

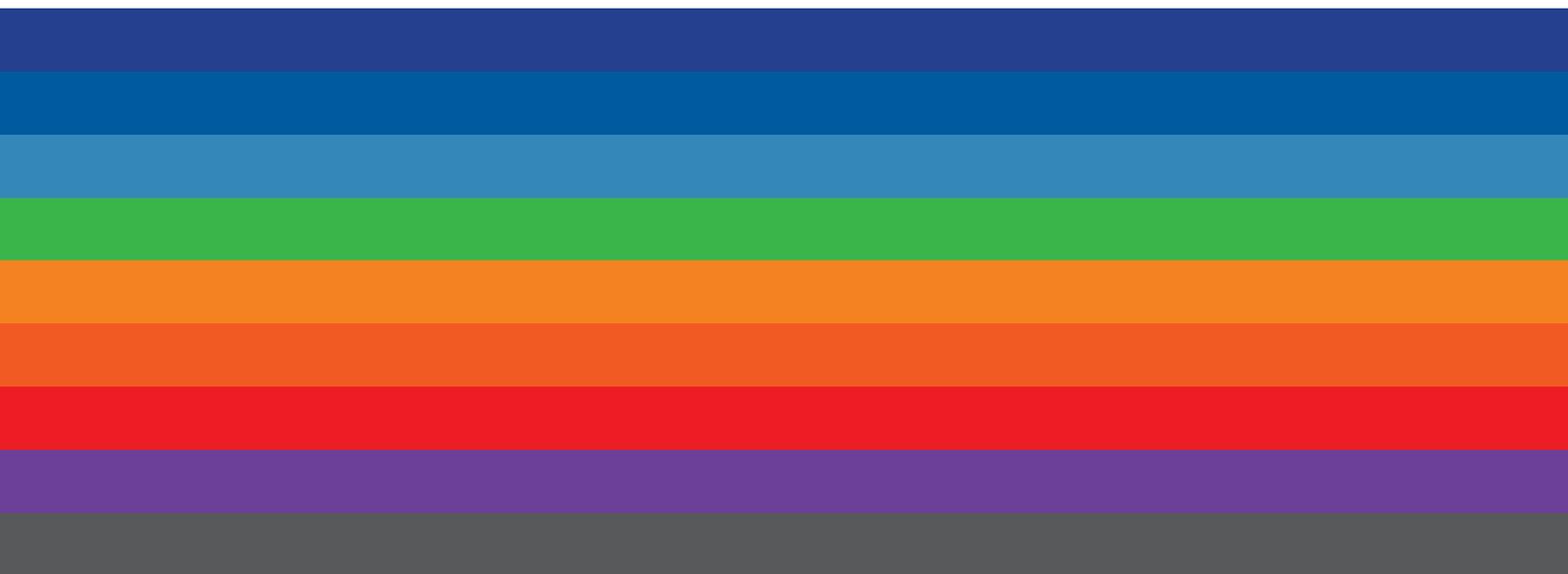


LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN OPERATIVA DE DESTINOS TURÍSTICOS

PROGRAMA FOCO DESTINO

foco destino
impulso al desarrollo turístico







LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN OPERATIVA DE DESTINOS TURÍSTICOS

PROGRAMA FOCO DESTINO



focodestino
impulso al desarrollo turístico

FEBRERO 2018

CONTENIDO

CAPÍTULO 1	5
PRESENTACIÓN	5
1.1. Introducción	6
1.2. Definiciones generales	9
CAPÍTULO 2	21
PROGRAMA FOCO DESTINO	21
2.1. Objetivos	22
2.2. Metodología de implementación	23
2.3. Cronograma tentativo	38
CAPÍTULO 3	41
FORMATOS	41
3.1. Directrices Estratégicas Regionales para la gestión operativa de destinos turísticos	43
3.2. Plan Operativo del destino	44
3.3. Perfiles de proyectos	46
3.4. Declaración simple de conformidad	47
3.5. Informe de avance de implementación	48
3.6. Informe final plan operativo	50
3.7. Propuesta de trabajo colaborativo y de vinculación de cada destino	54
3.8. Evaluación Programa Foco Destino	56
3.9. Otros	57
CAPÍTULO 4	59
RESULTADO APLICACIÓN PROGRAMA FOCO DESTINO 2016 - 2017	59
4.1. Modalidad Licitación Pública	61
4.2. Modalidad Instrumento CORFO	63

CAPÍTULO 1

PRESENTACIÓN



1.1. Introducción

En el año 2010 el Estado de Chile promulgó la Ley N° 20.423, que crea un nuevo sistema institucional para el desarrollo del turismo, con el fin de reconocer a la industria como un sector económico estratégico y abordar las brechas, potencialidades y oportunidades que lo caracterizan. Dicho sistema contempló nuevas organizaciones con roles y responsabilidades en turismo, incluyendo entre ellas al Comité de Ministros del Turismo, la Subsecretaría de Turismo y el Servicio Nacional de Turismo (existente desde 1975).

Dentro de sus funciones, la Subsecretaría de Turismo tiene la tarea de coordinar y articular a los múltiples actores que interactúan en el sector, así como prestar colaboración inmediata al Ministro/a Presidente/a del Comité de Ministros.

Adicionalmente, el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dentro de la **“Agenda de Productividad Innovación y Crecimiento”**, ha definido al turismo como sector estratégico para la economía del país; por su alto potencial de crecimiento, materializándose en una inyección de mayores recursos para este sector, que permitan acelerar la productividad de las empresas vinculadas a la actividad. Es así, que se disponen recursos para el período 2015-2018, que permite la realización del **“Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable”**.

Tanto, los recursos disponibles como la institucionalidad existente, ofrecen hoy una gran oportunidad para impulsar acciones que permiten generar las condiciones necesarias para que el turismo se transforme y sea reconocido como un sector económico relevante para nuestro país.

No es sólo la transformación del sector en el ámbito económico lo que movilizará el actuar, es también la oportunidad que se genera para impulsar la equidad, promoviendo posibilidades a distintos segmentos de la población de disfrutar del patrimonio natural y cultural de Chile, activando alternativas en los territorios para desarrollar su potencial y ofreciendo posibilidades de crecimiento a la industria.

A su vez, transformar a Chile en un destino turístico de jerarquía mundial requerirá sacar provecho de manera sustentable de los recursos existentes en el país, así como diseñar y efectuar tareas de manera consensuada, estableciendo una carta de navegación con acciones coordinadas entre sí. En otras palabras, elaborar una hoja de ruta que permita potenciar los productos y servicios turísticos que Chile ofrece al mundo.

El objetivo general del Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable, es:

“impulsar el desarrollo sustentable del sector, mediante acciones en destinos turísticos priorizados del país, que permita su reconocimiento interno como sector económico relevante y mejorar la posición competitiva de Chile”.

Con el fin de lograr un mayor impacto económico en la ejecución de este plan, se llevó a cabo un proceso de delimitación territorial, que permitió identificar los destinos con mayor vocación turística. Así, los recursos del plan se priorizarán en Destinos Turísticos, Zonas de Interés Turístico y Áreas Silvestres Protegidas. La identificación y priorización de las áreas turísticas establece una vocación territorial que facilita la coordinación de acciones promocionales y de gestión, a través de distintas instancias en forma más acotada a cada destino, con el objeto de orientar programas de fomento productivo tanto a nivel regional como local y establecer mecanismos más efectivos para la coordinación institucional.

El resultado de lo anterior se complementó con la identificación de brechas que afectan la competitividad turística en cada uno de los destinos, lo que permitió caracterizar y priorizar un conjunto de iniciativas que se estructuran en torno a cinco componentes constituidos a su vez por un número variable de líneas de acción. Estos componentes son:



Destaca dentro del plan el componente **“Desarrollo de destinos”**, donde el plan busca fortalecer los destinos consolidados, así como impulsar nuevos destinos con potencial turístico y establecer acciones según la etapa de desarrollo en que se encuentran.



Para ello se busca una estrecha articulación con otros organismos del Estado que, a través de su accionar, tienen alto impacto en el turismo. Entre ellos, se destacan, el Ministerio de Obras Públicas, Subsecretaría de Desarrollo Regional, Corporación de Fomento a la Producción, Servicio de Cooperación Técnica y Servicio Nacional de Turismo. Asimismo, la articulación contempla la vinculación con actores relevantes del destino, como son las comunidades locales, municipios, asociaciones, gremios del sector y prestadores de servicios turísticos, entre otros.

Dentro del componente “Desarrollo de destinos”, la línea de acción 3 denominada **“Impulso al desarrollo de destinos turísticos”**, espera implementar acciones que permitan cubrir brechas de competitividad en destinos turísticos, por medio de la articulación de actores e instrumentos de fomento disponibles.



Con el fin de lograr su aplicación es que nace el programa denominado **“Foco Destino”**, ejecutado durante los años 2016 y 2017, con el cual se logra implementar acciones que permitieron cubrir brechas de competitividad en destinos turísticos, por medio de articulación de actores e instrumentos de fomento disponibles.

Considerando el alto impacto y resultados que obtuvo el programa durante su ejecución, es que la Subsecretaría de Turismo, se plantea difundir la metodología utilizada, a través del presente documento, denominado **“Lineamientos para la Gestión Operativa de Destinos Turísticos”**. En éste se abordan todas las etapas que contempla el programa FOCO DESTINO, y su propuesta de aplicación, de acuerdo a las experiencias logradas y los resultados obtenidos; contemplando desde los procesos de selección de los profesionales a cargo, denominados gestores, pasando por las etapas de inducción, planificación, implementación y cierre, hasta finalizar con aprendizajes y recomendaciones de acuerdo a las conclusiones que se obtuvieron de las experiencias ejecutadas.

Además se incluyen los distintos formatos utilizados durante su implementación, a fin de que se consideren como referencia para futuras aplicaciones del programa, enfocado principalmente en su uso por parte del administrador y el ejecutor técnico (*ver funciones en capítulo 2*). La Subsecretaría de Turismo espera que estos contenidos puedan seguir siendo utilizadas para la replicabilidad del programa o uso referencial para un desarrollo planificado y coordinado de destinos turísticos.

1.2. Definiciones generales

Aproximarse a una intervención de un destino turístico, para lograr su desarrollo y habilitación, requiere primero entender que los territorios, independiente de su magnitud, presentan sistemas complejos, donde se conjugan múltiples variables que deben actuar coordinadamente y en la lógica de un trabajo conjunto y articulado.

Es por ello que entran en juego distintas perspectivas técnicas que deben ser reconocidas y trabajadas en los destinos turísticos de acuerdo a sus características particulares, como son: legislaciones, planes y estrategias de la industria nacionales, regionales y locales; distintas herramientas que permiten focalizar los esfuerzos de intervención de acuerdo a la priorización de brechas o desafíos de los territorios; junto con priorización de líneas de desarrollo de productos turísticos de acuerdo a la potencialidad del destino; y finalmente la oferta de instrumentos disponibles en los distintos organismos de financiamiento que son mayormente utilizados en turismo.



MARCO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

A continuación, se presentan definiciones asociadas al marco legal, normativo y de planificación de la actividad turística, vigentes al momento de la ejecución del programa Foco Destino. Este marco impacta no solo en el desarrollo del turismo a nivel nacional, sino también a nivel de destino turístico, y que cada gestor debe considerar como base para el proceso de planificación de las acciones a desarrollar.



Ley de Turismo Nº 20.423¹

Corresponde al instrumento legal que aborda el sistema institucional para el desarrollo del turismo y la normativa que establece como propósito la elaboración de la Política Nacional de Turismo y el Plan Estratégico asociado a éste, que defina objetivos, acciones y prioridades que regirán al sector. Su objeto es el desarrollo y promoción de la actividad turística, por medio de mecanismos destinados a la creación, conservación y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales.

¹ Disponible en <http://www.subturismo.gob.cl/normas/ley-de-turismo>



Decreto Nº 222

Reglamento que regula el Sistema de Clasificación, Calidad y Seguridad de los Prestadores de Servicios Turísticos, el que comprende el registro, clasificación y calificación, cuando corresponda, de los prestadores de servicios turísticos y, la constatación del cumplimiento de los estándares de seguridad, según corresponda a cada tipo de servicio turístico, como, asimismo, el otorgamiento y uso del Sello de Calidad Turística.



Estrategia Nacional de Turismo²

La Estrategia Nacional de Turismo incorpora una visión de largo plazo y constituye una hoja de ruta para todos los actores, públicos y privados, en su camino para alcanzar los grandes desafíos propuestos al 2020. Los cimientos de la Estrategia Nacional de Turismo se sustentan en 5 pilares, siendo cada uno de ellos fundamental y a la vez interdependiente: Promoción, Sustentabilidad, Inversión y Competitividad, Calidad y Capital Humano e Inteligencia de Mercado.

² Disponible en <http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estrategia-nacional-de-turismo/>

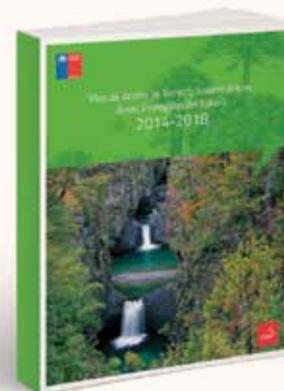
Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento³

En el marco de los compromisos adquiridos por la Presidenta Michelle Bachelet para sus primeros 100 días de Gobierno fue lanzada la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento, a ejecutarse entre 2014 y 2018. La propuesta es un esfuerzo coordinado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo e involucra la participación de otros ministerios y servicios del Estado; todo orientado a enfrentar el desafío de la productividad, la principal causa de la brecha entre Chile y las economías desarrolladas. De esta forma se pavimentará un camino que permita avanzar en una transformación productiva, para así diversificar nuestra economía produciendo nuevos bienes y servicios, desarrollando nuevas industrias y generando nuevos polos de innovación. La Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento incorpora 47 medidas, 10 proyectos de ley y 37 iniciativas administrativas, con una inversión de US\$ 1.500 millones entre 2014 y 2018. Donde destaca la Medida N° 4 asociado al eje de acción de Inversiones Estratégicas, se encuentra el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable. Además, se creó el Fondo de Desarrollo Turístico en el presupuesto de la Subsecretaría de Turismo, que permitirá financiar las acciones priorizadas en el plan hasta el año 2018.

³ Disponible en <http://www.subturismo.gob.cl/documentos/estrategia-nacional-de-turismo/>

Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable⁴

Documento para ejecución de un periodo de cuatro años, que surge de la “Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento” del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Su objetivo es “Impulsar el desarrollo sustentable del sector, mediante acciones en destinos turísticos priorizados del país, que permitan su reconocimiento interno como sector económico relevante y mejoren la posición competitiva de Chile.



⁴ Disponible en <http://www.subturismo.gob.cl/>



Focalización Territorial Turística

Proceso realizado por la Subsecretaría de Turismo en conjunto con el Servicio Nacional de Turismo, que permitió identificar, delimitar y clasificar, según su estado de desarrollo, 83 destinos turísticos a nivel nacional (vigentes a la fecha de publicación del presente documento). Estos fueron clasificados según el índice de intensidad de la actividad turística, en las siguientes clases: consolidados, potenciales o emergentes.

Destino Potencial: Corresponde a destinos cuyo ciclo de vida está en la etapa de exploración, es decir, un pequeño número de personas se sienten atraídos por los atractivos naturales y culturales del destino; el número de visitantes es limitado y hay pocas instalaciones turísticas; los visitantes son de ciudades cercanas.

Destino Emergente: Corresponde a destinos cuyo ciclo de vida está en la etapa de implicación o desarrollo. Si corresponde a etapa de Implicación, se evidencia que la población local se empieza a involucrar poniendo algunas instalaciones que sirven a los visitantes; la temporada turística y los mercados están comenzando a surgir; los visitantes son de distintos puntos del país y de la región. A su vez, si está en la etapa de Desarrollo, se evidencia que los visitantes llegan en gran número y organismos externos como las cadenas de hoteles y/o operadores de turismo juegan un papel más importante; los turistas vienen de todas partes del país y del extranjero.

Destino Consolidado: Corresponde a destinos cuyo ciclo de vida está en la etapa de Consolidación o Estancamiento. Si corresponde a etapa de Consolidación, se evidencia que el turismo se ha convertido en un componente importante de la economía local y tiene una creciente importancia política, y está comenzando a jugar un papel más central. El flujo de visitantes puede copar la capacidad de alojamiento y el equipamiento requerir mejoras. A su vez, si está en la etapa de Estancamiento, se evidencia que el número de visitantes alcanzó su punto máximo; puede ser porque el destino ya no es tan atractivo para la demanda y/o que los negocios tengan alta rotación.



Zonas de Interés Turístico (ZOIT)

De acuerdo al Título IV, Artículo 13 de la Ley 20.423/2010 las Zonas de Interés Turístico son: “Los territorios comunales, intercomunales o determinadas áreas dentro de éstos, que tengan condiciones especiales para la atracción turística y que requieran medidas de conservación y una planificación integrada para promover las inversiones del sector privado, podrán ser declarados Zonas de Interés Turístico”. El objetivo principal de las ZOIT es fomentar el desarrollo turístico sustentable en base a la promoción de inversiones del sector público y privado y el trabajo conjunto con otros actores.



Áreas Turísticas Prioritarias (ATP)

Son unidades territoriales usadas para la gestión interna, las cuales constituyen un indicador de avance y desarrollo de la actividad turística a nivel nacional y determinan la ubicación de polos de desarrollo sectorial, los que implican la incorporación de nuevas zonas a la gestión turística.



CONCEPTOS CLAVE PARA EL DESARROLLO DE DESTINOS TURÍSTICOS:

Definiciones de ocho herramientas claves que se deben identificar y trabajar en los destinos turísticos, para la disminución de brechas particulares que se prioricen en cada territorio.

1. REGISTRO:

Identificación y registro oficial de las actividades formales que se desarrollan en el turismo nacional. Siendo obligatorio por ley para servicios de alojamiento turístico y turismo aventura y voluntario para otros prestadores.

2. CALIDAD:

Aporte de valor al cliente, dado por el cumplimiento de estándares idóneos de gestión, operaciones, equipamiento, infraestructura y difusión que mejoren la oferta turística; permitiendo el cumplimiento de normativas vigentes del rubro.

3. SUSTENTABILIDAD:

Cumplimiento de criterios globales de sustentabilidad turística, en los ámbitos socio-cultural, medioambientales y económicos, que permita la distinción de los servicios turísticos.

4. CAPITAL HUMANO:

Conjunto de conocimientos generales o específicos del rubro turístico, que el recurso humano de las empresas de cierto sector o territorio requieren para mejorar sus capacidades productivas y generar un mejor servicio.

5. MARKETING:

Conjunto de acciones empresariales o de un territorio, que permitan su posicionamiento y/o difusión en su mercado objetivo.

6. FOMENTO:

Generación de proyectos asociativos entre empresas turísticas, o bien el desarrollo de nuevos negocios o emprendimientos individuales o colectivos en un territorio.

7. INVERSIÓN:

Colocación de capital que permitan la adquisición e implementación de activos fijos y mejoramientos de infraestructura en las empresas y/o atractivos turísticos.

8. INNOVACIÓN:

Investigación, planificación e implementación de nuevos productos, servicios y/o procedimientos que mejoren las capacidades competitivas empresariales o del territorio, reflejado por un alto nivel de diferenciación que logre ser reconocido y valorado por el mercado.

LÍNEAS PRIORIZADAS DE DESARROLLO DE EXPERIENCIAS:

Con la finalidad de desarrollar una oferta de experiencias innovadoras con un contenido diferenciador, auténtico, que ponga en valor el patrimonio en conexión con la comunidad local, es que como parte del Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable se han priorizado ocho líneas temáticas de alto potencial, para el desarrollo de productos en los destinos turísticos, de acuerdo a sus potencialidades individuales. Las cuales se definen a continuación:



TURISMO DE NATURALEZA⁵:

El turismo de naturaleza puede ser entendido como “un segmento turístico con una demanda especial, que se caracteriza en promover actividades relacionadas con la naturaleza, en atractivos paisajes naturales poco intervenidos, preferiblemente en áreas protegidas” (Ecotourism Working Group, 1995). Las actividades que se pueden realizar van desde observación de la flora y la fauna hasta el turismo de aventura pasando por la pesca y caza; fotografía; deportes, etc. (Glosario de Turismo, Sernatur, 2008)



TURISMO INDÍGENA:

Actividad turística abordada y manejada por comunidades y/o familias indígenas que se desenvuelven en un espacio rural o natural, históricamente ocupado por pueblos indígenas, conjugando sus costumbres y tradiciones, ancestrales y contemporáneas, fomentando de este modo un proceso de intercambio cultural con el visitante o turista. (Castro y Llancaleo, 1993)



TURISMO ASTRONÓMICO:

Comprende las actividades recreativas y/o educativas que se desarrollan en torno al cosmos, los fenómenos astronómicos y las maneras de comprenderlos, tanto pasadas (por ejemplo, cosmogonías, mitologías, etc.) como presentes, lo que incluye los últimos hallazgos científicos, así como los instrumentos y tecnologías que los astrónomos emplean en la actualidad. (Verde, 2015)





TURISMO FERROVIARIO:

Servicios ferroviarios que constituyen una experiencia orientada al viajero, poniendo en valor los trenes y su equipamiento patrimonial, la cultura ferroviaria y el paisaje natural y cultural que ha sido moldeado por la historia del tren. (Consulting Design, 2015)



ENOTURISMO:

Comprende visitas de personas o grupos de personas a bodegas, viñas y regiones vitivinícolas, para experimentar las cualidades únicas de los modos de vida contemporáneos relacionados con el disfrute del vino en su origen, incluyendo la comida, el paisaje y la experiencia cultural. (Subsecretaría de Turismo, 2017)



TURISMO NÁUTICO:

Turismo de navegación de embarcaciones por ríos, canales, lagos o cruceros por mar. La navegación deportiva a vela es otra modalidad de este tipo de turismo (OMT, 1996, p. 86).



TURISMO DE NEGOCIOS:

Viaje programado de personas o de un grupo de personas, fuera de su lugar de residencia, con el objetivo de organizar o llevar a cabo una actividad concreta asociada a negocios, tales como convenciones, conferencias, congresos, ferias comerciales y exposiciones, incentivos, reuniones empresariales u otras reuniones similares. Los participantes utilizan servicios turísticos durante su estadía en el lugar (hoteles, restaurantes, comercios, y otros servicios urbanos y turísticos). (Subsecretaría de Turismo, 2017)



TURISMO DEPORTIVO:

Personas o grupo de personas que participan activa o pasivamente (espectadores), en un deporte competitivo o recreativo, viajando y residiendo temporalmente en lugares distintos a su entorno habitual. (Glosario de Turismo, Sernatur, 2008)

PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO:

A continuación, se describen los programas de financiamiento utilizados mayormente en la industria para la disminución de brechas en turismo, administrados por la Corporación de Fomento de la Producción –CORFO y el Servicio de Cooperación Técnica –SERCOTEC, vigentes durante la ejecución del programa Foco Destino.

PROFO: Programa Asociativo de Fomento

Programa de CORFO, orientado a apoyar a un grupo de empresas para que, de manera conjunta, incorporen mejoras en gestión, resuelvan problemas que afecten su capacidad productiva, desarrollen capital social y/o generen una estrategia de negocio asociativa, para que mejoren su oferta de valor y accedan a nuevos mercados.

NODO: Programa Nodos para la Competitividad

Programa de CORFO, que tiene como objetivo generar y articular redes entre emprendedores/as, micro y/o pequeñas empresas, impulsando la colaboración entre pares, la vinculación con actores relevantes de la industria y con las fuentes de información y conocimiento, contribuyendo así a mejorar su innovación y competitividad.

FOCAL: Programa de Fomento a la Calidad

El objetivo general de este Programa de CORFO, es apoyar a las empresas en el mejoramiento de la productividad y competitividad, a través de un incentivo a la implementación y certificación de normas técnicas de sistemas de gestión y de productos o de protocolos, reconocidos por CORFO como habilitantes para acceder a mercados más sofisticados o de exportación.

PRAE: Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento

Programa de CORFO, que tiene por objetivo fomentar y contribuir a la creación y consolidación de emprendimientos regionales de alto potencial de crecimiento, que impacten y contribuyan a mejorar la competitividad de la región.

PAEI: Programa de Apoyo al entorno para el emprendimiento y la innovación

Esta línea de financiamiento de CORFO, busca fortalecer el entorno nacional para el emprendimiento y la innovación, a través de diversas iniciativas enfocadas en la difusión y traspaso de metodologías formativas en emprendimiento e innovación, en distintos segmentos.

PAR: Programa de Apoyo a la Reactivación

Este Programa de CORFO, tiene como objetivo apoyar a un grupo de entre 5 y 15 empresas y/o emprendedores de una localidad, para que mejoren su potencial productivo y de gestión; desarrollando planes de asistencia técnica y de capacitación, y cofinanciando la inversión productiva.

IPRO: Programa de Apoyo a la Inversión Productiva

Este programa de CORFO, tiene como objetivo apoyar la materialización de inversiones productivas y de servicios, para favorecer la reactivación económica en todo el territorio nacional.

CAPITAL SEMILLA EMPRENDE:

Fondo concursable de Sercotec que apoya la puesta en marcha de nuevos negocios con oportunidad de participar en el mercado. Cofinancia un plan de trabajo destinado a implementar un proyecto de negocio. Este plan de trabajo incluye acciones de gestión empresarial (capacitación, asistencia técnica y acciones de marketing) e inversiones en bienes necesarios para cumplir el objetivo del proyecto.

CRECE:

Subsidio no reembolsable de Sercotec destinado a potenciar el crecimiento de las micro y pequeñas empresas o su acceso a nuevas oportunidades de negocio. Apoya la implementación de un plan de trabajo que incluye acciones de gestión empresarial (asistencias técnicas, capacitación o acciones de marketing) para el fortalecimiento de competencias de los empresarios y empresarias, así como el financiamiento de inversiones.

MEJORA NEGOCIOS:

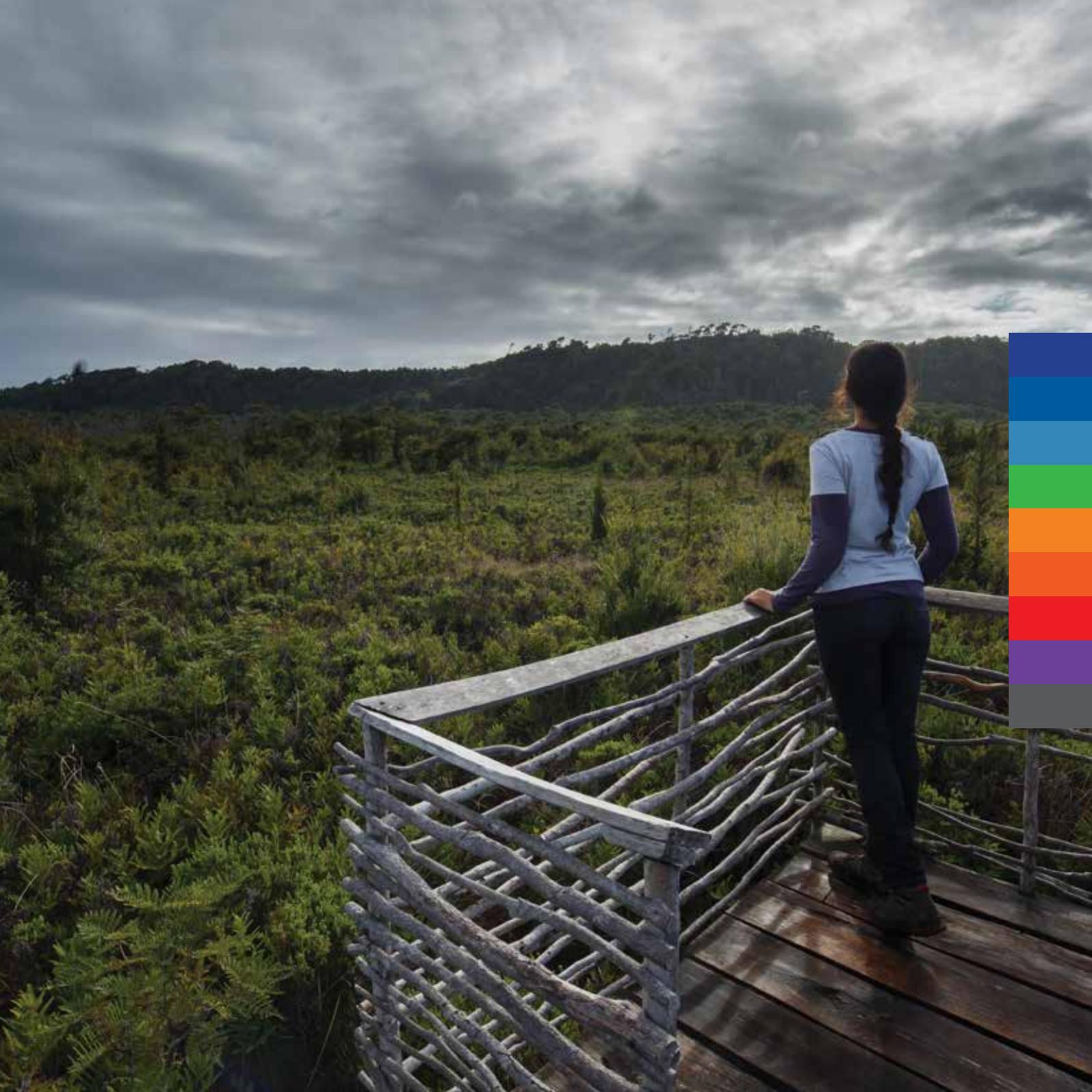
Subsidio no reembolsable de Sercotec que cofinancia la contratación de asesorías técnicas en diferentes materias por parte de micro y pequeñas empresas, para que puedan aumentar su productividad y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

JUNTOS:

Subsidio no reembolsable de Sercotec destinado al desarrollo de nuevos negocios asociativos o a la mejora de los ya existentes, impulsados por grupos de empresas o cooperativas para las cuales sería más difícil concretar estas iniciativas de manera individual.

FORTALECIMIENTO GREMIAL Y COOPERATIVO:

Subsidio concursable de Sercotec, no reembolsable y de convocatoria regional, destinado a apoyar la creación y el fortalecimiento de asociaciones de micro y pequeños empresarios/as y cooperativas. Busca contribuir a que grupos de empresarios/as se formalicen, afiancen la asociatividad, mejoren su capacidad de gestión y puedan ofrecer nuevos y mejores servicios a sus asociados.



CAPÍTULO 2

PROGRAMA FOCO DESTINO



2.1. Objetivos

El programa denominado “**Foco Destino**”, contempla como objetivo general *“lograr el desarrollo y habilitación de destinos turísticos seleccionados de acuerdo a focalización territorial¹, buscando superar brechas turísticas existentes particulares de cada territorio”*

Este objetivo general se asocia a cinco objetivos específicos, indicados a continuación:

1. Crear e implementar un **plan operativo** detallado de gestión por destino, en base a indicadores de desempeño propuestos, y a un cronograma para la realización de actividades.
2. Disminuir las **brechas individualizadas** por destino en materias de calidad, sustentabilidad, capital humano, marketing, fomento, inversión e innovación, tomando como medida de cumplimiento los indicadores de desempeño del plan operativo.
3. Generar un trabajo colaborativo con y entre los distintos actores relevantes del destino, que articule la **aplicación del financiamiento disponible** en materias de calidad, sustentabilidad, capital humano, marketing, fomento, inversión e innovación, tomando como medida de cumplimiento los indicadores de desempeño del plan operativo.
4. Generar una **cartera de perfiles de proyectos** que puedan desarrollarse ya sea en el mismo destino o en conjunto con otros, que aporte al desarrollo integral del territorio a través del fortalecimiento empresarial.
5. Realizar una **propuesta de continuidad del trabajo realizado**, con una proyección en un horizonte de 3 años, para la Dirección Regional de SERNATUR correspondiente.
6. Para el logro tanto del objetivo general como de sus objetivos específicos definidos, es que la acción Foco Destino instale a los denominados “**gestores**”, en aquellos territorios priorizados, con la función de que logren articular y vincular actores relevantes, junto con un mayor uso de instrumentos de fomento en la industria para concretar metas de desarrollo turístico en relación a las brechas existentes.

¹ Fuente: Delimitación territorial y componentes del plan, Plan de Desarrollo Turístico Sustentable, Subsecretaría de Turismo - Chile, julio 2015.

2.2. Metodología de implementación

La ejecución del programa incluye fases de selección de gestores, inducción, planificación, implementación y cierre.

Para su aplicación es importante tener definido al administrador del programa, en adelante el **“ADMINISTRADOR”**. Este corresponde al organismo responsable de gestionar los recursos y coordinar las etapas del programa Foco Destino, velando por un manejo eficaz de los gestores, de la aplicación de la metodología y uso de los recursos financieros. A su vez, el Administrador podrá implementar el programa, en conjunto con un **“EJECUTOR TÉCNICO”**. Este Ejecutor corresponde a la entidad encargada del seguimiento y monitoreo del programa Foco Destino, velando por el fiel cumplimiento de los objetivos y acciones planificadas, junto con la presentación las rendiciones de cuentas respectivas asociadas al presupuesto establecido. Se recomienda que la función del Administrador recaiga en la Institucionalidad Pública de la actividad turística a nivel nacional o regional, vale decir, en la Subsecretaría de Turismo o en el Servicio Nacional de Turismo (Dirección nacional y/o regionales), a fin de lograr una aplicación objetiva del programa en los destinos turísticos.

Es relevante que tanto el administrador como el ejecutor técnico, e incluso los actores claves, tengan claridad que el enfoque del programa se asocia al trabajo con y para los empresarios y emprendedores turísticos del destino. Pudiendo el gestor involucrarse en el quehacer del trabajo de organismos públicos relacionados, siempre y cuando se logre un beneficio directo y evidente en el segmento mencionado.

A continuación, se presentan cada una de las etapas del programa:

2.2.1. Selección de gestores de destinos

El objetivo general del Gestor corresponde a:



“Planificar, programar, coordinar, gestionar y ejecutar las estrategias y medidas, para ser un realizador activo de acciones que vayan directamente alineadas al cumplimiento de indicadores de gestión en cada uno de los focos de desarrollo particulares de cada destino turístico, teniendo como lineamiento estratégico, la sustentabilidad. Todo ello con énfasis en la diversificación y especialización de la oferta regional para el desarrollo de productos y destinos turísticos delimitados”.

Para el logro de este objetivo es que se debe considerar para la selección de gestores, un perfil mínimo, el cual corresponde a un elemento esencial para el éxito del programa debido a que permite una rápida inserción de los profesionales en el destino, y una eficiente aplicación de los lineamientos definidos.

El perfil contempla que cada gestor cumpla con al menos los siguientes requisitos de formación, conocimiento y experiencia:



- » **Formación:** Profesionales con al menos 7 años de experiencia demostrable desde la obtención de su título profesional, de una carrera de al menos 8 semestres de duración del área de la gestión, tales como Ingeniero en Turismo, Administrador Turístico u otro profesional en algún tipo de ingeniería, ciencias naturales o sociales.
- » **Conocimiento:** Contar con conocimientos en tendencias mundiales del turismo y en planificación y gestión territorial, junto con manejo técnico en metodologías participativas de actores.
- » **Experiencia:** Tener experiencia comprobable en proyectos de Turismo, Fomento y Articulación de Territorios, demostrable en un máximo de 10 años, según el siguiente detalle:
 - > **Experiencia Turismo:** en equipos de trabajo de proyectos turísticos o programas de mejoramiento y desarrollo de la actividad turística, en la región del destino propuesto para el/la gestor/a.
 - > **Experiencia Fomento:** en postulación y/o implementación de instrumentos públicos o privados nacionales, que promuevan el emprendimiento, el desarrollo empresarial y/o la innovación.
 - > **Experiencia Articulación de Territorios:** en cargos o como parte de equipos de trabajo donde haya ejecutado funciones de coordinación entre actores públicos y privados, para la dinamización de acciones tendientes al desarrollo de territorios nacionales.

El mantener a los gestores en sus respectivos destinos durante toda la implementación, sin modificación de profesionales, es un ámbito relevante, no solo por la complejidad que significa una nueva selección, si no porque los cambios generan pérdida de confianza y credibilidad en el programa por parte de los actores involucrados de cada territorio, por lo que el administrador del programa, debe resguardar en todo momento, el mantener a los gestores inicialmente seleccionados, a fin de resguardar el éxito del programa y cumplimiento de los plazos acordados.

Si es que por alguna razón debidamente fundadas y justificada (inconvenientes personales del profesional, renuncia u otros), sea necesario algún remplazo, el nuevo profesional deberá contar con formación, conocimientos y experiencia equivalentes o superior al profesional originalmente considerado; debiendo el administrador del programa, difundir de inmediato y en las instancias que se consideren necesarias, el correspondiente cambio de profesional entre los actores públicos y privados del destino turístico.

El administrador del programa, no solo debe procurar que se realice un eficiente proceso de reclutamiento y selección de gestores, y que cumplan al menos con el perfil expuesto en el presente documento; además, debe realizar un seguimiento constante al desempeño del gestor, midiendo tanto la efectividad en el logro de las metas y las acciones comprometidas, como que realicen un trabajo sistemático y ordenado, alineado a la metodología utilizada, con lo cual poder asegurar el real cumplimiento del programa. Junto con ello, se debe exigir una comunicación constante, fluida y presencial con la Dirección Regional de Sernatur, independiente si su rol es de administrador o ejecutor técnico.

Por otra parte, si bien se espera un perfil de gestor/a con ciertos conocimientos y experiencias mínimas para su correcto desempeño, es clave también transparentar aquellos temas que se desconocen o en los cuales no se tiene experiencia. Ello debido a que considerando los plazos del programa, y su rápida implementación, no es factible generar un proceso de aprendizaje para el profesional, si no más bien la evidencia de la aplicación de sus conocimientos y profesionalismo.

Entendiendo que los profesionales eventualmente puedan no ser expertos en todas las temáticas a abordar en el Plan Operativo, y teniendo claro que el programa considera un enfoque de rápida implementación, para la obtención de productos o resultados en el corto plazo, es que se recomienda que los/las gestores/as generen alianzas estratégicas y vinculaciones de colaboración con entidades técnicas expertas en aquellos ámbitos débiles.

Finalmente, es relevante que los profesionales generen compromiso y confianza con los actores claves. Para ello se deben considerar y poner en practica estrategias eficientes y permanentes para procesos de convocatoria a las actividades planificadas, de acuerdo a las condiciones y funcionamiento cultural de cada destino, para asegurar la participación de los empresarios y/o emprendedores. Ello complementado con una

correcta planificación, que considere periodos de temporada alta, y otras actividades del destino, lo cual en conjunto con una frecuencia prudente, permitan no saturar al sector privado, evitando el efecto contrario que correspondería al desincentivo para asistir a las actividades del programa.

Respecto a ello se concluye que el lograr la motivación, compromiso y articulación entre los actores del destino se considera uno de los elementos claves de éxito del programa. Por lo que se espera de los profesionales dedicación exclusiva con el programa, a fin de destinar el tiempo adecuado para la implementación.

Es relevante que a partir de la experiencia y conocimientos de los gestores seleccionados, además los profesionales mantengan el siguiente comportamiento en sus destinos:

1. El/la gestor/a está obligado a mantener total **confidencialidad** de la información que deberá manejar y de los antecedentes de que tome conocimiento en el ejercicio de sus funciones y se obliga a no entregar a terceros ningún dato al respecto, deber que es válido tanto durante la realización del servicio convenido como con posterioridad a su término.
2. Todos los productos desarrollados por el/la gestor/a y que surjan a partir del presente trabajo serán de **propiedad** del administrador del programa y/o su mandante, si corresponde.
3. Durante la implementación del programa el/la gestor/a debe dejar de manifiesto durante todas sus gestiones, que ha sido contratada para un servicio específico solicitado por la Subsecretaría de Turismo y/o SERNATUR, evitando que se consideren en el destino como parte de la **dotación** de alguno de los dos organismos mencionados. A pesar de ello, el/la gestor/a debe evidenciar una correcta **imagen** en el destino a fin de no afectar el posicionamiento y percepción de los organismos involucrados en torno a su desarrollo turístico.
4. El/la gestor/a podrá realizar **cambios** a su Plan Operativo, posterior a su aprobación, siempre que la nueva propuesta sea consensuada con la Dirección Regional de Sernatur correspondiente, y que se informe previamente por escrito al administrador del programa o comité técnico si así se definiera, para evaluar la pertinencia de la solicitud de modificación del Plan Operativo realizada. De todas formas, no se deberá admitir eliminación de elementos del Plan Operativo, ya sean objetivos, metas, indicadores o actividades, más bien eventualmente se podrán aceptar reemplazos con similar o igual grado de impacto en cuanto a su ejecución.

5. El/la gestor/a deben considerar las delimitaciones geográficas de los destinos turísticos a cargo, según **Focalización Territorial Turística**, pudiendo existir excepciones de acciones que abarquen mayor o menor espacio geográfico, siempre que correspondan a causas debidamente justificadas en el plan operativo o previo a la entrega de informes.

Finalmente es imprescindible que el/la gestor/a focalice sus esfuerzos en un constante trabajo en terreno, con visitas y asesorías a empresarios turísticos, o grupos asociativos, involucrándose con sus necesidades y problemáticas, para poder entregarles soluciones y productos concretos de mejora. Asociado en paralelo a una vinculación y articulación constante entre ellos, y del segmento con los organismos públicos que puedan apoyar y colaborar en el desarrollo de las actividades y metas planificadas.

2.2.2. Inducción del destino

Seleccionado el gestor y para lograr una correcta inducción del destino, es que cada Dirección Regional de SERNATUR correspondientes a los destinos a trabajar, deberán entregar al profesional un **kit de información**, que contenga todos aquellos documentos y antecedentes ya realizados sobre datos y análisis vigentes del destino; levantamientos, proyectos y/o planificaciones; junto con aquellos que se requieran para su correcta gestión, tales como:

- » Política Regional de Turismo
- » Estrategia Regional de Turismo
- » Plan de acción de Sernatur
- » Planes de Desarrollo Comunal
- » Planes de Desarrollo Turístico Comunal
- » Planes de Marketing regional, comunal o por zona.
- » Planes de manejo de Áreas Silvestres Protegidas, si corresponde al territorio.
- » Plan de acción Zona de Interés Turístico (ZOIT), si corresponde al territorio.
- » Información de rutas y circuitos del destino.

- » Bases de datos de contrapartes organismos públicos, incluyendo organismos de fomento y sus Agentes Operadores Intermediarios, y encargados de turismo comunales.
- » Bases de datos de empresarios registrados y actores privados claves (ej: representantes de agrupaciones turísticas).
- » Listado de proyectos y/o formularios de postulación de proyectos aprobados y/o en ejecución, relacionados a la actividad turística del destino.
- » Estadísticas de llegadas de turistas y visitantes a la región, comuna y/o destino.
- » Material de difusión e información de programas vigentes de Sernatur, tales como: registro, sello Q, distinción S, distinción Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO), entre otros.
- » Listado de Instrumentos de Fomento disponibles en los organismos del Estado factibles de utilizar por la industria turística (CORFO, SERCOTEC, INDAP, FOSIS, entre otros)
- » Entre otros que se consideren necesarios para poder hacer un diagnóstico del destino y un conocimiento a cabalidad de su situación actual.

Junto con otros documentos y antecedentes generales vigentes, que aunque se asume que el gestor debería conocer, no está demás entregar como documentos base los siguientes:

- » Ley de Turismo N°20.423
- » Decreto N° 222, Reglamento para aplicación del sistema de clasificación, calidad y seguridad de los prestadores de servicios turísticos.
- » Estrategia Nacional de Turismo
- » Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento
- » Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable.
- » Focalización Territorial Turística
- » Material o manual de instrumentos de fomento.

Se recomienda que este material se entregue acompañado de documento desarrollado por la respectiva Dirección Regional de Sernatur, denominado **“Directrices Estratégicas Regionales para la gestión operativa de destinos turísticos”** (ver capítulo N° 3 Formatos).

2.2.3. Etapa de planificación

Para cada destino turístico seleccionado y como etapa inicial del programa, el gestor debe preparar un **“Plan Operativo del destino”** (ver capítulo N° 3 Formatos) que medirá el cumplimiento de su gestión, considerando los lineamientos entregados por la Dirección Regional de SERNATUR correspondiente, tanto en el kit de información como en reuniones previas.

El Plan Operativo deberá formularse en base a las brechas detectadas y respecto a las condiciones del destino en el ámbito turístico que limitan su desarrollo y habilitación, de acuerdo a las siguientes 8 herramientas claves (ver capítulo N° 1.2 Definiciones Generales):



El Plan Operativo por gestor/a y destino turístico deberá contar con al menos la siguiente información:

- » **Objetivo estratégico:** Por herramienta de desarrollo (Registro, Calidad, Sustentabilidad, Capital Humano, Fomento, Marketing, Inversión e innovación) que corresponda, según brechas o problemáticas del destino.
- » **Objetivos Específicos:** Definir los resultados que se desean alcanzar en el destino turístico durante la ejecución del programa, según el objetivo estratégico definido. Estos objetivos deberán estar alineados a las actividades que ejecutará el/la gestor/a
- » **Indicadores claves de desempeño y metas propuestas:** Medida que permitirá evaluar el nivel de desempeño el/la gestor/a frente al logro de los objetivos propuestos.

HERRAMIENTA DE DESARROLLO	INDICADORES DE DESEMPEÑO (EJEMPLOS)
REGISTRO	<ul style="list-style-type: none"> » Nº de empresas nuevas en el Registro de Prestadores de Servicios Turísticos de SERNATUR. » Nº de empresas que se actualizan en el Registro de Prestadores de Servicios Turísticos de SERNATUR.
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> » Nº de empresas certificadas con sello Q de calidad en turismo. » Nº de empresas recertificados con sello Q de calidad en turismo. » Nº de empresas que incorporan buenas prácticas de gestión de calidad en turismo. » Nº de empresas con diagnóstico de norma de calidad en turismo.
SUSTENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> » Nº de empresas con distinción de sello S de sustentabilidad. » Nº de empresas que avanzan en la implementación de estándares de sustentabilidad.
CAPITAL HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> » Nº de trabajadores y/o empresarios del sector que reciben formación en oficios en turismo. » Nº de trabajadores y/o empresarios del sector que reciben formación en conocimientos generales para el capital humano en turismo (atención al cliente, idiomas, entre otros). » Nº de trabajadores y/o empresarios del sector que logran certificación en competencias laborales en turismo. » Nº de empresas de turismo que contrata nuevo personal certificado en competencias laborales en turismo.

<p>MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> » N° de empresas del sector que se incorporan a la oferta de turismo nacional. » N° de empresas del sector que se incorporan a la oferta de turismo exportable. » N° de empresas del sector que incorporan nuevas y/o mejoradas herramientas de marketing para difusión de sus servicios. » N° de empresas del sector que se incorporan a nuevos canales de comercialización.
<p>FOMENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> » N° de proyectos asociativos de empresas de turismo en el destino en proceso de formulación. » N° de proyectos asociativos de empresas de turismo en el destino en proceso de postulación a fuentes de financiamiento. » N° de nuevos emprendimientos individuales de turismo formalizados. » N° de nuevos emprendimientos asociativos de turismo en el destino. » N° de empresas que se adjudican fondos de financiamiento individuales.
<p>INVERSIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> » N° de empresas de turismo que adquieren activos fijos y/o realizan mejoramiento de infraestructura para mejoramiento de su oferta turística. » N° de proyectos/iniciativas de infraestructura habilitante para mejorar el destino, en proceso de postulación. » N° de proyectos/iniciativas de atractivos turísticos del destino que son intervenidos para su puesta en valor, en proceso de postulación. » N° de proyectos/iniciativas de mejoramiento paisajístico en el destino, en proceso de postulación.
<p>INNOVACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> » N° de empresas de turismo que diversifican sus servicios relacionándolos a nuevas experiencias turísticas. » N° de empresas de turismo que implementan nuevos servicios turísticos, con alto grado de diferenciación y/o innovación. » N° de empresas de turismo que implementan nuevos procedimientos en gestión organizativa, que evidencien un alto grado de diferenciación y/o innovación. » N° de empresas de turismo que implementan nuevos procedimientos en la gestión comercial, que evidencien un alto grado de diferenciación y/o innovación.

- » **Iniciativas o acciones:** a partir de los indicadores y de los objetivos, el/la gestor/a debe definir el número y características de las iniciativas que deberá llevar a cabo, estableciendo acciones concretas en destino.
- » **Cronograma:** Calendario de trabajo propuesto en relación a las iniciativas antes mencionadas y el tiempo máximo de ejecución del programa en el destino, según periodo de ejecución del programa.

Para la definición del Plan Operativo, es relevante que el diseñador del mismo, ya sea el gestor o la Dirección Regional de Sernatur (según recomendación anterior), tengan claridad sobre la disponibilidad de uso de los recursos de los distintos instrumentos de financiamiento que puedan ser utilizados para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Además, deben socializar previamente con los organismos a cargo de los instrumentos la idoneidad y factibilidad de utilización, relacionando la problemática con las características del correspondiente instrumento.

El Plan Operativo deberá considerar acciones que permiten concretar la obtención de financiamiento y/o ejecución de al menos 3 **“perfiles de proyectos”** (ver capítulo N° 3 Formatos) vinculados al desarrollo de la actividad turística en el destino, en relación directa a temáticas de fomento empresarial, emprendimiento, asociatividad o similar. Si es que no se contara con estos documentos desarrollados previamente, se deberá generar para esta etapa al menos los lineamientos generales de cada proyecto, debiendo detallarse mayormente en la medida que se avance en las acciones de socialización y postulación a fondos de financiamientos, para su concreción.

Al inicio del programa, el gestor deberá tonar en consideración los perfiles de proyectos que previamente tuviese priorizado la Dirección Regional de Sernatur, a fin de ocuparse de su formulación y postulación formal, considerando que la definición de sus lineamientos y brechas que se abordarán pudiese tomar más tiempo que el periodo de ejecución del programa Foco Destino. Lo ideal es que por destino se logre trabajar y avanzar en al menos 3 perfiles de proyectos, que tengan relación con las brechas priorizadas e identificadas en el Plan Operativo.

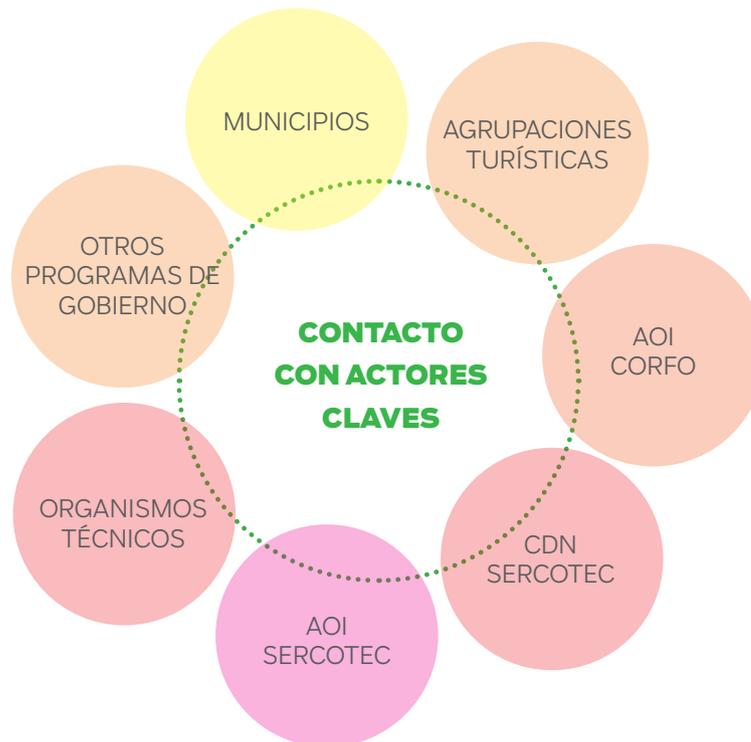
A su vez, el Plan Operativo debe basarse en los siguientes lineamientos estratégicos:

- » La **Sustentabilidad** como factor principal de desarrollo en el destino, en todos sus ámbitos (ambiental, sociocultural y económico), generando acciones tendientes al mejoramiento de sus aspectos críticos.

- » Tener en cuenta la importancia de disminuir la **estacionalidad** de los destinos y proponer acciones tendientes a ello.
- » Tener en cuenta la importancia de no superar la **capacidad de carga** de los destinos, pues la saturación entorpece la sustentabilidad.

Para trabajar el Plan Operativo se deberá realizar al menos un taller de socialización, con la mesa **público – privada** del destino que se conforme o se refuerce (conformada previamente) en el destino turístico. El taller tendrá como objetivo principal validar el plan operativo entre los actores relevantes y comenzar un trabajo continuo con sus participantes para el apoyo en la disminución de brechas del destino, según planificación.

Ya sea como parte de la mesa público – privada o a través de gestiones independientes, los actores con los cuales se recomienda que cada gestor/a deba relacionarse, en función del cumplimiento de los objetivos propuestos y de las definiciones hechas en sus respectivos Planes Operativos, son:



- » **Municipalidades:** Coordinación de acciones con los encargados de turismo; obtención o regulación de patente comercial, obtención de permisos asociados a inversiones, entre otros.
- » **Agrupaciones turísticas:** Correspondientes a asociaciones gremiales, cooperativas, comunidades u otras formas de trabajo asociativo que se den en el destino, con quienes el gestor genere trabajo coordinado y articulado tanto en la toma de decisiones como en la ejecución de acciones.
- » **Organismos de financiamiento:** Entre los organismos principales se encuentran: Corporación de Fomento a la producción -CORFO, Servicio de Cooperación Técnica -SERCOTECH, Fondo de Solidaridad e Inversión Social -FOSIS, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo -SENCE, PROCHILE, Instituto de Desarrollo Agropecuario -INDAP, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes -CNCA, y Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo -SUBDERE. Sin embargo en los territorios se recomienda que el/la gestor/a logre como mínimo una articulación cercana y constante con los **Agentes Operadores de CORFO y SERCOTEC**, y con los **Centros de Desarrollo de Negocios**², asociados a cada territorio, para la coordinación de acciones conjuntas y focalización de gestión de acuerdo a los instrumentos disponibles.
- » **Organismos técnicos:** Correspondientes a empresas consultoras, universidades, fundaciones o cualquier institución con experiencia y acreditación de competencias técnicas, para formulación, postulación y/o ejecución de proyectos turísticos. El/la gestor/a debe generar alianzas con ellos para la presentación de proyectos a fondos de financiamientos, debiendo con ello seleccionar a los más idóneos de acuerdo al perfil del proyecto a presentar, y las características del destino y los empresarios involucrados.
- » **Otros programas de gobierno:** El/la gestor/a debe reconocer todos aquellos programas de Gobierno en ejecución en el destino turístico, que tengan un impacto directo o indirecto en la actividad turística y asociados al cumplimiento de los objetivos planteados. Debe generar con éstos un trabajo coordinado y articulado tanto en la toma de decisiones como en la ejecución de acciones.
- » **Otros posibles actores relevantes:** dependiendo del destino y el tipo de objetivos que se planteen cumplir en el plan operativo, es que eventualmente podrían existir otros actores claves, influyentes en el desarrollo de la actividad turística y el cumplimiento de esta planificación, tales como: Servicio de Impuestos Internos (Inicio de actividades; cambio o ampliación de giro; beneficios tributarios y facturas de exportación; solicitud y/o timbraje de docu-

² Iniciativa de Gobierno, ejecutada por el Servicio de Cooperación Técnica -SERCOTEC, que establece en Chile una red de Centros de Desarrollo de Negocios, con el objetivo de poner a disposición de las pequeñas empresas y emprendedores/as del país servicios de apoyo desplegados en el territorio de tal forma de asegurar impacto económico.

mentos tributarios); Seremi de Salud³ (obtención y cumplimiento de Certificado de Calificación Técnica, y autorización sanitaria); y Bancos (apertura y habilitación de cuenta corriente; solicitud y obtención de crédito en banca turismo, banca mujer o similares).

El Plan Operativo, antes de su entrega al organismo administrador del programa, a su vez deberá ser validado por la Dirección Regional de SERNATUR relacionada, mediante una **“declaración simple de conformidad”** (ver capítulo N° 3 Formatos), con el fin de asegurar el trabajo de común acuerdo por parte de el/la gestor/a, con los representantes de la actividad turística en el territorio y la institucionalidad pública del turismo regional.

2.2.4. Etapa de implementación

En esta etapa se deberá implementar la totalidad de las acciones definidas por los gestores en sus respectivos Planes Operativos por destino turístico, previamente validados en la etapa anterior, generando relaciones, acuerdos y/o soluciones con los distintos actores institucionales de los destinos, con los empresarios y con los representantes de las comunidades pertinentes. Para ello, las respectivas Direcciones Regionales de Sernatur deberán proveer de los contactos y orientar respecto a las instancias de reunión.

Durante la implementación del plan operativo se solicita que el/la gestor/a concrete al menos una instancia mensual de coordinación con la mesa público – privada del destino turístico, para generar un mayor involucramiento y colaboración de los actores relevantes en el desarrollo de las acciones planificadas, y por tanto en el crecimiento de la actividad turística como tal; donde a su vez, se presenten avances generales de los resultados que vaya teniendo el/la gestor/a.

Junto con ello, las principales funciones del gestor corresponde a:

- 1.** Implementar y ejecutar las acciones contemplados en el plan propuesto para el destino a cargo, en los plazos estipulados por cada etapa, que permita la disminución de brechas individualizadas del destino.
- 2.** Articular la aplicación de fuentes de financiamientos disponibles y aplicables al turismo, con los distintos actores relevantes del destino, a fin de subsanar problemáticas en torno al desarrollo del turismo sustentable.

³ Secretarías Regionales Ministeriales

3. Articular acciones orientadas al desarrollo y diversificación de productos en el destino, de acuerdo a la naturaleza y características del mismo. Apoyando principalmente iniciativas innovadoras, sustentables y/o con alta proyección de crecimiento en el corto plazo.
4. Mantener contacto y comunicación directa con los distintos actores claves públicos y privados, que influyen en el desarrollo del destino, a fin de facilitar la gestión y eficiencia de aplicación de las iniciativas propuestas en el plan operativo.
5. Realizar un trabajo coordinado y articulado con el/los encargados de la Dirección Regional de SERNATUR correspondiente al destino a cargo.

Se recomienda a su vez, que se realicen evaluaciones periódicas, donde el/la gestor/a entregue al menos 2 informes de avance al administrador del programa, para una implementación menor a 1 año. El documento **“Informe de avance de implementación”** (ver capítulo N° 3 Formatos), deberá dar cuenta del cumplimiento en la ejecución de un porcentaje predefinido del número total de actividades aprobadas en cada uno de los Planes Operativos por destino turístico. En éste deben describirse detalladamente las actividades ejecutadas, junto con sus respectivos respaldos que acrediten su realización (fotografías o imágenes, actas, listas de asistencia, archivos, otros). Se recomienda que se acompañe de un Resumen Ejecutivo o presentación en power point, con el resumen de los contenidos tratados en cada uno de los respectivos informes.

Si es que por alguna razón debidamente fundada y justificada, sea necesario algún cambio en el plan operativo, solo se aceptarán reemplazos por actividades, metas, indicadores y/u objetivos según corresponde, equivalentes o superiores a lo aprobado inicialmente, en cuanto a complejidad e impacto en el destino. Para ello el/la gestor/a deberá entregar un comparativo entre el aprobado y el propuesto al administrador del programa, previa aprobación de la Dirección Regional de Sernatur. Una vez, aprobadas las modificaciones se deberán difundir de inmediato y en las instancias que se consideren necesarios, entre los actores públicos y privados del destino turístico relacionados.

2.2.5. Etapa de cierre

Esta etapa contempla la ejecución del 100% del total de actividades aprobadas en cada uno de los Planes Operativos por destino turístico. Para dar cuenta de ello el/la gestor/a deberá entregar al administrador del programa, el documento **“Informe final plan operativo”** (ver capítulo N° 3 Formatos), donde se descri-

ban detalladamente la totalidad de las actividades ejecutadas de los Planes Operativos por destino, junto con sus respectivos respaldos, en formato original (si corresponde), que acrediten su realización (fotografías e imágenes, actas, listas de asistencia, archivos, otros). Se recomienda que este informe se acompañe de un Resumen ejecutivo o presentación en power point, con el resumen de los resultados y conclusiones obtenidos en la implementación del plan operativo.

Si es que existiera una renovación del destino en el programa, se deberá realizar un nuevo plan operativo que de continuidad al ya ejecutado, volviendo a repetir las etapas ya mencionadas. En cambio si es que definitivamente se realiza el cierre del programa en el destino, el/la gestor/a junto con el documento de cierre deberá entregar al administrador del programa, el documento **“propuesta de trabajo colaborativo y de vinculación de cada destino”** (ver capítulo N° 3 Formatos), con un horizonte de planificación de 3 años. Dicha propuesta tiene por finalidad generar continuidad al trabajo ya realizado por el/la gestor/a, para que sean ejecutados los lineamientos propuestos por parte de la Dirección Regional de Sernatur correspondiente. El mismo documento debe contener la descripción de al menos 3 **“perfiles de proyectos”** (ver capítulo N° 3 Formatos) vinculados al desarrollo de la actividad turística en el/los destino/s, en relación directa a temáticas de fomento empresarial, emprendimiento, asociatividad o similar. De igual forma se recomienda que este documento se acompañe de un Resumen ejecutivo o presentación en power point.

El proceso de implementación del programa Foco Destino, no llega a su fin cuando se acaba el proyecto o la intervención del gestor, sino más bien uno de los objetivos de la metodología y parte del desafío del profesional a cargo, es poder instalar capacidades de liderazgo y articulación entre los mismos actores claves del destino, junto con el empoderamiento de los mismos, con lo cual se genere un motor natural y local de crecimiento, que permita seguir impulsando acciones para el desarrollo de la actividad turística en coordinación con los actores públicos relacionados.

Es por ello que frente al cierre de etapas o ciclos es necesario evaluar las experiencias, para identificar puntos fuertes y débiles, con el fin de mejorar las metodologías y estrategias utilizadas. Al respecto se sugiere que cada Dirección Regional de Sernatur involucrada, entregue una **“Evaluación Programa Foco Destino”** (ver capítulo N° 3 Formatos), al administrador del programa, con sus respectivas conclusiones por escrito respecto al desempeño de el/la gestor/a y la ejecución del programa en su respectivo destino turístico.

Se recomienda al final del proceso realizar conclusiones y propuestas de mejora, basado en la retroalimentación de los mismos ejecutores técnicos y profesionales, con lo cual poder transmitir recomendaciones para futuras implementaciones del programa.

2.3. Cronograma tentativo

Para la correcta ejecución de la metodología, se propone el siguiente cronograma, tomando como referencia una ejecución de 12 meses.



El cronograma anterior considera el inicio del proceso de ejecución del programa desde que se hace la contratación de el/la gestor/a de cada destino y se entrega el kit de información (previamente recopilado), siendo aquella fecha, el día cero del cronograma.

A su vez, por cada etapa se deben considerar 15 días corridos de revisión por parte del administrador del programa, es decir, deberá el/la gestor/a entregar los respectivos documentos al menos 15 días antes de los respectivos días indicados.

Ejemplo: Para la Etapa de Planificación se recomienda una duración máxima de 45 días, sin embargo, para ello, el/la gestor/a deberá entregar el respectivo Plan Operativo con el respaldo de validación, al administrador del programa al menos a los 30 días corridos. Ello implica que el/la gestor/a tendrá 30 días corridos (aproximadamente 1 mes o 20 días hábiles) para realizar reuniones de inducción y coordinación con la Dirección Regional de Sernatur respectiva (al menos 2 reuniones presenciales); presentaciones con los actores locales (previas a la generación de la propuesta del plan operativo); generar una propuesta preliminar de Plan Operativo; realizar al menos una reunión con la Mesa Público - Privada que valide el Plan Operativo que se proponga, al igual que la entrega previa a la Dirección Regional de Sernatur respectiva del documento final también para validación.

Respecto a los avances de implementación, se considera un porcentaje respecto al número total de actividades contempladas en el Plan Operativo. Ello independiente de que, en el informe de cierre, se exija de igual forma el 100% de cumplimiento tanto de actividades como de las metas propuestas en el Plan Operativo.

Además, se debe incluir en el informe de cierre, las conclusiones respecto de las acciones desarrolladas y una propuesta de trabajo colaborativo y de vinculación de cada destino. En caso de que se renueve un nuevo ciclo de ejecución del programa, éste último documento no será considerado, generándose más bien una renovación del Plan Operativo, tomándose como una continuidad del anterior.





CAPÍTULO 3

FORMATOS





3.1. Directrices Estratégicas Regionales para la gestión operativa de destinos turísticos

REGIÓN
ENCARGADO DEL DOCUMENTO
FECHA
I ANTECEDENTES DEL O DE LOS DESTINOS DE LA REGIÓN
Entregar antecedentes generales de la ubicación del destino seleccionados, su característica, información relevante para justificar las directrices para el/la gestor/a.
II BRECHAS O PROBLEMÁTICAS DEL DESTINO POR HERRAMIENTAS DE DESARROLLO
Indicar las principales brechas o problemas del destino o los destinos seleccionados por herramientas de desarrollo (Registro, Calidad, Sustentabilidad, Capital Humano, Fomento, Marketing, Inversión e Innovación) que fueron priorizadas para abordar y solucionar según el Plan Operativo que propondrán los/as gestores/as de la región.
III OBJETIVO ESTRATÉGICO
Definir el objetivo estratégico que la Dirección Regional busca alcanzar durante el periodo de ejecución del programa y que contribuya sustancialmente a las herramientas de desarrollo (Registro, Calidad, Sustentabilidad, Capital Humano, Fomento, Marketing, Inversión e innovación) que corresponda, según brechas o problemáticas del destino.
IV OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Definir los resultados que esperan como Dirección Regional resolver o alcanzar durante el periodo de ejecución del programa, según el objetivo estratégico descrito por cada herramienta de desarrollo (Registro, Calidad, Sustentabilidad, Capital Humano, Fomento, Marketing, Inversión e innovación).
V PERFILES
Informar los posibles perfiles de proyecto (al menos 3) que se desea proponer para que el/la gestor/a desarrolle durante el periodo de ejecución del programa. Dichos perfiles tienen que estar dentro del marco de la cartera de proyectos priorizada por la Dirección Regional de Sernatur.
VI LISTADO DE ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS DEL DESTINO
Indicar los actores claves (cámaras, gremios, asociaciones, instituciones de fomento, entre otros) que el/la gestor/a pueda contactarse para gestionar su Plan Operativo. Para ello, es necesario nombre de la institución, persona de contacto, correo y teléfono.
VII LISTADO KITS DE INFORMACIÓN
Indicar los nombres de los documentos e información que se le entregará en el Kit de Información por destino a el/la gestor/a.
VIII OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
Especificar cualquier tipo de antecedente o información adicional relevante del destino, y recomendaciones.

3.2. Plan Operativo del destino

DESTINO						
GESTOR/A						
FECHA						
I ANTECEDENTES DEL DESTINO						
Entregar antecedentes generales de la ubicación del destino, su característica, información relevante para justificar el Plan Operativo.						
II BRECHAS O PROBLEMÁTICAS DEL DESTINO POR HERRAMIENTAS DE DESARROLLO						
Indicar las principales brechas o problemas del destino por herramientas de desarrollo (Registro, Calidad, Sustentabilidad, Capital Humano, Fomento, Marketing, Inversión e Innovación) que fueron priorizadas para abordar y solucionar en el Plan Operativo.						
III OBJETIVO ESTRATÉGICO						
Definir el objetivo estratégico que se busca alcanzar en el destino turístico durante la gestión y que contribuya sustancialmente a las herramientas de desarrollo (Registro, Calidad, Sustentabilidad, Capital Humano, Fomento, Marketing, Inversión e innovación) que corresponda, según brechas o problemáticas del destino. Se debe responder a la pregunta: ¿Qué se espera lograr?						
IV OBJETIVOS ESPECÍFICOS						
Definir los resultados que se desean alcanzar en el destino turístico durante la gestión según el objetivo estratégico definido. Estos objetivos deberán estar alineados a las actividades que ejecutará el/la Gestor/a (un máximo de 5 objetivos estratégicos, donde cada uno de ellos puede contener 2 o más acciones o actividades a realizar).						
V PLAN OPERATIVO						
HERRAMIENTA DE DESARROLLO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	META (% Y/O CANTIDAD)	DURACIÓN / CRONOGRAMA	ACCIONES O ACTIVIDADES A REALIZAR
Registro, Calidad, Sustentabilidad, Capital Humano, Fomento, Marketing, Inversión e Innovación.	Definir el objetivo estratégico por herramienta de desarrollo.	Definir los resultados según el objetivo estratégico.	Variables Cuantitativas que medirán el cumplimiento de los Objetivos. Los indicadores permitirán evaluar el nivel de desempeño de el/la gestor/a frente al logro de los objetivos propuestos.	A partir de los indicadores y objetivos, el/la gestor/a debe definir, el número y características de las iniciativas que deberá llevar a cabo, estableciendo acciones concretas en destino.	Calendario de trabajo propuesto en relación a las actividades antes mencionadas y el tiempo máximo de ejecución del programa en el destino, de acuerdo a los plazos de cada etapa.	Determinar las actividades o acciones que se realizarán para lograr los objetivos propuestos.
Nota: el mismo cuadro se debe entregar en formato Excel para su seguimiento posterior. Se debe incorporar cada actividad en una sola celda (no combinar celdas para la contabilización posterior de actividades).						

(CONTINUACIÓN)

HERRAMIENTA DE DESARROLLO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	META (% Y/O CANTIDAD)	DURACIÓN / CRONOGRAMA	ACCIONES O ACTIVIDADES A REALIZAR
Registro	1. Aumentar la cantidad de prestadores de servicios turísticos registrados.	1.1 Aumentar la cantidad de prestadores de servicios turísticos registrados.	Nº de prestadores de Servicios de Alojamiento y de Alimentación actualizados en el Registro/Nº de prestadores desactualizados*100	80% / total 100 prestadores	Abril a Septiembre	1.1.1. Visitar a los prestadores de servicio y solicitar patente.
		1.2. Aumentar el registro de otros servicios voluntarios.	Nº de nuevos prestadores de Servicios voluntarios registrados.	50 prestadores	Junio a Septiembre	1.1.2. Tramitar actualización en registro.

VI PERFILES

Informar los posibles perfiles de proyecto (al menos 3) que se desea alcanzar a desarrollar durante el periodo. Dichos perfiles deberán estar enmarcados en la cartera de proyectos priorizada por la Dirección Regional de Sernatur.

VII ANEXOS

--

3.3. Perfiles de proyectos

I IDENTIFICACIÓN DE LA INICIATIVA

1. NOMBRE DE LA INICIATIVA:
2. FOCALIZACIÓN:
 - TERRITORIAL (Destino):
 - TEMÁTICA (Experiencia):
 - ÁMBITO DE INTERVENCIÓN:
3. INSTITUCIONES PARTICIPANTES (si no está definido aún, dejar en blanco)

II ANTECEDENTES GENERALES

4. DEL SECTOR TURISMO EN EL TERRITORIO FOCALIZADO (al menos región/destino)
5. DEL PROBLEMA QUE SE PRETENDE SOLUCIONAR O LA SITUACIÓN QUE SE DESEA MODIFICAR (MEJORAR) (identificar/describir/argumentar)

III DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

6. DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA (¿que se pretende hacer para mejorar la situación identificada; cómo; dónde; con quién; cuándo?; etc.)
7. OBJETIVOS (presentar como objetivo general y específicos; o como fin y propósito)
8. PRODUCTO(S) ESPERADO(S) (identificar y describir brevemente cual o cuales son los productos esperados al finalizar la ejecución de la iniciativa desarrollada)
9. PERTINENCIA Y JUSTIFICACIÓN (indicar porqué se justificaría la iniciativa y su pertinencia con estrategias de desarrollo locales, regionales, sectoriales, etc.)

IV MONTO Y PLAZO ESTIMADOS

10. MONTO ESTIMADO (\$) (considerar que el monto es solamente referencial para efectos de construcción del presente perfil)

\$ (pesos)
11. PLAZO (referencial o estimado inicialmente)

N meses

V ANÁLISIS INICIAL DE COMPONENTES

12. FUENTES POTENCIALES DE FINANCIAMIENTO (en función de la naturaleza de la iniciativa, sus componentes, objetivos, pertinencia y coyuntura local, identificar posibles fuentes de financiamiento o fondos asociados)
 - o Fuente 1:
 - o Instrumento o Fondo Asociado 1:
 - o Observaciones 1:

3.4. Declaración simple de conformidad

DECLARACIÓN SIMPLE DE CONFORMIDAD PLAN OPERATIVO

NOMBRE COMPLETO ENCARGADO SERNATUR REGIONAL, contraparte técnica del destino turístico **NOMBRE DEL DESTINO TURÍSTICO** de la Región de **NOMBRE REGIÓN CORRESPONDIENTE** declaro estar en conformidad con la propuesta de Plan Operativo del destino en cuestión presentado por el/la gestor/a **NOMBRE COMPLETO DE EL/LA GESTOR/A**, Rut **RUT EL/LA GESTOR/A** desarrollado como primer producto del programa Foco Destino.

El **Plan Operativo** presentado define indicadores de desempeño en base a las brechas del destino, que justifican y focalizan las acciones de el/la gestor/a durante el periodo de ejecución del programa.

Otras observaciones:

NOMBRE, FIRMA Y RUT ENCARGADO

SERNATUR Región INDICAR REGIÓN DEL DESTINO

INDICAR CIUDAD, DÍA de **MES** de 201X

3.5. Informe de avance de implementación

A continuación, se presenta la planilla propuesta (idealmente en formato excel), la cual se evidencia en dos partes para una mejor lectura, pero que se utiliza de manera conjunta en forma horizontal. Considerar lo que está en color rosado como ejemplos.

HERRAMIENTA DE DESARROLLO PLANIFICADA	OBJETIVO ESTRATÉGICO PLANIFICADO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS PLANIFICADO	INDICADORES PLANIFICADOS	META PLANIFICADA (% y/o cantidad)	META LOGRADA A LA FECHA (% y/o cantidad)	JUSTIFICACIÓN METAS (No logradas o logradas parcialmente, según planificación)	ACCIONES O ACTIVIDADES	% AVANCE PLANIFICADO MENSUAL (Según cronograma)	% AVANCE LOGRADO MENSUAL	% AVANCE PLANIFICADO ACUMULADO (Según cronograma)	% AVANCE LOGRADO ACUMULADO
Según Plan Operativo aprobado	Según Plan Operativo aprobado	Según Plan Operativo aprobado	Según Plan Operativo aprobado	Según Plan Operativo aprobado	Ej: 30 empresarios capacitados en XXX	Ej: Pendiente por ejecutar un segundo taller, que completará la meta planificada.	Según Plan Operativo aprobado	Ej: 0%	Ej: 0%	Ej: 100%	Ej: 100%
							Según Plan Operativo aprobado	Ej: 80%	Ej: 50%	Ej: 100%	Ej: 50%
							Según Plan Operativo aprobado	Ej: 50%	Ej: 50%	Ej: 80%	Ej: 50%
							Según Plan Operativo aprobado	Ej: 0%	Ej: 0%	Ej: 0%	Ej: 0%
Según Plan Operativo aprobado	Según Plan Operativo aprobado	Según Plan Operativo aprobado	Según Plan Operativo aprobado	Según Plan Operativo aprobado			Según Plan Operativo aprobado	Según Cronograma aprobado		Según Cronograma aprobado	
							Según Plan Operativo aprobado	Según Cronograma aprobado		Según Cronograma aprobado	
							Según Plan Operativo aprobado	Según Cronograma aprobado		Según Cronograma aprobado	
							Según Plan Operativo aprobado	Según Cronograma aprobado		Según Cronograma aprobado	

ESTADO (indicar con una X)			JUSTIFICACIÓN ACCIONES O ACTIVIDADES (No logras o logradas parcialmente, según planificación)	DESCRIPCIÓN DE LO EJECUTADO	FECHA O PERIODO DE REALIZACIÓN DE LA ACTI- VIDAD (si aplica)	VERIFICADORES ENTRE- GADOS (lista, e indicar n° anexo)	N° DE EMPRESAS BENE- FICARIAS O INVOLUCRA- DAS (si aplica)	TIPO DE EMPRESAS BENE- FICARIAS O INVOLUCRA- DAS (si aplica)	PRESUPUESTO PLANIFI- CADO (\$)	GASTOS EFECTUADOS (\$)	GASTOS EFECTUADOS (descripción)	OBSERVACIONES GENE- RALES DE LA EJECUCIÓN (dificultades, aportes, apoyo recibido, nivel de convocatoria, etc.)
SIN AVANCES	EN EJECUCIÓN	TERMINADA										
		X	Ej: No aplica	Ej: Se realizan reuniones con CORFO y Sernatur, los días 15 y 20 de diciembre respectivamente. Temas tratados: convocatoria, lugar del taller, expositores.	Ej: 15 diciembre 2016 20 diciembre 2016	Ej: Actas de ambas reuniones Fotografías Copia correos de coordinación (Ver anexo N° XXX)	Ej: 0	Ej: No aplica		\$-	Ej: No aplica	Ej: Se logra una buena coordinación con los organismos involucrados.
	X		Ej: Pendiente por ejecutar un segundo taller, que completará la acción planificada. Fecha tentativa: 15 de febrero 2017.	Ej: Se realiza un primer taller de un total de 2, donde se realizan 3 exposiciones de expertos sobre formalización (SII, Municipio y abogado experto)	Ej: 15 enero 2017	Ej: Lista de asistencia Fotografías Invitación Programa Presentaciones (Ver anexo N° XXX)	Ej:30	Ej: Micro y pequeños empresarios de alojamientos turísticos		\$500.000	Ej: Servicios de cafetería Arriendo de salón	Ej: El nivel de convocatoria fue baja respecto a lo planificado, es por ello que se toma la decisión de realizar un segundo taller, enfocado en operadores turísticos.
X			Ej: Se ejecutará luego de que se realice el segundo taller.	Ej: Luego del primer taller, se realiza seguimiento telefónico a sus asistentes sobre las temáticas abordadas. Logrando contactar a un 80% de los asistentes.	Ej: 20 y 21 enero 2017	Ej: Informe de seguimiento (Ver anexo N° XXX)	Ej: 24	Ej: Micro y pequeños empresarios de alojamientos turísticos		\$-	Ej: No aplica	Ej: El contacto telefónico con empresarios se dificultó debido a problemas de conectividad de algunas zonas del destino.
X			Ej: No aplica	Ej: No aplica	Ej: No aplica	Ej: No aplica	Ej: 0	Ej: No aplica		\$-	Ej: No aplica	Ej: No aplica

3.6. Informe final plan operativo

A continuación, se presenta la planilla propuesta (idealmente en formato excel), la cual se evidencia en dos partes para una mejor lectura, pero que se utiliza de manera conjunta en forma horizontal. Considerar como ejemplo lo que está escrito en los cuadros en color plomo.

PLAN OPERATIVO ORIGINAL				
HERRAMIENTA DE DESARROLLO PLANIFICADA	OBJETIVO ESTRATÉGICO PLANIFICADO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS PLANIFICADO	INDICADORES PLANIFICADOS	DESCRIPCION META PLANIFICADA
REGISTRO	Aumentar el número de prestadores de servicios del destino en el Registro de Sematur.	1.1.- Aumentar la actualización en el registro a los prestadores de servicios de alojamiento turístico del destino.	N° de nuevos prestadores de servicios actualizados en el registro a septiembre 2017 / N° de prestadores de servicios registrados en noviembre 2016 * 100 (universo aprox. 316)	Aumento de un 15% de nuevos prestadores de servicios actualizados en el registro (47 prestadores)

META PLANIFICADA (NÚMERO)	ACCIONES O ACTIVIDADES ORIGINALES	ACCIONES O ACTIVIDADES FINALES (en el caso de nueva, incorporar fila en el orden que corresponde)	ESTADO FINAL (se mantiene, modificada, nueva, eliminada)
47	1.1.1.-Visitar a los prestadores de servicio.		
	1.1.2.-Reuniones con organizaciones gremiales		
	1.1.3.-Coordinación con Sernatur para presentación de beneficios del registro.		
	1.1.4.-Reuniones con encargados de turismo comunal.		
	1.1.5.- Acompañamiento a los empresarios en el proceso de registro		

Indicar número de actividad o actividades según mes de realización. Ejemplo: 1 en marzo, 3 en Agosto.

La información debe coincidir con los respaldos presentados en los Informes Mensuales

EJECUCIÓN														
INDICAR EL TIPO DE ACTIVIDAD MAS REPRESENTATIVA DE LO EJECUTADO Y SEGÚN LO RENDIDO (según lista desplegable)	CANTIDAD	PERIODO EJECUCIÓN									Nº DE EMPRESAS BENEFICIARIAS O INVOLUCRADAS (si aplica)	TIPO DE EMPRESAS BENEFICIARIAS O INVOLUCRADAS (si aplica)	PRESUPUESTO PLANIFICADO (\$)	PRESUPUESTO PLANIFICADO (\$)
		DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS				
	0													
	0													
	0													
	0													
	0													
	0													

Agregar en el informe final de plan operativo:

1. Problemáticas evidenciadas

1.1. Programa Foco Destino

Indicar problemáticas evidenciadas durante la ejecución, respecto al diseño del programa.

1.2. Desempeño de los/las gestores/as

Solo para el caso de que exista un Jefe de Proyecto, indicar problemáticas evidenciadas durante la ejecución del programa, respecto al desempeño de los/las gestores/as.

1.3. Cumplimiento de indicadores

Dificultades en destinos para el cumplimiento de los indicadores propuestos y la ejecución de las actividades a cargo de los/las gestores/as.

2. Oportunidades de mejora

Propuestas de oportunidades de mejora del programa respecto a su diseño, metodología de ejecución u otro aspecto que el/la gestor/a considere relevante de intervenir.

3.7. Propuesta de trabajo colaborativo y de vinculación de cada destino

A continuación, se presenta la planilla propuesta (idealmente en formato excel), la cual se evidencia en dos partes para una mejor lectura, pero que se utiliza de manera conjunta en forma horizontal.

DESTINO:
NOMBRE GESTOR:

Herramienta de Desarrollo	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Público objetivo	Relación con el plan operativo y justificación de la futura intervención	Indicadores		
					Año 1	Año 2	Año 3
Registro, Calidad, Sustentabilidad, Capital Humano, Fomento, Marketing, Inversión e innovación.	Definir el objetivo estratégico en relación a la experiencia y visión de acuerdo al trabajo desarrollado en el destino	Definir resultados en base al objetivo estratégico y las brechas (puede ser más de un objetivo específico por cada objetivo estratégico)			Plantear indicadores que permitirán cuantificar y medir los resultados según los objetivos específicos para el año 1.	Plantear indicadores que permitirán cuantificar y medir los resultados según los objetivos específicos para el año 2.	Plantear indicadores que permitirán cuantificar y medir los resultados según los objetivos específicos para el año 3.
Coordinación Público Privada en el destino	Establecer el objetivo estratégico de la articulación público privada en el destino	Definir resultados en base al objetivo estratégico y las brechas (puede ser más de un objetivo específico por cada objetivo estratégico)			Proponer periodicidad de las acciones para el logro de los objetivos para el año 1.	Proponer periodicidad de las acciones para el logro de los objetivos para el año 2.	Proponer periodicidad de las acciones para el logro de los objetivos para el año 3.

Meta por año (% y/o cantidad)			Medidas, Planes o Acciones		
Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
A partir de los indicadores y de los objetivos, el Gestor debe definir, el número y características de las iniciativas que recomienda llevar a cabo en el destino para el año 1.	A partir de los indicadores y de los objetivos, el Gestor debe definir, el número y características de las iniciativas que recomienda llevar a cabo en el destino para el año 2.	A partir de los indicadores y de los objetivos, el Gestor debe definir, el número y características de las iniciativas que recomienda llevar a cabo en el destino para el año 3.	Proponer acciones generales, medidas concretas o planes por objetivo específico, para el año 1.	Proponer acciones generales, medidas concretas o planes por objetivo específico, para el año 2.	Proponer acciones generales, medidas concretas o planes por objetivo específico, para el año 3.
De acuerdo a los indicadores, definir las características de la conformación o fortalecimiento de las actuales instancias para el año 1	De acuerdo a los indicadores, definir las características de la conformación o fortalecimiento de las actuales instancias para el año 2	De acuerdo a los indicadores, definir las características de la conformación o fortalecimiento de las actuales instancias para el año 3	Proponer acciones generales, medidas concretas o planes por objetivo específico, para el año 1.	Proponer acciones generales, medidas concretas o planes por objetivo específico, para el año 2.	Proponer acciones generales, medidas concretas o planes por objetivo específico, para el año 3.

3.8. Evaluación Programa Foco Destino

DESTINO	
GESTOR/A	
EVALUADOR	
FECHA EVALUACIÓN	
ITEMS DE EVALUACIÓN SERNATUR	OBSERVACIONES Y/COMENTARIOS
PRINCIPALES LOGROS EN EL DESTINO	
PRINCIPALES DIFICULTADES EN EL DESTINO	
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO	
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE EL AVANCE DE LOS PERFILES DE PROYECTOS	
DESEMPEÑO DEL GESTOR (A)	
EVALUACIÓN GENERAL DEL PROGRAMA	
RECOMENDACIONES PARA EL PROGRAMA	

3.9. Otros

CARTA DE COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD

El suscriptor de la presente carta se compromete a mantener la confidencialidad en relación a toda la documentación e información obtenida en el Programa Foco Destino, para el cual prestará sus servicios, y declara que está de acuerdo con lo siguiente:

- a.** No divulgar a terceras personas o instituciones el contenido de cualquier documentación, datos al respecto o información, deber que es válido tanto durante la realización del servicio convenido como con posterioridad a su término.
- b.** No discutir ni divulgar problemas del Programa a terceros.
- c.** No explotar y aprovechar en beneficio propio, o permitir el uso por otros, de las informaciones obtenidas o conocimientos adquiridos durante el proceso del programa.
- d.** No conservar documentación que sea de propiedad de los organismos identificados como Administrador y Ejecutor Técnico del programa, ni permitir que se realicen copias no autorizadas de esta información.
- e.** Todos los productos desarrollados por el/la Gestor/a y que surjan a partir del presente trabajo serán de propiedad de los organismos identificados como Administrador y Ejecutor Técnico.

Declaro haber leído, entendido y aceptado, los términos del Protocolo de Acción del Gestor/a.

Si por algún motivo faltase a cualquiera de mis compromisos, acepto mi responsabilidad por cada uno de mis actos y sus posibles consecuencias.

<p>NOMBRE:</p> <p>CÉDULA DE IDENTIDAD Nº:</p>	<p>FIRMA</p>
---	---------------------

INDICAR CIUDAD, DÍA de MES de 201X



CAPÍTULO 4

RESULTADO
APLICACIÓN
PROGRAMA FOCO
DESTINO
2016 - 2017



A continuación se presenta una descripción de la aplicación del programa Foco Destino, el cual se desarrolla durante los años 2016 y 2017, bajo dos modalidades; licitación pública y a través del instrumento Iniciativas de Fomento Integradas (IFI) de CORFO.

Con este programa se logra intervenir **31 destinos turísticos**, con un trabajo coordinado y virtuoso con otros programas de Gobierno presentes en los territorios, tales como: intervención en Áreas Silvestres Protegidas del Estado -ASPE, declaratoria de Zona de Interés Turístico -ZOIT, Programas Estratégicos Mesoregional o Regional, así como también si el mismo fuese Zona Rezagada, Zona Extrema, u otra denominación con alguna priorización a nivel nacional.

Para un mejor entendimiento de la aplicación del programa Foco Destino, éste puede representarse en el siguiente diagrama:

Modalidades ejecución Programa Foco Destino



4.1. Modalidad Licitación Pública

Licitación directa realizada por la Subsecretaría de Turismo, que se publica dividida en 4 zonas: norte, centro, sur y extremo sur; y que son adjudicadas finalmente por 2 entidades técnicas.

Bajo esta modalidad los profesionales se denominan “facilitadores”, y se contó con un “Jefe de proyecto” por cada zona definida en la licitación. Un mismo facilitador podía abarcar más de un destino si es que éstos se encontraban geográficamente cercanos y que se visualizara estratégicamente factible de trabajar en conjunto. Así se contabilizó a 18 facilitadores, en 24 destinos turísticos priorizados, 13 de ellos clasificados como Consolidados, 9 Emergentes y 2 Potenciales.

24 destinos
turísticos
18 facilitadores

Destinos Turísticos priorizados, según modalidad licitación pública.



REGIÓN	NOMBRE DESTINO
Arica y Parinacota	Arica
Tarapacá	Iquique
Antofagasta	Antofagasta

REGIÓN	NOMBRE DESTINO
Atacama	Pingüino de Humboldt
Coquimbo	Litoral Norte-Punta de Choro
Atacama	Valle de Copiapó
Coquimbo	Ovalle - PN Fray Jorge
Valparaíso	Olmué - La Campana
Valparaíso	Valle del Aconcagua
Metropolitana	Valle del Maipo
Metropolitana	Cajón del Maipo
O'Higgins	Matanzas - Navidad
O'Higgins	Lago Rapel
O'Higgins	Pichilemu
Maule	Constitución
Maule	Chanco - Pelluhue
Maule	Valle de Curicó
Bío Bío	Concepción y Alrededores
Araucanía	Araucanía Andina
Los Ríos	Mehuín - San José de Mariquina

REGIÓN	NOMBRE DESTINO
Los Lagos	Mapu Lahual - Costa de Osorno
Los Lagos	Osorno - Puyehue
Aysén	Coyhaique y Puerto Aysén
Magallanes	Estrecho de Magallanes

Éstos se ubicaron en 7 destinos turísticos con 6 facilitadores en la Zona Norte (Región de Arica y Parinacota, hasta Región de Coquimbo); 7 destinos turísticos con 4 facilitadores en la Zona Centro (Región de Valparaíso hasta Región de O´Higgins); 8 destinos turísticos con 6 facilitadores en la Zona Sur (Región del Maule hasta Región de Los Lagos); y 2 destinos turísticos con 2 facilitadores en la Zona Extremo Sur (Región de Aysén y Región de Magallanes).

Las consultorías se iniciaron en abril y en agosto del año 2016, y tuvieron una duración de 240 días, aproximadamente 8 meses, con posibles prorrogas antes de los 330 días (aprox. 11 meses), considerado éste el plazo máximo de vigencia de los contratos.

En cuanto a los resultados, a través de esta modalidad se logra avanzar en brechas específicas respecto a las herramientas de desarrollo. Entre los logros se destacan:

 **Más de 290 empresarios asesorados** individualmente en temas de calidad, capital humano, diseño de productos turísticos o instrumentos de fomento.

A más de 280 empresarios  SE LE REALIZA UN **diagnóstico** RELACIONADO A LA NORMA DE CALIDAD O DE SUSTENTABILIDAD.

 **MÁS DE 2.000 empresarios son capacitados** en asociatividad, calidad y sustentabilidad, capital humano, comercialización turística y marketing, innovación, instrumentos de fomento, registro, alfabetización digital y TICs, tarifarios, atractivos turísticos, productos turísticos o para formación de anfitriones locales.

 **38 instancias de mesas público - privadas**, con al menos 1 por destino en zonas norte y centro.

Levantamientos de necesidades

 tanto de capital humano como de inversión, diagnósticos de iniciativas de innovación, grupos asociativos, perfil de mercado o instancias multisectoriales, de acuerdo a los requerimientos de los destinos, como documentos de apoyo a la toma de decisiones.

 **CERCA DE 190 empresas** actualizan o se incorporan al **Registro de Prestadores de Servicios Turísticos.**

EN ZONAS NORTE Y CENTRO SE GENERA **análisis sobre la valorización de productos turísticos** POR CADA DESTINO, Y SE DIFUNDE ENTRE ACTORES CLAVES.

4.2. Modalidad Instrumento CORFO

Convenio de transferencia desde la Subsecretaría de Turismo con la Corporación de Fomento de la Producción –CORFO, para ejecución del programa a través del instrumento “Iniciativas de Fomento Integrado –IFI”, luego de su postulación y aprobación ante el comité de la misma entidad.

Bajo esta modalidad los profesionales se denominan “gestores”, quienes son contratados por el Agente Operador Intermediario (AOI) designado por CORFO para administración del programa.

Se trabaja con 7 destinos turísticos, 5 de ellos clasificados como Consolidados y 2 Emergentes, junto con un gestor de atracción de Inversiones, de quien se espera focalice su trabajo en áreas silvestres, principalmente aquellas definidas como priorizadas por el Comité de Ministros para el Turismo y autoridades de turismo regionales.

Destinos Turísticos priorizados, según modalidad Instrumento CORFO



Su ejecución se inicia en enero 2016 con los procesos de reclutamiento y selección de gestores, y luego en marzo del año 2016, formalmente frente a la contratación de los gestores por parte del AOI.

El trabajo se realiza en dos etapas, , de acuerdo a la madurez del programa:

Etapas de Prospección: Considera un Plan Operativo inicial que priorizó acciones de articulación y reconocimiento de los territorios, junto con la priorización en la disminución de brechas críticas que permitieron un desarrollo sustentable de los territorios. Esta etapa se ejecutó entre marzo y diciembre 2016.

Etapas de Continuidad: Considera un Plan Operativo con acciones que permitieron consolidar o complementar los lineamientos y priorizaciones trabajadas en la etapa anterior. Esta etapa se ejecuta entre enero y octubre 2017. A excepción del gestor de atracción de inversiones, quien mantiene su ejecución hasta diciembre 2017.

En cuanto a sus resultados como suma de ambas etapas se logra trabajar en **más de 100 proyectos** con financiamiento público asociado a distintas brechas identificadas por los gestores y respecto a postulaciones principalmente grupales o asociativas, y en menor medida individuales.

Del total de proyectos, **56 son adjudicados**, 21 en la Etapa de Prospección y 35 en la Etapa de Continuidad, siendo por lo tanto aprobada la entrega de recursos para la ejecución de las acciones propuestas, por un monto total de **1.853 millones de pesos**. Si bien en concreto se logra un cumplimiento de aproximadamente un **50%** del total de los proyectos trabajados, se debe tomar en cuenta que, en la última etapa de continuidad, 18 proyectos llegan a la fase postulación a algún fondo, sin resultados concretos a la fecha de cierre del programa en destinos, por lo que eventualmente el resultado de proyectos adjudicados podría aumentar.

A su vez, se logra el cumplimiento de los siguientes indicadores generales como suma de ambas etapas, prospección y continuidad:

A TRAVÉS DEL PROGRAMA **“Invierte Turismo”** DESARROLLADO EN CONJUNTO CON EL MINISTERIO DE BIENES NACIONALES, SE INCENTIVA LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES A TRAVÉS DEL OTORGAMIENTO DE CONCESIONES TURÍSTICAS ONEROSAS. DURANTE ESTE PROCESO SE SELECCIONARON 5 PROYECTOS DE INVERSIÓN; JUNTO CON EFECTUAR UN ASESORAMIENTO PARA LA PRESENTACIÓN DE SUS INICIATIVAS EN LOS INMUEBLES FISCALES SELECCIONADOS.

+ 720 empresarios turísticos o sus trabajadores, alumnos de liceos técnicos en turismo y profesores (116 del total), o informadores turísticos, **RECIBEN FORMACIÓN TÉCNICA** en distintos ámbitos de turismo, **ASOCIADAS AL MEJORAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO.**



Registros nuevos o actualizados

DE MÁS DE **280**
EMPRESAS DE
TURISMO, DE

DISTINTOS TIPOS DE SERVICIOS.



Más de **170** empresarios turísticos

SON SENSIBILIZADOS EN
NORMATIVAS DE CALIDAD
Y/O INCORPORAN MEJORAS
ASOCIADAS.

Más de **130** empresas

capacitadas o asesoradas en generación de **productos de innovación** en los destinos, junto con acciones de difusión de los mismos o planificaciones participativas de rutas turísticas.

+ **300** EMPRESARIOS TURÍSTICOS SON sensibilizados en temáticas de **sustentabilidad** Y/O PARTI-

CIPAN EN INSTANCIAS DE PLANIFICACIÓN ASOCIADAS.



En fomento, se logra la formación o consolidación de **mesas de trabajo locales,**

generación de nuevos grupos o trabajos asociativos entre empresarios, el asesoramiento individual de empresas para la postulación a fondos de financiamiento, entre otros.



Se elaboran y se publican las bases técnicas de postulación a 4 concesiones turísticas en el portal **www.invierteturismo.cl**, generando nuevas oportunidades de inversión en Áreas Silvestres Protegidas. Estas oportunidades corresponden específicamente a 2 concesiones turísticas en áreas protegidas por Ley de Turismo (Proyecto de Turismo Sustentable en Parque Nacional Radal Siete Tazas y Centro de Montaña en Parque Nacional Villarrica) y 2 concesiones turísticas de servicios de Campings a través del programa Invierte Turismo en ASPE (Parque Nacional Pan de Azúcar y Parque Nacional Villarrica).



+**300**

empresarios son capacitados en Marketing,

además de ejecutarse acciones asociadas como: generación de imagen de destino, viajes de prensa, viajes de familiarización, degustaciones, fiestas típicas, generación de productos para el catálogo turístico, talleres, entre otros.

SE LOGRA TRABAJAR CON MÁS DE

1.500 EMPRESAS Y AGRUPACIONES DE TURISMO,



PARA EL IMPULSO DE DESARROLLO EN LOS DESTINOS PRIORIZADOS.







Av. Libertador Bernardo O'Higgins N° 1449,
Santiago Downtown Torre II, Santiago de Chile.
Código postal: 8340487.
Teléfonos: (+56) 224 733 400 - (+56) 224 733 860 - (+56) 224 733 461.

Oficina de Atención Ciudadana: (+56) 224 733 609.
Fax: (+56) 224 733 401.

www.subturismo.gob.cl