compra/consumo, que por lo general no es simultánea (tiempo/espacio). La compra se realiza, comúnmente, en el país o lugar de origen del turista por anticipado y el consumo del producto turístico se realiza en el destino, en un periodo programado y acordado en el momento de la compra. Esto implica que en el momento de la compra o decisión de compra, el consumidor desconoce en su forma concreta, el producto/servicio ofertado, lo que produce incertidumbre respecto a la calidad de dicha oferta, factor que puede ser muy nocivo para ciertos segmentos de mercado.

Entonces, un elemento central en el proceso de comercialización de los productos-servicios turísticos, es la “identificación” que el usuario potencial tenga de ellos, transformándose esto en un factor clave para el éxito de la venta y posterior satisfacción de las expectativas del cliente.

“Para poder ser comercializado, un producto debe ser identificado claramente en función de parámetros admitidos por comprador y vendedor” (Altés, 1997). Esto implica establecer una codificación que facilita el diálogo entre compradores y vendedores al utilizar un lenguaje común en la transacción.

Como calidad en servicios es esencialmente satisfacción de expectativas, y una componente importante en la fijación de las expectativas del cliente (turista), es la información confiable que se posee respecto de la oferta; entonces será necesario realizar un importante esfuerzo en establecer indicadores confiables que den cuenta del tipo de producto–destino o producto-servicio ofertado y los estándares de calidad que en ellos prevalecen.

En una industria o actividad extremadamente sensible a la desinformación o publicidad mal manejada, es imprescindible contar con **indicadores de calidad** serios que avalen los productos ofertados y, en especial, el establecimiento de “marcas” o similares sustentadas en prácticas de gestión de calidad sistemáticas y permanentes en destino, las que deberían involucrar al destino en su conjunto.

### Objetivos del Programa

El establecer instrumentos que permitan identificar confiablemente la calidad de la oferta turística nacional, es un factor estratégico para el proceso de comercialización de la misma, por lo que el programa “Creación de Indicadores de Calidad Turística” se plantea alcanzar los siguientes objetivos:

- Crear indicadores que den transparencia al mercado turístico nacional.
- Establecer estándares para la oferta de servicios turísticos, en función de la demanda objetiva (segmentos de mercados) de éstos.
- Proponer y aplicar en destinos, modelos de gestión de calidad turística.
- Proponer e implementar modelos de certificación de calidad, en función de productos turísticos específicos.
- Desarrollar y posicionar la marca “Producto Turístico Chileno de Calidad”

### **Proyectos Básicos del Programa**

Para lograr los objetivos planteados, se propone el desarrollo de los siguientes proyectos específicos:

#### Proyecto 1

#### **Mejoramiento de los Estándares de los Servicios de Alojamiento Turístico**

El proyecto consiste desarrollar un nuevo cuerpo normativo que establezca los estándares básicos que debieran cumplir los servicios de alojamiento, según clase y categoría.

#### **Acciones del proyecto**

- Implementación de un ente público/privado (grupo de trabajo) encargado de liderar y consensuar las propuestas en materias de calidad para el subsector alojamiento turístico.
- Desarrollo de un nuevo reglamento de clasificación y calificación de alojamiento turístico que incorpore el factor calidad de servicios.
- Desarrollo de publicaciones, seminarios y talleres para estimular la incorporación de prácticas en gestión de calidad en el subsector alojamiento turístico.

## Proyecto 2

### **Desarrollo de Normas de Calidad para Servicios Turístico Básicos**

El proyecto consiste en desarrollar normas nacionales de calidad para los servicios de: alojamiento, alimentación, agencia de viajes, transporte turístico (aéreo, acuático y terrestre) y guías de turismo. Las que usarán como referencia, normas internacionales si las hubiere.

#### **Acciones del proyecto**

- Implementación de comisiones de trabajo (público/privado) encargadas de liderar y consensuar las propuestas en materias de calidad para cada subsector turístico.
- Desarrollo de normas de calidad para cada subsector turístico
- Desarrollo de publicaciones, seminarios y talleres para estimular la incorporación de prácticas en gestión de calidad en cada subsector turístico.

## Proyecto 3

### **Desarrollo de un Modelo de Gestión de Calidad para Servicios Turísticos**

El proyecto consiste en proponer y difundir un modelo de gestión de calidad para los servicios turísticos, usando como referencia el modelo ISO 9000 y el modelo ICHE español entre otros.

#### **Acciones del proyecto**

- Implementación de comisión de trabajo (público/privado) encargada de liderar y consensuar las propuestas metodológicas, la estructura conceptual y formal del modelo de gestión de calidad para el sector turístico.
- Selección y análisis de modelos de gestión de calidad posibles de usar como referencia.
- Desarrollo del modelo nacional de gestión de calidad turística
- Desarrollo de publicaciones, seminarios y talleres para estimular la incorporación de prácticas en gestión de calidad en cada subsector turístico, difundir y discutir la propuesta del modelo nacional de gestión de calidad turística y consensuarlo en forma amplia con el sector.
- Aplicación y evaluación del modelo en destinos pilotos.

#### Proyecto 4

### **Desarrollo de Normas de Calidad en Alojamiento para Productos Turísticos Emergentes: “Turismo Rural”**

El proyecto consiste el desarrollo de normas nacionales de calidad para los servicios de alojamiento turístico rural y las principales actividades recreativas o de esparcimiento que complementan estos servicios.

#### **Acciones del proyecto**

- Implementación de comisiones de trabajo (público/privado) encargadas de liderar y consensuar las propuestas en materias de calidad para cada tipo de servicio y sus correspondientes actividades complementarias.
- Selección y análisis de normas internacionales de calidad para turismo rural, posibles de usar como referencia.
- Desarrollo de normas de calidad para los siguientes tipos de servicios: Hospedaje Rural, Casas Patronales o Estancias, Lodge de Pesca, Refugios de Montaña.
- Desarrollo de Manual de Gestión de Calidad para Turismo Rural
- Desarrollo de publicaciones, seminarios y talleres para estimular la incorporación de prácticas en gestión de calidad en los servicios de turismo rural.

#### Proyecto 5

### **Desarrollo de Normas de Calidad para Productos Turísticos Emergentes: “Ecoturismo y Turismo Aventura”**

El proyecto consiste el desarrollo de normas nacionales de calidad para los servicios turísticos especializados del tipo ecoturismo y turismo aventura.

#### **Acciones del proyecto**

- Implementación de comisiones de trabajo (público/privado) encargadas de liderar y consensuar las propuestas en materias de calidad para cada tipo de servicio especializado en ecoturismo y turismo aventura.
- Selección y análisis de normas internacionales de calidad para servicios especializados en ecoturismo y turismo aventura, posibles de usar como referencia.

- Desarrollo de normas de calidad para los siguientes tipos de servicios: Guías de Ecoturismo, Pesca Deportiva, Rafting, Buceo, Deportes Náuticos, Cabalgatas, Senderismo, Escaladas y Montañismo.
- Desarrollo de Manual de Gestión de Calidad para Ecoturismo y Turismo Aventura.
- Desarrollo de publicaciones, seminarios y talleres para estimular la incorporación de prácticas en gestión de calidad en los servicios de Ecoturismo y Turismo de Aventura.

#### Proyecto 6

#### **Mecanismos y principios para la regulación de los servicios turísticos**

El proyecto consiste en analizar el marco jurídico municipal y explicar los mecanismos mediante el cual es posible regular la prestación de servicios turísticos en el ámbito comunal, para posteriormente proponer estructuras básicas de ordenanzas municipales, para diversos ámbitos de acción.

#### **Acciones del proyecto**

- Elaboración y difusión de manual sobre normatividad y procedimientos administrativos que afectan al sector turismo.
- Elaboración y difusión de estudio sobre ordenanzas municipales posibles de implementar para regular y/o orientar el desarrollo turístico comunal.

## **PROGRAMA 3**

### **GESTIÓN SOSTENIBLE DE DESTINOS TURÍSTICOS**

#### **Consideraciones Temáticas**

El particular sistema de producción y comercialización de la industria turística, cuya principal característica que la diferencia de las demás actividades productivas, es el traslado del consumidor al producto y no del producto hacia el consumidor como sucede convencionalmente. Y es el valor de las estructuras locales (económicas, socio/culturales y físico/ambientales), es decir del destino, lo que motiva la decisión del viaje.

Ahora bien, este traslado o flujo de visitantes, el que tiende a ser cada vez más masivo, en la medida que dichas estructuras locales tienen mayor valor, tienen un impacto significativo sobre las mismas, modificando las condiciones originales del destino y provocando una pérdida de su valor intrínseco.

La falta de gestión sobre los procesos de desarrollo turístico local, provoca por lo general, un impacto tan serio sobre el recurso local, que el proceso de degradación del destino muchas veces asume la condición de irreversible.

Dado que el turismo es un fenómeno económico con una expresión física local relevante (equipamiento, infraestructura, instalaciones, etc.), no es posible pensar en el cierre de una línea de productos y la apertura de una nueva, cuando las condiciones de venta del producto existente han perdido demanda en el mercado; ello porque la planta turística no es desmontable y trasladable a otro destino. Entonces es necesario, establecer un sistema de gestión de la actividad turística, que permita mantener la vigencia del destino y prevenir eventuales desequilibrios de las estructuras subyacentes en éste, que pudieran provocar el colapso de las mismas.

El World Conservation Union (IUCN) define al desarrollo sostenible como: “El proceso que permite el desarrollo sin degradar o agotar los recursos que hacen posible el mismo desarrollo”. Este concepto que tradicionalmente ha estado ligado al tema medio ambiental, en el último tiempo ha adquirido una visión más integradora, considerando como parte del proceso de desarrollo sostenible, los tres ámbitos de acción constitutivos del desarrollo humano: Medio ambiental, económico y ámbito socio cultural.

El concepto de sostenibilidad se cruza con el de calidad, en la medida que la experiencia turística es más plena en aquellos destinos que manifiestan un desarrollo saludable y equilibrado de los tres ámbitos constitutivos mencionados; y por el contrario, el turista evita visitar destinos donde existen evidentes deterioros en dichos componentes, lo que se traduce como una pérdida de calidad del mismo.

## **Objetivos del Programa**

El turismo sostenible está ligado a tres principios básicos: Calidad, continuidad y equilibrio. Por lo tanto, este programa está diseñado como un modelo de gestión para alcanzar los siguientes objetivos:

- Proveer mayor calidad de la experiencia del visitante.
- Mantener la calidad del medio ambiente (físico, socio cultural y económico) del que la población local y la actividad turística dependen.
- Conseguir mayores niveles de rentabilidad económica de la actividad turística para los residentes locales y sector empresarial.
- Mantener y mejorar la calidad de vida de la población local.

## **Proyectos Básicos del Programa**

Para lograr los objetivos planteados, se propone el desarrollo de los siguientes proyectos específicos:

Proyecto 1

### **Desarrollo y aplicación de indicadores de sostenibilidad de destino**

El proyecto consiste en desarrollar una metodología aplicable en el contexto nacional, para establecer indicadores de sostenibilidad de destinos turísticos. Esta metodología se basará en la propuesta realizada por la OMT y se implementará como modelo piloto en destinos seleccionados.

### **Acciones del proyecto**

- Desarrollo de estudio para establecer la metodología e indicadores de sostenibilidad de destinos, aplicables al contexto nacional.
- Selección de destinos pilotos para la aplicación de la metodología.
- Implementación de la metodología en destinos seleccionados.
- Monitoreo y evaluación de resultados.

- Desarrollo de publicaciones, seminarios y talleres para estimular la implementación del modelo en otros destinos turísticos.

#### Proyecto 2

#### **Desarrollo de una metodología Ad Hoc para la incorporación de prácticas de producción limpia en turismo**

El proyecto consiste en desarrollar una metodología aplicable en el contexto nacional, para introducir el concepto y mecanismos concreto de producción limpia en la industria turística. Este proyecto usará modelos internacionales de referencias como el modelo Green Globe, el modelo de Naciones Unidas y las recomendaciones de la OMT.

#### **Acciones del proyecto**

- Selección y análisis de modelos internacionales posibles de usar como referencia.
- Desarrollo del modelo de producción limpia aplicable al contexto nacional (estudio)
- Desarrollo de manuales de gestión para implementar procesos de producción limpia en los diversos subsectores turísticos.
- Desarrollo de publicaciones, seminarios y talleres para estimular la incorporación de prácticas de producción limpia en la industria turística.

#### Proyecto 3

#### **Desarrollo de una metodología Ad Hoc e implementación de auditorías ambientales en destinos turísticos**

El proyecto consiste en desarrollar una metodología aplicable en el contexto nacional, para implementar auditorías ambientales en destinos y/o empresas turísticas. Este proyecto usará modelos internacionales de referencias.

#### **Acciones del proyecto**

- Selección y análisis de modelos internacionales posibles de usar como referencia.
- Desarrollo del modelo de auditoría ambiental turística aplicable al contexto nacional (estudio)

- Implementación del modelo de auditorías ambientales desarrollado en destinos y empresas paradigmáticos.
- Desarrollo de publicaciones, seminarios y talleres para estimular la incorporación de auditorías ambientales en la industria turística.

#### Proyecto 4

#### **Desarrollo de una metodología Ad Hoc para la “Certificación de Sostenibilidad” en la empresa turística**

El proyecto consiste en desarrollar una metodología aplicable en el contexto nacional, para implementar “Certificaciones de Sostenibilidad” en empresas turísticas. Este proyecto usará modelos internacionales de referencias como el de Costa Rica y Green Globe.

#### **Acciones del proyecto**

- Selección y análisis de modelos internacionales posibles de usar como referencia.
- Desarrollo del modelo para la “Certificación de Sostenibilidad Turística” aplicable al contexto nacional (estudio)
- Implementación del modelo de “Certificación de Sostenibilidad Turística” en empresas consideradas paradigmáticas.
- Desarrollo de publicaciones, seminarios y talleres para estimular la implementación sistemática del modelo de “Certificación de Sostenibilidad Turística” en el país.

#### Proyecto 5

#### **Catastro, análisis y sistematización de los instrumentos de apoyo a iniciativas de turismo sostenible**

El proyecto consiste en elaborar y difundir una base de datos que concentre la información básica de los mecanismos existentes para apoyar, técnica y financieramente, al desarrollo de iniciativas que incorporen la variable de sostenibilidad como elemento estructural del mismo.

#### **Acciones del proyecto**

- Realización y difusión de un catastro de fuentes de financiamiento para iniciativas turísticas que incorporen la variable sustentabilidad ambiental.

- Asistencia técnica en la formulación y gestión de los recursos necesarios para iniciativas turísticas que incorporen la variable sustentabilidad ambiental.

#### Proyecto 6

#### **Declaratorias de Centros y Zonas De Interés Turístico Nacional**

El proyecto consiste en desarrollar una metodología de planificación y gestión territorial turística y aplicarla en destinos relevantes, previa declaratoria de Centro o Zona de Interés Turístico Nacional.

#### **Acciones del proyecto**

- Selección y análisis de metodologías de planificación y gestión territorial.
- Desarrollo de modelos de planificación y gestión territorial, en función de condiciones ambientales tipo.
- Selección de destinos relevantes y Declaratoria de Centros y/o Zonas de Interés Turístico Nacional.
- Desarrollo del plan de ordenamiento territorial para cada caso seleccionado y declarado como Centro o Zona de Interés Turístico Nacional, en función del modelo de referencia.
- Implementación del modelo de gestión territorial turística.

## **PROGRAMA 4 DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS**

### **Consideraciones Temáticas**

El dinamismo del sector turístico, ocasionado por el permanente cambio y evolución de los gustos y preferencias de los individuos, y que por cierto, es parte de un fenómeno contemporáneo extensible al resto de las actividades productivas, donde la tecnología y especialmente los medios de comunicación más recientes, como el Internet, han exacerbado la esfera individual por sobre la colectiva.

Este panorama provoca que un producto exitoso, no tiene asegurado su continuidad en el mercado si no reacciona a los cambios que suceden cada vez más aceleradamente. Esto implica la permanente necesidad de innovación e introducción de mejoras a los productos ofrecidos, con el objeto de mantener y mejorar su competitividad.

Sólo basta con mirar un poco hacia atrás, para darnos cuenta que los estándares de calidad aceptados hace un par de años, hoy son inaceptables, especialmente aquellos relacionados con higiene, seguridad y tiempos de espera.

Entonces ya no basta con que nuestros productos turísticos sean relativamente exitosos, para asegurar la continuidad en el tiempo. Más aún si consideramos que la mayoría de éstos se encuentran en su etapa de desarrollo, y por lo tanto, se encuentran disfrutando del natural crecimiento que experimentan los destinos en esta etapa.

La mayor restricción que tiene la industria turística para reaccionar a los cambios en las preferencias de la demanda, es la condición corpórea de la mayoría de los servicios, es decir, emplazada y construida en un destino determinado, lo que implica una inversión significativa sin posibilidad de ser modificada con facilidad en su condición física.

Sin embargo, en la medida que se mantenga la vitalidad del destino, mediante la oferta de actividades turísticas diversificadas (desarrollo de productos), será posible lograr que las inversiones derivadas del emplazamiento de la planta turística sean, rentables en el tiempo.

Por lo tanto es vital para la industria turística nacional, contar con una estrategia para monitorear las tendencias de mercado y establecer los ajustes necesarios para lograr una posición competitiva para nuestros productos y, por sobre todo, permita mantener dicha posición competitiva.

## **Objetivos del Programa**

La necesidad de mantener la producción turística chilena vigente en los mercados objetivos para los que está dirigida, obliga a un permanente chequeo de las condiciones de dichos mercados, de tal manera de anticipar modificaciones en su estructura que pudieran significar pérdida competitiva para nuestros productos, y realizar los ajustes y modificaciones necesarias para satisfacer las exigencias que impone la demanda. Por lo tanto este programa está diseñado como un modelo de gestión para alcanzar los siguientes objetivos:

- Analizar y el comportamiento de los mercados turísticos y determinar oportunidades de negocios en donde nuestros productos, actuales o potenciales, puedan tener ventajas competitivas.
- Crear las condiciones para fomentar la innovación en el desarrollo de productos.
- Estimular al sector empresarial para adaptar y/o crear nuevos productos para satisfacer las exigencias de la demanda, basado en el aprovechamiento más eficiente de la planta turística existente.
- Evaluar el desempeño de los principales productos/destinos y proponer orientaciones para mejorar su eficiencia.

## **Proyectos Básicos del Programa**

Para lograr los objetivos planteados, se propone el desarrollo de los siguientes proyectos específicos:

Proyecto 1

### **Identificación de oportunidades para nuevos productos**

El proyecto consiste en estudiar las tendencias de mercado e identificar segmentos de demanda (oportunidades), a los que es posible ofertar en condiciones favorables, nuevos productos turísticos y/o productos actuales mejorados.

### **Acciones del proyecto**

- Estudio de las tendencias de los mercados turísticos.
- Evaluación de la oferta de productos/destinos y productos/empresariales nacionales puestos en el mercado.

- Evaluación de oferta alternativa a los productos nacionales.
- Determinación de ventajas comparativas de los productos turísticos nacionales.
- Determinación de oportunidades para el desarrollo de nuevos productos.
- Proposición de estrategias para aprovechar las ventajas comparativas y establecer ventajas competitivas para los nuevos productos turísticos.

## Proyecto 2

### **Caracterización técnica de productos emergentes**

El proyecto consiste en definir las características técnicas de nuevos productos, que son emergentes en el mercado turístico y para los cuales Chile tiene ventajas comparativas para su desarrollo, tales como: Turismo Antártico, Enoturismo, Agroturismo, Ecoturismo, etc.

### **Acciones del proyecto**

- Análisis de nuevos productos emergentes.
- Evaluación de las ventajas comparativas que los destinos chilenos tienen para desarrollarlos.
- Definición de los estándares de calidad de los productos seleccionados en función de referencias internacionales.
- Definición del mix de servicios básicos de cada producto.
- Definición y diseño del proceso productivo de cada producto.
- Definición de los mecanismos de comercialización, difusión y precios de mercado.

## Proyecto 3

### **Implementación de productos piloto**

El proyecto consiste seleccionar destinos que presenten ventajas comparativas e implementar en forma piloto nuevos productos, los que permitirá evaluar si los estándares y mecanismos de comercialización propuestos responden eficientemente a las características de los mercados objetivos para los que fueron diseñados.

### **Acciones del proyecto**

- Selección de destinos que presenten ventajas comparativas.
- Selección de grupo potencial de prestadores de servicios turísticos.
- Gestión de las variables legales, financieras, técnicas, etc. necesarias para implementar el producto en el destino seleccionado y con el grupo de prestadores elegido.
- Ejecución de las obras físicas que implica la implementación del producto.
- Coordinación de los mecanismos necesarios para poner en el mercado el producto.
- Evaluación de resultados y correcciones al proceso.
- Desarrollo de publicaciones, seminarios y talleres para estimular la replica de productos exitosos.

### Proyecto 4

#### **Plan de fomento a la excelencia**

El proyecto consiste en coordinar con los organismos competentes (CORFO, SERCOTEC, FIA, INDAP, FOSIS, etc.), la otorgación preferente de los instrumentos de fomento productivo, para aquellas empresas que pertenecen a destinos que se encuentren adscritos al plan, y/o soliciten apoyo para emprender iniciativas tendientes a mejorar la calidad de la oferta, bajo los parámetros establecidos por este plan.

### **Acciones del proyecto**

- Establecimientos de alianzas estratégicas de acción con organismos que operan con instrumentos de fomentos aplicables al sector turístico.
- Determinación en forma bilateral, lugares o tipos de proyectos prioritarios para la aplicación de los instrumentos.
- Difusión de las condiciones preferenciales establecidas para los destinos y/o proyectos priorizados.
- Implementación y seguimiento de las iniciativas que utilicen los instrumentos de fomentos adscritos al sistema.

## **PROGRAMA 5**

### **ESTRATEGIA PARA POSICIONAR LA IMAGEN DE DESTINO DE CALIDAD**

#### **Consideraciones Temáticas**

Un plan de gestión de calidad no estaría completo, sino se considera la difusión del mismo como parte esencial de éste.

De nada sirve crear instrumentos de gestión y medición de calidad, si nadie los conoce. Esto no sólo con un fin meramente publicitario, el que también importará, sino que fundamentalmente para crear códigos comunes que faciliten las transacciones entre compradores y vendedores, es decir, identificar claramente los productos-servicios ofertados y dar transparencia al mercado.

El principal efecto de esta acción, es disminuir la brecha entre la creación de expectativas por parte del consumidor, vía la información, respecto de los estándares concretos de los productos puestos en el mercado; lo que implica mejorar los niveles de satisfacción del consumidor y por consiguiente, la percepción de calidad de los productos-servicios ofertados.

Este programa tiene como objetivo, difundir la imagen de **“Chile destino de calidad con productos-servicios de calidad”**. Pero más que una acción publicitaria, importa una acción educativa hacia los consumidores actuales y potenciales de nuestros productos-servicios.

Hablamos de acción educativa, en el sentido que la estrategia de posicionamiento debe calar más allá de la impronta de una imagen publicitaria, la que sin duda es frágil; sino que debe lograr el efecto de identificación deseado, es decir, lograr que el usuario comprenda y maneje los criterios básicos de calidad que cada clase y categoría de producto-servicio debe cumplir.

Al mismo tiempo, este programa de difusión pretende crear conciencia en los prestadores de productos-servicios turísticos, respecto de la incorporación de los estándares y prácticas en gestión de calidad al interior de sus empresas.

Conocida esta doble finalidad del programa (Difusión/Educación), se hace necesario enfrentar la acción requerida mediante medios de comunicación ad hoc, masivos para difundir el concepto de destino y productos-servicios de calidad; y selectivos, orientado a segmentos o públicos específicos, para incorporar en el uso y prestación de los productos-servicios turísticos, el conocimiento básico necesario respecto a los estándares de calidad esperables para los mismos.

En todo caso, cualquiera acción en el ámbito de la promoción del concepto de destino de calidad, deberá ser ejecutada con posterioridad a la implementación de las medidas diseñadas para los cuatros programas básicos del Plan Integral de Calidad turística. Una vez que éste efectivamente demuestre resultados concretos, procede la implementación de este quinto programa.

## **Objetivos del Programa**

Como se mencionó, este programa tiene por objetivo difundir y posicionar la imagen de “Chile Destino de Calidad”, para que ello se logre se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Difundir los mecanismos y estándares de calidad vigentes en Chile.
- Lograr la identificación de Chile y destinos chilenos con la imagen de productos de alta calidad.
- Logra asociar (posicionar) la imagen de destinos chilenos a determinados productos de alta demanda en los mercados objetivos.

## **Proyectos Básicos del Programa**

Para difundir el concepto de “Chile – Destino de Calidad”, se plantea desarrollar los siguientes proyectos específicos:

Proyecto 1

### **Desarrollo e implementación de una “Marca de Calidad”**

El proyecto consiste en diseñar e implementar una “Marca o Sello” de calidad, el que le será otorgado a aquellos productos que demuestren excelencia en calidad.

#### **Acciones del proyecto**

- Diseño del sello de calidad.
- Establecimiento del protocolo para la otorgación de la marca de calidad.
- Establecimiento e implementación de la estructura operativa para la otorgación de la marca de calidad.
- Diseño e implementación de mecanismos de difusión de la marca de calidad.
- Se organizarán seminarios internacionales sobre gestión y certificación de calidad en turismo, y se participará como expositor de la experiencia chilena, en seminarios similares que se realicen en el extranjero, con el objetivo de lograr reconocimiento de la metodología de este plan y fijar el modelo chileno como referencia válida.

## Proyecto 2

### **Portal Internet de la “Calidad Turística Chilena”**

El proyecto consiste en implementar un “Portal Internet,” el que contendrá información respecto a normas y estándar de calidad vigentes en Chile, y la oferta nacional de productos-destinos y productos-servicios que ha adherido al Plan Integral de Calidad e implementado al interior de la gestión correspondiente, los estándares y prácticas de calidad propuestos.

#### **Acciones del proyecto**

- Diseño del portal Internet.
- Establecimiento de estructura operativa y financiera del portal.
- Revisión permanente y periódica de la información ofrecida en el portal.
- Creación de servicios “on line”, que vinculen mediante el portal, ofertas concretas de destinos nacionales con potenciales compradores.

## Proyecto 3

### **Red internacional de difusión de producto turístico chileno**

El proyecto consiste en establecer convenios de cooperación con el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile y otros organismos chilenos con representaciones en el extranjero, para que, mediante las embajadas, agregados comerciales, Pro Chile, etc. sea difundido el concepto de “Chile País con Productos Turísticos de Exportación” y se dé especial énfasis a la difusión de sello “Destino de Calidad”. SERNATUR, ya sea por si mismo o a través de la Corporación de Promoción Turística (CPT), y/o otros entes nacionales y regionales de promoción turística, asumirá el rol de proveedor de material de difusión y articulador de las acciones promocionales en origen.

#### **Acciones del proyecto**

- Establecimiento de convenios y alianzas estratégicas con organismos con representaciones en el extranjero.
- Elaboración de estrategias de acción Ad Hoc a cada uno de los organismos asociados a este proyecto.
- Desarrollo e implementación de los medios de comunicación apropiados.
- Evaluación de resultados.

## Proyecto 4

### **Plan de gestión de calidad para las Oficinas de Información Turística (OIT)**

El proyecto consiste en implementar un plan gestión de calidad en la red de oficinas de informaciones turísticas de SERNATUR y OIT asociadas al sistema, cuyo objetivo es mejorar la atención a público en cuanto a eficiencia, y a la vez, mejorar la calidad de la información que se entrega a público, cualquiera sea el medio (oral, impreso, digital, etc.). En la información entregada se hará especial énfasis en los estándares de calidad exigibles por tipo de producto-servicio, y en general, se divulgará con mayor detalle, la oferta de destinos que se encuentren adscritos al Plan Integral de Calidad Turística Chilena.

#### **Acciones del proyecto**

- Diagnóstico de la gestión de las OIT y calidad de los servicios prestados.
- Diseño de una nueva estructura de gestión para las OIT.
- Diseño de un plan de calidad para mejorar la prestación de servicios de las OIT adscritas al sistema.
- Determinación de los medios y los contenidos más eficientes para llevar a cabo el servicio de información de las OIT.
- Implementación y evaluación permanente de los resultados de este plan.

## LOS TRES PROGRAMAS DE APOYO

Para poder desarrollar en forma eficiente los cinco programas básicos, es necesario contar con información que alimente permanentemente los procesos y proyectos que cada uno de ellos desarrolla, al mismo tiempo, se requiere introducir permanentemente mejoras tecnológicas en los procesos productivos y de comercialización, de tal manera de acortar la brecha existente con los productos turísticos alternativos y avanzar a una posición de liderazgo permanente.

Como ambos objetivos corresponden a líneas temáticas transversales a los demás programas, se propone establecer al menos estos dos programas de apoyo como input permanente a la gestión de destino:

- Sistema de Información Para la Gestión Turística
- Desarrollo de Tecnologías Para la Gestión Turística

Como la actividad turística es un hecho económico con una expresión territorial relevante, el que depende de las condiciones de accesibilidad y permanencia humana que este territorio ofrece para su desarrollo sostenible, se hace necesario establecer una mecánica para la gestión de la infraestructura que permita usar los recursos territoriales para implementar productos turísticos. Ello implica implementar un tercer programa de apoyo:

- Gestión de la Infraestructura Turística

Debido al dinamismo de la actividad turística y al concepto de mejora permanente implícito en cada plan de calidad, la estructura de gestión propuesta con sus respectivos programas y proyectos, no son rígidos y se encuentran sujetos a un permanente proceso de revisión/ajuste y replanteo, es más, este mismo esquema deberá sufrir una primera gran reestructuración cuando sea implementado en un destino concreto y se enfrente a las condicionantes particulares de ese destino. En ese caso, los programas propuestos pueden ser válidos, ser insuficientes o demasiados para las características del destino en cuestión, lo que implicará eventuales cambios que pueden llegar a ser radicales; lo que si importará preservar, es la estructura de gestión como modelo conceptual.

## **PROGRAMA 6**

### **SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN TURÍSTICA**

#### **Consideraciones Temáticas**

La dinámica del sector turismo, hace que la información, elemento clave en el proceso de toma de decisiones, tenga una caducidad muy alta.

La permanente evolución de los mercados, los cambios de las preferencias del público, la sensibilidad de los mercados a factores internos y/o externos al producto, factores estructurales y coyunturales de la demanda, son antecedentes básicos que se deben poseer para efectuar los ajustes y correcciones necesarias para alcanzar y mantener una posición competitiva del producto.

Por otra parte, contar con la información que requiere el turista para desplazarse y hacer uso de los servicios turísticos y, finalmente, que su experiencia del destino suceda sin contratiempos, es una misión no sólo del Estado, sino que de todos los actores involucrados en la producción de dicha experiencia; por lo que establecer un sistema que permita satisfacer esta demanda de información concreta, confiable y actualizada se convierte en un objetivo prioritario para la gestión integral del destino.

#### **Objetivos del Programa**

La información constituye en turismo, la piedra angular que orienta el desarrollo de productos para satisfacer las expectativas de la demanda. Sin ella, la gestión turística adquiere un carácter de incierto. Esto implica diseñar un programa para relevar la información, cuyos objetivos son:

- Contar los antecedentes estadísticos necesarios para orientar de mejor forma la gestión del desarrollo turístico.
- Contar con información actualizada y de fuentes confiables, que requiere el turista para visitar el destino.
- Conocer las tendencias de los mercados y los factores estructurales de los mercados objetivos del producto turístico.
- Conocer y monitorear las diferentes variables (físico-ambientales, económicas, legales, sociales, etc.), que afectan al desarrollo de la actividad turística.

## **Proyectos Básicos del Programa**

Consecuente con lo planteado, el programa Sistema de la Información para la Gestión Turística implica el desarrollo de los siguientes proyectos:

### Proyecto 1

#### **Sistema de Información Estadístico**

El proyecto consiste en desarrollar un sistema (base de datos) que concentre la información estadística básica de los destinos/país y que permita “salidas cruzadas” de información de acuerdo a formatos preestablecidos.

#### **Acciones del proyecto**

- Diagnóstico de la información existente.
- Determinación de la información básica a procesar y estructura del sistema.
- Determinación de los formatos de salida de la Información.
- Implementación del sistema y estructuración de los mecanismos de operación.
- Evaluación permanente de las bases de datos y chequeo de consistencia.

### Proyecto 2

#### **Sistema de Información Georeferenciado**

El proyecto consiste en desarrollar un sistema georeferenciado de base de datos, que concentre la información turística territorial básica de los destinos/país y que permita “salidas cruzadas” de información de acuerdo a formatos preestablecidos, para ser utilizada en los procesos de planificación y gestión territorial.

#### **Acciones del proyecto**

- Diagnóstico de la información existente.
- Determinación de la información básica a procesar y estructura del sistema.
- Determinación de los formatos de salida de la Información.
- Implementación del sistema y estructuración de los mecanismos de operación.

- Evaluación permanente de las bases de datos y chequeo de consistencia.

### Proyecto 3

#### **Sistema de Información Integral Turístico**

El proyecto consiste en integrar el sistema de información estadística con el sistema de información georeferenciado, para obtener un sistema de información, planificación y gestión capaz de entregar una coberturas de información territorial asociadas a bases estadísticas. El sistema debe ser lo suficientemente amigable como para ser operado por un usuario no experto en sistemas SIG y contener módulos de información turística/territorial que permitan la interacción del público convencional con el sistema.

#### **Acciones del proyecto**

- Diagnóstico de la información existente.
- Determinación de la información básica a procesar y estructura del sistema.
- Determinación de los formatos de salida de la Información.
- Implementación del sistema y estructuración de los mecanismos de operación.
- Evaluación permanente de las bases de datos y chequeo de consistencia.

## **PROGRAMA 7 DESARROLLO DE TECNOLOGIAS PARA LA GESTION TURISTICA**

### **Consideraciones Temáticas**

Nuevamente, la dinámica del sector turismo obliga a mantener una constante preocupación por el “estado de las artes” en el ámbito internacional, y en lo posible, marcar la pauta del desarrollo tecnológico. Esto que parece pretencioso, en realidad es completamente alcanzable en turismo, bien lo ratifica el caso de Costa Rica, país que con una estructura de gestión clara, se ha situado a la vanguardia mundial del denominado “Ecoturismo”, concepto por ellos mismos acuñado.

Cuando hablamos de desarrollo tecnológico, no nos estamos refiriendo a la creación de nueva tecnología (de última generación), lo que eventualmente también es posible, sino que nos referimos al desarrollo de mecanismos que aprovechen más eficiente e integralmente las condiciones propias de cada destino. No se trata de inventar lo que ya existe, sino que de “apropiarse”, en el sentido de adaptar al lugar, tecnologías y técnicas de reciente creación o novedosas y que aporten competitividad al producto/destino o producto/servicio.

Esta permanente innovación tiene por objeto, bajar los costos de producción y/o operación de los servicios y aumentar los niveles de confort, y por lo tanto, de satisfacción del consumidor. Lo que en definitiva se traduce en un plus de calidad para producto.

### **Objetivos del Programa**

El desarrollo tecnológico turístico es una necesidad de primer orden para lograr alcanzar niveles razonables de competitividad, especialmente en el ámbito de la comercialización del producto y materias ambientales y de calidad, en el ámbito de la producción. Esto implica implementar un programa transversal, de apoyo a los cinco programas básicos, cuyos objetivos son:

- Estimular la innovación tecnológica aplicable al sector turístico.
- Pesquisar nuevas tecnologías aplicables en destinos turísticos nacionales.
- Mejorar la eficiencia de los sistemas tecnológicos en actual uso por el sector turístico nacional.
- Orientar sobre las tecnologías más apropiadas para ser aplicadas a los diversos contextos turísticos (destinos) del país.

## **Proyectos Básicos del Programa**

Consecuente con lo planteado, el programa Desarrollo Tecnológico para la Gestión Turística implica el desarrollo de los siguientes proyectos:

### Proyecto 1

#### **Catastro y difusión de nuevas tecnologías aplicables al sector turismo**

El proyecto consiste en desarrollar un sistema (base de datos) actualizado periódicamente, que concentre la información básica sobre tecnologías innovadoras aplicables al sector turístico.

#### **Acciones del proyecto**

- Determinación de la información básica a procesar y estructura del sistema.
- Determinación de los formatos de salida de la Información.
- Pesquisa de información e implementación de red de informantes
- Implementación del sistema y estructuración de los mecanismos de operación.
- Difusión del sistema
- Evaluación permanente de las bases de datos y chequeo de consistencia.

### Proyecto 2

#### **Catastro, análisis y sistematización de los instrumentos de apoyo a iniciativas de desarrollo tecnológico**

El proyecto consiste en elaborar y difundir una base de datos que concentre la información básica de los mecanismos existentes para apoyar, técnica y financieramente, al desarrollo de iniciativas que incorporen la variable innovación tecnológica como elemento estructural del mismo.

#### **Acciones del proyecto**

- Realización y difusión de un catastro de fuentes de financiamiento para iniciativas turísticas que incorporen la variable sustentabilidad ambiental.
- Asistencia técnica en la formulación y gestión de los recursos necesarios para iniciativas turísticas que incorporen la variable innovación tecnológica.

### Proyecto 3

#### **Giras tecnológicas**

El proyecto consiste en articular la utilización de los instrumentos de fomento productivo, especialmente aquellos diseñados para la realización de giras tecnológicas, desarrollando proyectos que involucren la selección de destinos turísticos nacionales o internacionales, en los que el aspecto tecnológico sea un valor relevante.

#### **Acciones del proyecto**

- Determinación de los aspectos tecnológicos en los que es deseable innovar, en función de destinos nacionales.
- Determinación de destinos turísticos (nacionales o extranjeros) que presentan desarrollos tecnológicos replicables en destinos chilenos.
- Preparación y presentación de proyectos de giras, en conjunto con el sector privado, a las instancias de financiamiento.
- Ejecución de las giras.
- Implementación de proyectos pilotos de innovación tecnológica.
- Evaluación de los resultados

## **PROGRAMA 8 GESTION DE LA INFRAESTRUCTURA TURISTICA**

### **Consideraciones Temáticas**

Nuestro país, con una larga tradición agrícola y minera, ha desarrollado una estructura territorial, desde la perspectiva de la dotación de infraestructura, privilegiando la eficiencia económica de estos sectores; obteniendo como resultado un territorio organizado consecuentemente con tal visión.

Esta estructura territorial no necesariamente es consecuente con las necesidades de infraestructura que demanda el desarrollo turístico local, sin ser con ello incompatible. Por lo que es necesario revisar y replantear, con una visión adecuada a las necesidades y formas propias del sector, la dotación de la infraestructura, en la medida que el turismo cobra importancia como polo de desarrollo económico regional o local.

Esta perspectiva implica una especial preocupación por las temáticas ambientales a la hora de construir obras de infraestructuras como: caminos, puentes, electrificación, etc. Y cobra particular importancia el tratamiento paisajístico, así como la calidad de los servicios básicos.

Este es el primer paso para transformar la geografía, que por cierto es relevante como recurso, en producto turístico posible de poner en el mercado.

### **Objetivos del Programa**

La gestión de la infraestructura de soporte, necesaria para lograr que un producto/destino o un producto/servicio opere sin dificultades de accesibilidad, servicios básicos, etc. es fundamental para lograr mejorar la calidad de los mismos. Para avanzar en tal sentido es necesario implementar un programa transversal, de apoyo a los cinco programas básicos, cuyos objetivos son:

- Coordinar y lograr priorizar la ejecución de obras de infraestructura necesarias para el desarrollo turístico regional y local.
- Orientar respecto a las características técnicas que debiera poseer la infraestructura en áreas con relevancia turística.
- Proponer técnicamente, proyectos de infraestructura requeridos para desarrollar y/o mejorar destinos turísticos relevantes.

## **Proyectos Básicos del Programa**

Consecuente con lo planteado, el programa Gestión de la Infraestructura Turística implica el desarrollo de los siguientes proyectos:

### Proyecto 1

#### **Catastro y coordinación de las necesidades de infraestructura turística en destinos**

El proyecto consiste en elaborar catastros pormenorizados de los requerimientos de infraestructura en destinos relevantes; y coordinar con los organismos competentes la orientación de los recursos para su implementación.

#### **Acciones del proyecto**

- Determinación de los destinos relevantes de la región.
- Determinación de las necesidades de infraestructura de cada uno.
- Coordinación con los organismos sectoriales competentes para incorporar dichas necesidades, en sus programas respectivos y/o gestionar los recursos financieros pertinentes.
- Seguimiento de cada acción.

### Proyecto 2

#### **Propuesta de criterios y estándares para la elaboración de infraestructura turística**

El proyecto consiste en desarrollar criterios técnicos y estándares de calidad para la elaboración de infraestructura turística en función de productos/destino.

#### **Acciones del proyecto**

- Determinación de los productos/destinos tipo.
- Determinación de las necesidades de infraestructuras según destino/producto.
- Elaboración de criterios técnicos y estándares de calidad para cada tipo de proyecto de infraestructura.
- Difusión de los resultados.
- Implementación de proyectos tipos y seguimiento de su desarrollo.

### Proyecto 3

#### **Diseño de instalaciones turísticas tipo**

El proyecto consiste en desarrollar criterios técnicos, estándares de calidad y lineamientos de diseño, para la elaboración de instalaciones turísticas típicas, en función de determinados productos turísticos.

#### **Acciones del proyecto**

- Determinación de los productos turísticos tipo.
- Determinación de las instalaciones típicas por cada tipo de productos.
- Elaboración de criterios técnicos, estándares de calidad y diseños básicos para cada tipo de instalación turística propuesta.
- Difusión de los resultados.
- Implementación de proyectos tipos y seguimiento de su desarrollo.

### Proyecto 4

#### **Manual de señalización turística vial e interpretativa**

El proyecto consiste en desarrollar criterios técnicos, estándares de calidad y lineamientos de diseño, para la elaboración de señalización turística interpretativa. Y a la vez, difundir las normas de señalización vial.

#### **Acciones del proyecto**

- Elaboración de criterios técnicos, estándares de calidad y diseños básicos de las señalizaciones interpretativas.
- Sistematización de las normas y diseños de la señalización vial.
- Elaboración de manual de señalización turística.
- Difusión de manual.
- Desarrollo, gestión e implementación de proyectos pilotos.

## Proyecto 5

### **Señalización turística vial e interpretativa**

El proyecto consiste en elaborar los proyectos de señalización turística necesarios para poner en valor los destinos relevantes. Y gestionar los recursos financieros para su ejecución.

#### **Acciones del proyecto**

- Determinar las necesidades de señalización de cada destino turístico.
- Diseñar los respectivos paneles de acuerdo a los criterios técnicos de carácter nacional.
- Gestión de los recursos financieros para la ejecución de los proyectos.
- Ejecución de proyectos y seguimiento.

## **ESTRUCTURA OPERATIVA DEL PROGRAMA**

El Sistema Nacional de Gestión Integral de Calidad Turística, plantea como piedra angular del mismo, la Gestión Integral de Calidad de Destinos como su unidad operativa básica, dado que es en este contexto en que el turista percibe la calidad del producto, a través de la experiencia turística que éste le entrega.

Dado que el producto turístico no es la mera suma de los servicios, atractivos, y demás componentes del mismo, sino que opera bajo el concepto de sistema, en donde basta que falle una de sus partes para que la estructura colapse. Por lo tanto, se ha propuesto que el sistema de calidad se sustente en una estructura formal de gestión, basado en la articulación de los distintos ámbitos que intervienen en la variable calidad y que considera la participación amplia, pero organizada, de los diversos actores que intervienen en la puesta en escena del producto turístico.

Para establecer un modelo de gestión de destino, se ha decidido proponer una estructura operativa básica, la que tendrá que someterse a ensayos y sufrir los ajustes que las circunstancias locales exijan, pero en la que debiera prevalecer su espíritu operativo.

### **Componentes del Sistema y Funciones Específicas**

El sistema se estructura a partir de tres ámbitos de gestión:

- Ambito de Gestión Nacional
- Ambito de Gestión Regional
- Ambito de Gestión Local

Para los tres casos se propone una estructura operativa semejante, la que está diseñada para realizar, desde su propio ámbito de acción las siguientes funciones

- Proponer las políticas, directrices y estrategias que guiarán el plan.
- Ejecutar proyectos y programas específicos, para lograr los objetivos del plan.
- Monitorear el desarrollo de los programas y proyectos
- Evaluar los logros y debilidades del plan y,
- Ejecutar las acciones necesarias para mejorar la efectividad del plan y subsanar las debilidades.

Estas funciones genéricas asumen una expresión diferenciada, en función del ámbito de acción en que son desarrolladas, las que van desde un carácter holístico conceptual, en el ámbito nacional; a un carácter netamente ejecutivo en el ámbito local.

Para que esto suceda, se ha planteado como estructura operativa básica para los ámbitos de acción, las siguientes instancias:

#### Ambito Nacional

- Ente Director Nacional / Plan Integral de Calidad Turística
- Ente Ejecutivo Nacional de Gestión / Plan Integral de Calidad Turística
- Entes Ejecutivos Nacionales de Proyectos / Plan Integral de Calidad Turística

#### Ambito Regional

- Ente Director Regional / Plan Integral de Calidad Turística
- Ente Ejecutivo Regional de Gestión / Plan Integral de Calidad Turística

#### Ambito Destino

- Ente Director de Destino / Plan Integral de Calidad Turística
- Ente Ejecutivo de Gestión de Destino / Plan Integral de Calidad Turística
- Entes Ejecutivos de Proyectos / Plan Integral de Calidad Turística

## **SENTIDO OPERATIVO DE LAS FUNCIONES DE LOS ENTES SEGÚN ÁMBITO DE ACCIÓN**

Es conveniente dejar claro que esta propuesta operativa no pretende reemplazar o duplicar estructura de gestión local, regional o nacional existentes, sino que proponer una forma lógica de gestión y un contenido técnico, estructurado metodológicamente para esta gestión, por lo que creemos conveniente utilizar las instancias existente, si las hubiere, en los ámbitos que correspondan, cuando estas han demostrado un grado de cohesión y eficacia razonable. Es decir, que organismos como el Comité Interministerial de Fomento Productivo y Turismo, las mesas de trabajo de turismo, las comisiones regionales de turismos, etc. podrían asumir como instancias ejecutivas de este plan, ajustando sus mecánicas operativas respectivas, si ello fuere necesario.

Cada de una de las instancias propuestas responde a la necesidad de establecer competencias y funciones específicas relativas al ámbito de acción y estructura operativa respectivamente. Esto tiene por objeto, agilizar al máximo el aspecto ejecutivo (proyectos y programas) del plan.

Por lo tanto, se propone como premisa de gestión, la independencia operativa de los ámbitos de acción y descentralización de las decisiones, sobre planes y proyectos específicos. Esto implica que la instancia nacional asume un rol eminentemente propositivo; a la instancia regional le corresponderá un carácter tutorial, en la medida que prioriza destino y asigna recursos para la implementación de los planes locales; y finalmente, la instancia local (destino) es un ente fundamentalmente ejecutivo.

## **ESTRUCTURA OPERATIVA DE GESTIÓN NACIONAL**

### **Sentido operativo de las funciones en el ámbito nacional**

Esta instancia tiene la función de proponer las grandes líneas políticas, estratégicas y temáticas, así como las estructuras metodológicas básicas para desarrollar e implementar el plan. Así mismo, asistir técnica y/o financieramente, a planes pilotos en destinos relevantes, los que servirán como laboratorios para probar, evaluar y proponer las correcciones necesarias a los lineamientos y metodologías de gestión desarrollados.

Cada uno de los entes que componen la estructura operativa del plan en el ámbito nacional, deberían asumir funciones en el siguiente sentido:

### **Ente Director Nacional / Plan Integral de Calidad Turística**

- Proponer los lineamientos políticos, estratégicos y temáticos que guiarán el desarrollo del Plan Nacional de Gestión Integral de Calidad Turística.
- Evaluar el desempeño del plan en su conjunto y,

- Proponer las correcciones que fueran necesarias.
- Seleccionar los destinos pilotos en los que el ente nacional, colaborará en su implementación y,
- Evaluar su desempeño, proponiendo medidas correctivas o complementarias si fuere necesario.
- Formalizar los compromisos necesarios, de los distintos organismo del ámbito nacional y gobiernos regionales, especialmente financieros, para apoyar la implementación de los proyectos y programas propuesto por el plan, tanto en el ámbito nacional como local.

### **Ente Ejecutivo Nacional de Gestión / Plan Integral de Calidad Turística**

- Desarrollar conceptual y metodológicamente los lineamientos políticos, estratégicos y temáticos propuestos por el Ente Director Nacional, y que guiarán la implementación del plan.
- Desarrollar los términos de referencia de los proyectos y programas específicos y,
- Gestionar el financiamiento necesario para su ejecución.
- Evaluar el desempeño del los proyectos y programas específicos y,
- Proponer las correcciones que fueran necesarias.
- Proponer al Ente Director Nacional, los destinos pilotos en los que ésta instancia colaborará para su implementación y,
- Administrar los antecedentes necesarios para que el Ente Director Nacional, evalúe su desempeño y proponga las acciones correctivas o complementarias si fuere necesario.
- Gestionar los compromisos necesarios, de los distintos organismo del ámbito nacional y gobiernos regionales, especialmente financieros, para apoyar la implementación de los proyectos y programas propuesto por el plan, tanto en el ámbito nacional como local.
- Administrar la asignación de recursos para la ejecución del Plan Nacional de Gestión Integral de Calidad Turística.

### **Entes Ejecutivos Nacionales de Proyectos / Plan Integral de Calidad Turística**

- Liderar la ejecución de proyectos y programas específicos de calidad.
  - Conformar equipos de trabajo
  - Desarrollar en profundidad las propuestas teóricas y metodológicas de las temáticas que correspondan al proyecto respectivo.
- Proponer acciones, medidas y/o proyectos complementarios para mejorar la efectividad del programa o proyecto en ejecución.
- Administrar la asignación de recursos para la ejecución de proyectos y programas específicos.
- Pesquisar fuentes de financiamiento para la implementación de las propuestas específicas del proyecto o programa respectivo en el ámbito local.
- Proponer al Ente Nacional de Gestión de Calidad, destinos relevantes para la implementación en forma piloto, de las propuestas específicas del proyecto o programa respectivo.

- Coordinar y asesorar técnicamente, la implementación de proyectos o programas pilotos de su competencia, en destinos seleccionados.

## **ESTRUCTURA OPERATIVA DE GESTIÓN REGIONAL**

### **Sentido operativo de las funciones en el ámbito regional**

Esta instancia tiene la función de proponer las líneas políticas, estratégicas y temáticas, regionales, en función de las directrices propuestas en el ámbito nacional, así como seleccionar los destinos prioritarios en el ámbito regional; asignar y/o gestionar los recursos financieros necesarios para implementar los planes en los destinos seleccionados. Así mismo, evaluar la gestión local.

Cada uno de los entes que componen la estructura operativa del plan en el ámbito regional, deberían asumir funciones en el siguiente sentido:

#### **Ente Director Regional / Plan Integral de Calidad Turística**

- En función de los lineamientos nacionales, proponer los lineamientos políticos, estratégicos y temáticos que guiarán el desarrollo del Plan Regional de Gestión Integral de Calidad Turística.
- Evaluar el desempeño del plan en su conjunto y,
- Proponer las medidas correctivas o complementarias que fueran necesarias.
- Seleccionar los destinos regionales que serán priorizados y sobre los que se focalizará la acción del plan, mediante la ejecución de programas y proyectos específicos y,
- Evaluar su desempeño, proponiendo acciones correctivas o complementarias si fuere necesario.
- Formalizar los compromisos necesarios, con los distintos organismos del ámbito nacional y regional, especialmente financieros, para apoyar la implementación de los planes integrales de calidad turística para los destinos regionales priorizados.

#### **Ente Ejecutivo Regional de Gestión / Plan Integral de Calidad Turística**

- Establecer las consideraciones conceptuales y metodológicas propias del ámbito regional, para implementar los lineamientos políticos, estratégicos y temáticos propuestos desde el ámbito nacional, que guiarán la ejecución de los planes locales (destinos).
- Gestionar el financiamiento necesario para la ejecución de los planes priorizados.
- Coordinar y asesorar técnicamente la implementación de los planes priorizados y,
- Administrar los antecedentes necesarios para que el Ente Director Regional, evalúe su desempeño y proponga las acciones correctivas o complementarias si fuere necesario.

- Gestionar los compromisos necesarios, de los distintos organismo del ámbito regional, especialmente financieros, para apoyar la implementación de los proyectos y programas propuesto por los planes de los destinos priorizados.
- Administrar la asignación de recursos para la ejecución del Plan Regional de Gestión Integral de Calidad Turística.
- Pesquisar fuentes de financiamiento para la implementación de las propuestas específicas de proyectos o programas en el ámbito local.

## **ESTRUCTURA OPERATIVA DE GESTIÓN LOCAL**

### **Sentido operativo de las funciones en el ámbito nacional**

Esta instancia tiene la función de diseñar las políticas, estrategias y proyectos que configuran el “Plan de Gestión Integral del Destino” respectivo, para posteriormente ejecutarlo y evaluar su desarrollo. Esta es una instancia esencialmente ejecutiva.

Cada uno de los entes que componen la estructura operativa del plan en el ámbito local, deberían asumir funciones en el siguiente sentido:

### **Ente Director de Destino / Plan Integral de Calidad Turística**

- En función de los lineamientos Regionales y nacionales, establecer los lineamientos políticos, estratégicos y temáticos que guiarán el desarrollo del Plan de Gestión Integral de Calidad Turística del Destino.
- Seleccionar los programas y proyectos específicos que serán ejecutados para implementar el plan en el destino.
- Evaluar el desempeño del plan en su conjunto y,
- Proponer las medidas correctivas o complementarias que fueran necesarias.
- Formalizar los compromisos necesarios, con los distintos organismos del ámbito nacional, regional y local, especialmente financieros, para apoyar la implementación del Plan Integral de Calidad Turística para el Destino.

### **Ente Ejecutivo de Gestión de Destino / Plan Integral de Calidad Turística**

- Establecer las consideraciones conceptuales y metodológicas propias del ámbito local, para implementar los lineamientos políticos, estratégicos y temáticos propuestos desde el ámbito nacional y regional, que guiarán la ejecución del plan del destinos.
- Desarrollar y proponer conceptual y metodológicamente el **Plan Integral de Calidad Turística del Destino**.
- Desarrollar los términos de referencia de los proyectos y programas específicos y,

- Gestionar el financiamiento necesario para la ejecución del plan y sus respectivos programas y proyectos específicos.
- Coordinar y supervisar la ejecución de los proyectos y programas contemplados por el plan propuesto para el destino.
- Evaluar el desempeño de los proyectos y programas específicos y,
- Administrar y proporcionar los antecedentes necesarios para que el Ente Director de Destino, evalúe el desempeño del plan y proponga acciones correctivas o complementarias si fuere necesario.
- Pesquisar fuentes de financiamiento para la implementación de las propuestas de proyectos o programas del plan.
- Gestionar los compromisos necesarios, de los distintos organismos del ámbito nacional, regional y/o local, especialmente financieros, para apoyar la implementación de los proyectos y programas propuestos por el plan del destino.
- Administrar la asignación de recursos para la ejecución del Plan de Gestión Integral de Calidad Turística del Destino.

### **Entes Ejecutivos de Proyectos / Plan Integral de Calidad Turística**

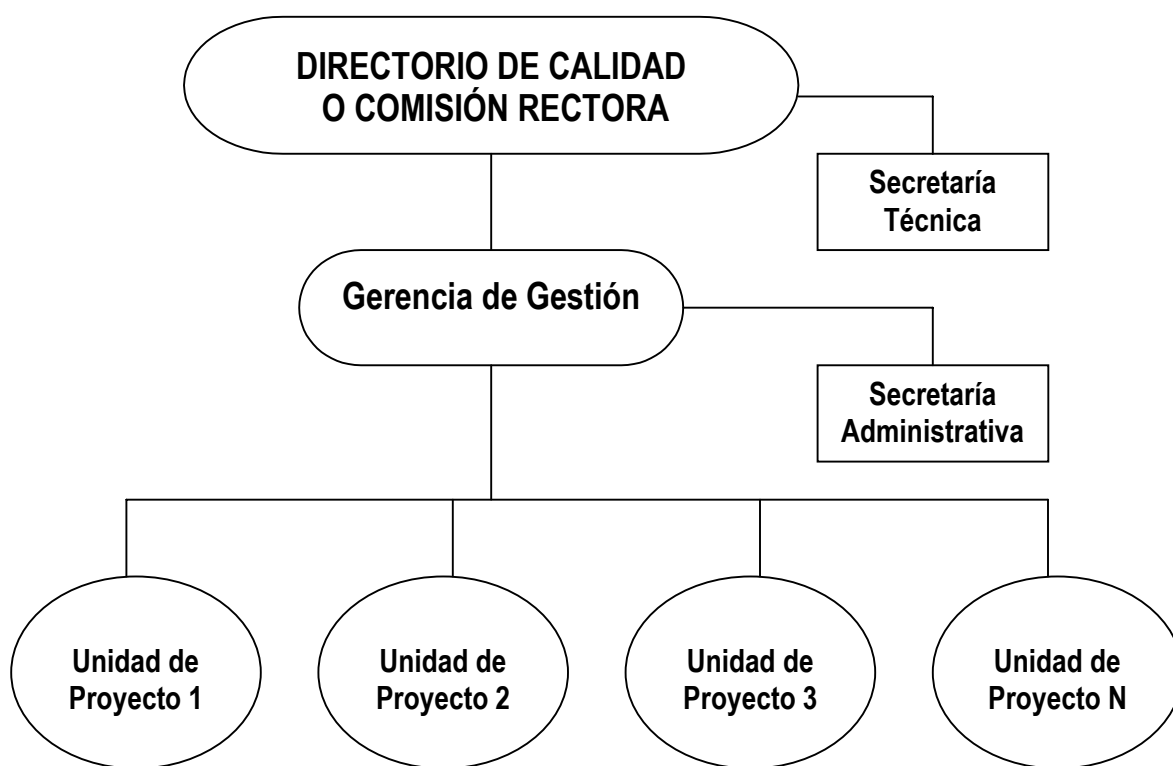
- Liderar la ejecución de proyectos y programas específicos de calidad.
  - Conformar equipos de trabajo
  - Ejecutar las acciones que correspondan al proyecto o programa respectivo.
- Proponer acciones, medidas y/o proyectos complementarios para mejorar la efectividad del programa o proyecto en ejecución.
- Administrar la asignación de recursos para la ejecución de proyectos y programas específicos.
- Pesquisar fuentes de financiamiento para la implementación de las propuestas específicas del proyecto o programa respectivo en el ámbito local.

## ESTRUCTURA FORMAL DEL SISTEMA

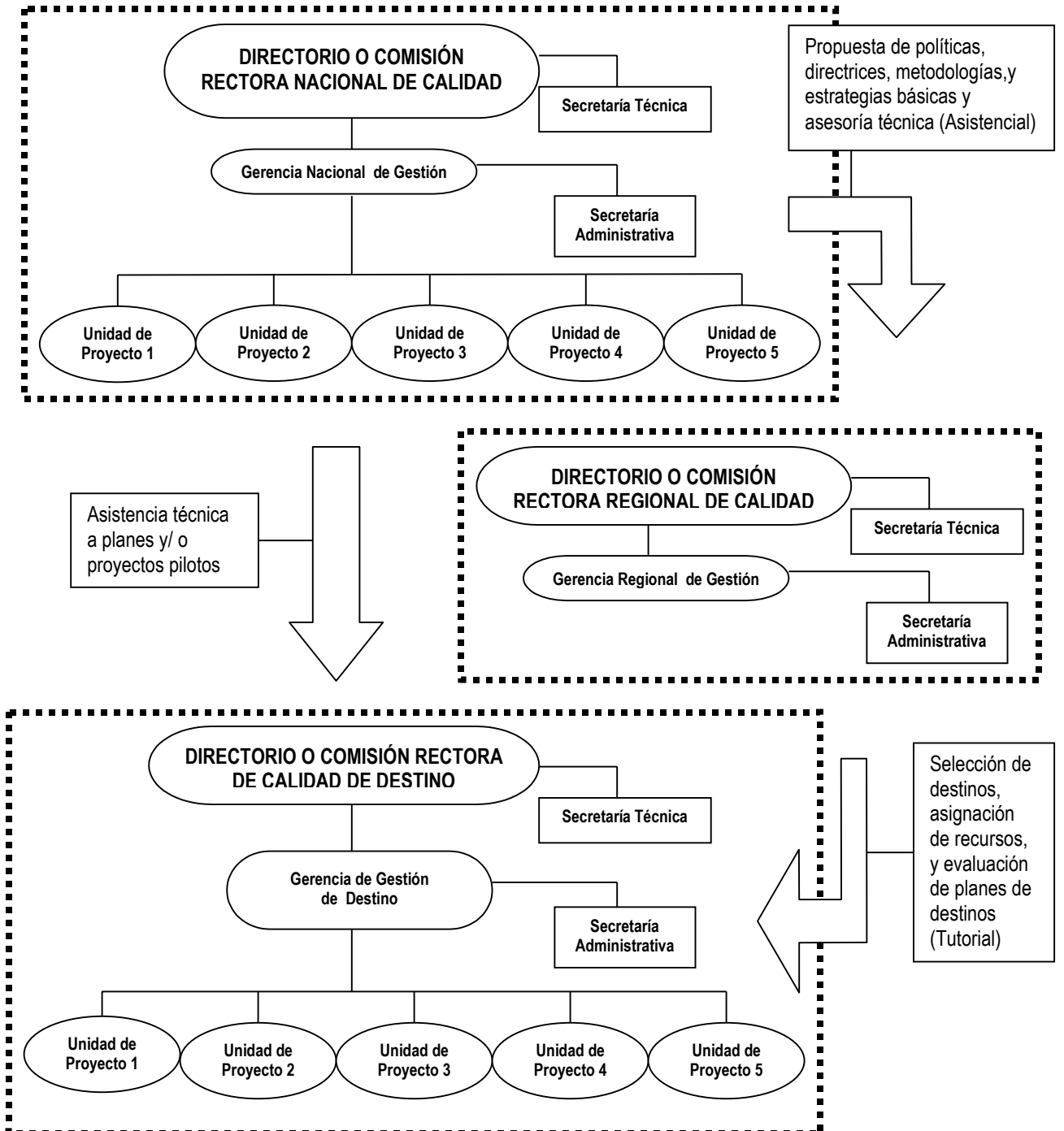
Para cada una de estas instancias se ha propuesto una estructura formal (cargo), la que tiene carácter de preliminar, y ha sido ideada para asumir funciones específicas y diferenciadas dentro del sistema, de acuerdo a lo señalado anteriormente. La respectiva correspondencia entre instancias y estructura formal es la siguiente:

Ente Director del Programa	⇒	Directorio o Comisión
Ente Ejecutivo de Gestión	⇒	Gerencia de Gestión
Entes Ejecutivos de Proyectos	⇒	Unidades de Proyectos

Sumado a lo anterior corresponderá establecer una Secretaría Técnica asesora del Directorio y una Secretaría Administrativa asesora de la Gerencia de Gestión. En consecuencia la estructura formal operativa del sistema se organiza de la siguiente manera:



Esta estructura formal básica es semejante para los tres ámbitos de acción, diferenciándose en las funciones que desarrolla cada ente propuesto, las que son consecuentes con los ámbitos de acción de cada una, y se relacionan entre sí de la siguiente manera:



## **BIBLIOGRAFÍA**