

IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN LA GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL: RADIOGRAFÍA DE VEINTE AÑOS

Verónica Aguilar Díaz

Chile

veroaguilardiaz@gmail.com

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar la evolución del recurso humano en la gestión turística municipal en el período 2020 -2024. La metodología responde a un enfoque cualitativo, aplicando técnicas de revisión y análisis documental. Entre los principales resultados que se obtuvieron se destaca el rol clave que juegan las unidades de turismo en el organigrama municipal, tarea liderada por el o la coordinadora municipal de turismo. Esto implica fortalecer competencias locales mediante una mayor especialización en turismo, al mismo tiempo que se aborda la alta rotación profesional, que hoy es una importante debilidad estructural en todo el país.

Palabras Claves: turismo, municipalidades, recurso humano, gestión local

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the evolution of human resources in municipal tourism management during the 2020–2024 period. The methodology is based on a qualitative approach, applying document review and analysis techniques. Among the main findings, the key role played by tourism units within the municipal organizational structure stands out, a task led by the municipal tourism coordinator. This implies the need to strengthen local capacities through greater specialization in tourism, while also addressing the high professional turnover, which currently represents a significant structural weakness at the national level.

Keywords: tourism, municipalities, human resources, local management.

INTRODUCCIÓN

La motivación para esta investigación surge a partir de observar la evolución que han tenido, tanto las unidades de turismo, como el recurso humano que trabaja en las municipalidades en las últimas dos décadas (2004 -2024) y cuya responsabilidad es poner en valor el desarrollo sustentable del turismo local.

Según la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, (Ministerio del Interior, 1984), las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas. El Artículo 4° de dicha Ley, dice que las municipalidades, en el ámbito de su territorio, podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, funciones relacionadas con diversas áreas, relevando en la letra e) el turismo, el deporte y la recreación (Ministerio del Interior, 1984).

En el párrafo 4° de la misma Ley, Artículo 15, menciona que “las funciones y atribuciones de las municipalidades serán ejercidas por el alcalde y por el concejo” (Ministerio del Interior, 1984) y que para esto, los municipios dispondrán de Secretarías y otras varias unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna, relacionadas con el desarrollo comunitario, no haciendo referencia específica sobre la conformación de las unidades de turismo ni tampoco a los profesionales que esto implica, como si lo hace respecto de otras unidades internas del municipio.

En el año 2004, cuando SERNATUR comenzaba con el Programa Nacional de Turismo Municipal, Chile contaba administrativamente con 13 regiones y 343 municipios en el ámbito nacional, 145 de ellos poseían una unidad de turismo (Oficinas de Turismo, Oficina de Informaciones Turísticas, (OIT), Departamento de Turismo u otra denominación). Esto implicaba que el 42% de los municipios contaban con una persona que mantenía la relación con las direcciones regionales de turismo (SERNATUR, 2004).

Dos décadas después, de las 345 municipalidades, 290 poseen una unidad de turismo desglosadas como 27 direcciones de turismo, 41 Departamentos de Turismo y 222 Oficinas de Turismo, por tanto, solo 55 municipalidades no poseen una unidad de turismo en el país (SERNATUR, 2024).

Los profesionales que trabajan en estas unidades son relevantes para lograr el desarrollo sustentable del turismo local, y, por ende, significa que el reconocimiento y respeto a la profesionalización del área de turismo es fundamental para lograr el objetivo que los coordinadores municipales de turismo no estén dependiendo de los cambios políticos del momento.

Objetivo principal

Analizar la evolución del recurso humano en la gestión turística municipal durante las últimas dos décadas, con el fin de visibilizar y poner en valor el aporte estratégico de los coordinadores municipales de turismo en el desarrollo de sus territorios.

Revisar el comportamiento de la conformación de las unidades de turismo y la evolución del recurso humano en las dos últimas décadas, puede ayudar a las autoridades locales a tomar decisiones que ayuden a mejorar el desarrollo del turismo local con profesionales que tengan la certeza de tener trabajos más estables y reconocidos, tanto por las autoridades locales, como por las unidades internas del municipio.

Ya en el año 2004 en el primer Informe de Gestión del Programa de Turismo Municipal recién puesto en las acciones que SERNATUR, reconocía al coordinador municipal como contraparte técnica, pero a su vez dejaba de manifiesto la preocupación de la rotación en el cargo. SERNATUR (2004).

Importante es señalar que el año anterior a inicio del programa (2003), existían 167 comunas que contaban con un coordinador municipal de turismo, ya el 2004, con la solicitud de SERNATUR a los alcaldes de la época a nombrar una contraparte formal para turismo, en un año (2004), llegaban a 261 coordinadores municipales de turismo.

METODOLOGÍA

La metodología de esta investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, de carácter descriptivo–analítico, con un diseño no experimental y longitudinal retrospectivo, orientado a analizar la evolución del recurso humano en la gestión turística municipal durante las últimas dos décadas (2004 – 2024).

La técnica utilizada corresponde a una revisión y análisis documental sistemática, basada en el análisis de contenido de fuentes oficiales vinculadas a la gestión turística municipal como es el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), principalmente basado en los informes de gestión municipal, organigramas municipales, documentos estratégicos y lineamientos nacionales emitidos por SERNATUR, además de antecedentes disponibles en portales de transparencia municipal.

Los documentos seleccionados corresponden al período comprendido entre los años 2004 y 2024, priorizando aquellos de carácter oficial, verificables y que contienen información relativa a la estructura organizacional, perfiles profesionales, funciones asignadas, continuidad o rotación del cargo y nivel de incidencia en los procesos de planificación territorial. El procedimiento contempló cuatro etapas:

1. Identificación y recopilación del material documental que SERNATUR publica anualmente.
2. Organización cronológica y sistematización.
3. Construcción de categorías de análisis.
4. Codificación y análisis comparativo temporal, diferenciando períodos para identificar tendencias, hitos normativos y transformaciones en el rol del coordinador municipal de turismo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las unidades de turismo de las municipalidades son el pivote del desarrollo de la actividad turística local, no solo por el rol especializado en el área que permite planificar, orientar, atraer inversiones y otras múltiples tareas que esta unidad conlleva, sino también implica tener un rol activo para que sus habitantes puedan percibir los beneficios de la actividad turística local trae consigo y así de los

convierta en agentes positivos del destino. También, y no menos importante, estas unidades juegan un papel importante en la coordinación interna con las otras áreas del municipio, porque todas, de una u otra forma, están vinculadas a la actividad turística.

Dado lo anterior, los funcionarios que se desempeñan en las unidades de turismo municipal constituyen un factor clave para el éxito de una buena gestión turística local. En este contexto, identificar y caracterizar la evolución que el recurso humano en estas unidades durante las dos últimas décadas, tanto en la estructura organizacional, como en la formalización del cargo y el nivel de profesionalización de los coordinadores municipales de turismo y demás funcionarios que ahí trabajan, resulta fundamental para reconocer los aciertos u desaciertos que han incidido en su desarrollo.

La evolución en estas últimas dos décadas de la participación de los coordinadores municipales en el desarrollo del turismo local ha tenido un avance paulatino pero permanente en el tiempo.

El año 2003, año anterior a los inicios del programa Nacional de Turismo Municipal de SERNATUR, Chile contaba administrativamente con 13 regiones con 342 comunas a nivel nacional, por tanto, la representación de SERNATUR contaba con 12 direcciones regionales turismo y una oficina que no contaba con el rango de dirección regional en la región Metropolitana y 8 oficinas locales de turismo distribuidas a nivel nacional (SERNATUR, 2004), instancias que resultaban positivas para poner en valor el programa a nivel nacional.

De los 342 municipios el año 2003, 116 poseían una unidad de turismo, esto implicaba que el 34% de los municipios de Chile contaban con una persona que mantenía la relación con las direcciones regionales de turismo. Al siguiente año (2004), se crean cuatro nuevas comunas (Alto Hospicio, Alto Biobío, Hualpén y Cholchol), quedando un total de 346 (considerando la comuna Antártica, pero que no cuenta con municipalidad, por esa razón se consideran 345 municipios).

El año 2004 SERNATUR inicia el Programa Nacional de Turismo Municipal, convirtiéndose en una efectiva herramienta para el trabajo en conjunto (SERNATUR/Municipios), pero principalmente con los otros municipios que conforman las regiones, creándose así una red regional de municipios, instancia que hasta el año 2024 se mantiene.

El objetivo del programa en el primer periodo de estudio era “lograr que los municipios del país incorporaran la actividad turística como una actividad relevante dentro de su gestión anual” (SERNATUR,2004).

Dinámica de crecimiento de las unidades de turismo municipal en Chile

El tiempo y la experiencia ha demostrado que conformar una unidad de turismo al interior de la estructura orgánica municipal es clave ya que de esto depende poder asumir las responsabilidades administrativas y otras atribuciones que se necesita para hacer una buena y exitosa gestión, para lograr esta tarea es fundamental contar con recursos humanos y financieros propios.

La gestión de esta oficina tiene un impacto directo en la actividad turística ya que se relaciona con aspectos, tales como, la imagen que el visitante se lleva del lugar, la limpieza, el tránsito, la seguridad, entre otros, todos aspectos claves que influyen en la imagen que el turista se lleva del destino y que son responsabilidad de los municipios y también compartidas con otras instituciones públicas.

Entendiendo esto como algo fundamental, el propio SERNATUR propone en la implementación del Modelo de Gestión Turística Interna Municipal, como uno de los criterios obligatorios para obtener la Distinción de Municipalidad Turística, que el municipio cuente con una unidad de turismo en la estructura organizacional (SERNATUR,2019).

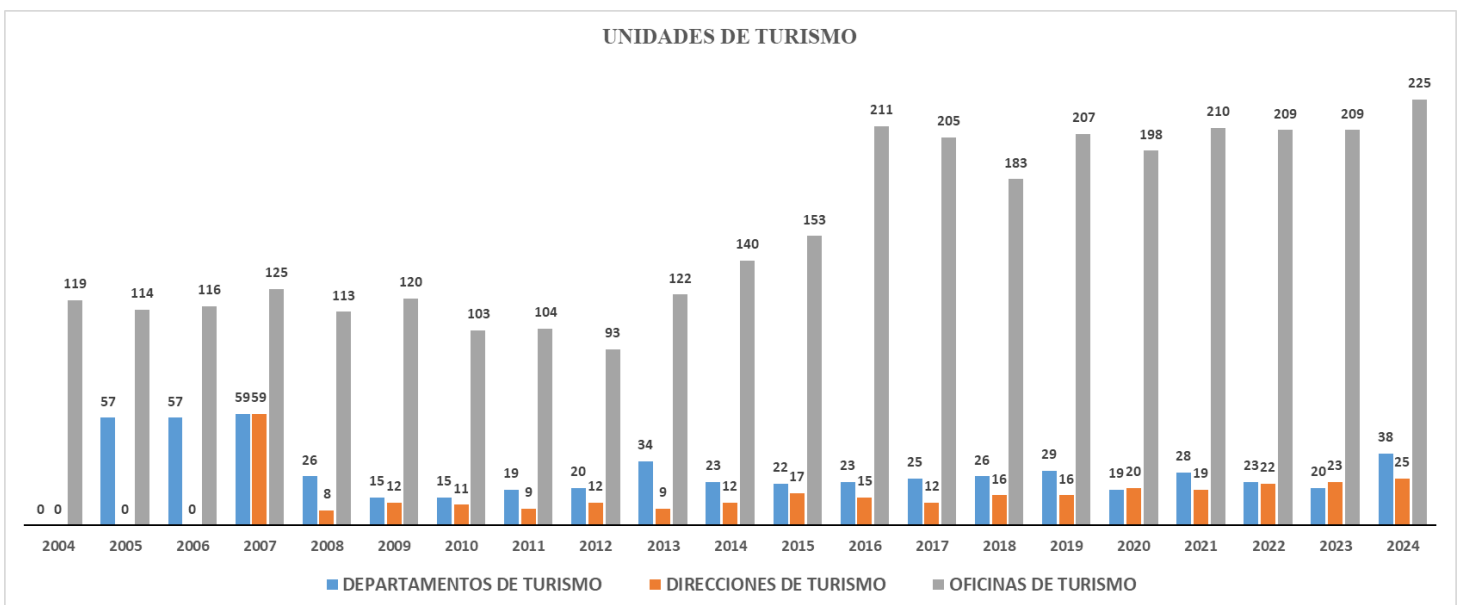
El año 2004 al inicio del programa, existían 128 unidades de turismo, posteriormente a partir del año 2016 se observa un cambio significativo pasando de 153 a 211 unidades de turismo, manteniéndose desde entonces una tendencia relativamente estable en su comportamiento (Figura

Nº1). Importante es mencionar para efecto del estudio, que solo ese primer año (2004), el informe no contempla el desglose del tipo de unidad (dirección, departamento u oficina).

Como se puede ver en la figura Nº1, el comportamiento es bastante homogéneo, pero es en el año 2016, cuando las unidades de turismo tienen una cifra que supera las doscientas oficinas a nivel nacional.

Al año 2024, a dos décadas de los inicios del programa, de 345 municipios en el país, existen 290 unidades de turismo, de éstas, 27 corresponden a direcciones de turismo, 41 departamentos de turismo, 222 oficinas de turismo; por tanto, sólo 55 municipalidades no poseen una unidad de turismo. Sin embargo, algunas de estas si tienen nombrado un funcionario o funcionaria como contraparte en materia de turismo y que cumplen otras funciones al interior de municipio, por tanto, su relación con la actividad turística vendría siendo circunstancial. (Figura Nº1). (SERNATUR, 2024).

Figura Nº1
Unidades de Turismo en las municipalidades -2004 - 2024



Nota: Evolución de las unidades de turismo al interior de los municipios en el periodo 2004 al 2024

Oficinas de Información Turística Municipales (OIT)

Las oficinas de información turística municipales (OIT), juegan un rol fundamental ya que son las indicadas para facilitar la orientación a los turistas o excursionistas, también entregar información de la oferta local, tanto de los prestadores de servicios turísticos, como de las actividades que el área ofrece, de tal forma que mientras más ofertas existan, más posibilidades de determinar la permanencia de los visitantes en el lugar.

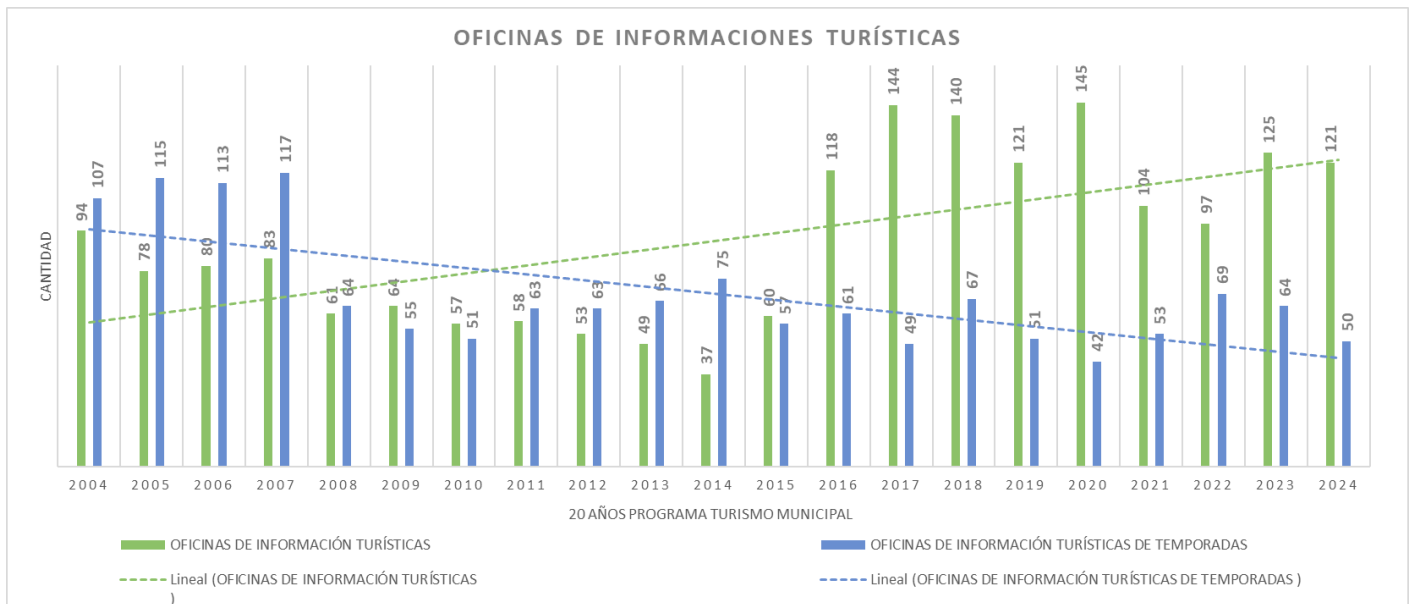
Entre las múltiples funciones que las OIT municipales cumplen, una de las más importantes, es levantar información turística local lo que resulta relevante para el municipio dado que esto permite tomar mejores decisiones y saber cuál es la percepción del turista respecto de la comuna. La necesidad de hacer levantamiento en terreno de los atractivos del lugar, tener un catastro de los prestadores de servicios turísticos con una comunicación permanente con ellos y por supuesto tener información disponible y actualizada, tanto de su comuna, como de la región, es trascendental para una buena gestión local, tanto de la OIT, como para la unidad de turismo. (SERNATUR, 2022).

Este rol de información turística local es fundamental para las unidades de turismo. El año 2004 existían 98 OIT en el país y 114 de temporada, siendo las regiones de Coquimbo, Valparaíso las que contaban en ese año con más oficinas de estas características en el país. (SERNATUR, 2004)

El comportamiento en estas dos décadas es diferente a casi todos los análisis realizados en esta materia, dado que desde el 2004 al 2007 el número de OIT de temporada superaba a las OIT permanentes, luego, entre el 2008 y el 2015 se observa una meseta teniendo un comportamiento más bien uniforme y equitativos entre las OIT de temporada y las permanentes y a partir del año 2016 al 2024, crecen sustantivamente las OIT permanentes, lo que puede responder a la necesidad de informar durante todo el año (Figura N°2).

Cabe señalar que el Modelo de Gestión Turística Interna Municipal asociado a obtener la Distinción de Municipalidad Turística, considera a estas oficinas como un criterio obligatorio para obtener la distinción (SERNATUR. 2019 anexo 3).

Figura N°2
Oficinas de Información Turística Permanentes y de Temporada 2004 - 2024



Nota: Oficinas de Información turística permanentes y de temporada.

Caracterización del recurso humano en las unidades de turismo municipal.

El recurso humano que trabaja en las unidades de turismo de los municipios juega un rol fundamental en el desarrollo sustentable del turismo local, lo que implica contar con profesionales especializados y preparados para responder al desafío que el cargo requiere, Chile y las comunidades locales no están para improvisaciones.

En la actualidad existen variadas carreras de turismo cuyos perfiles podrían responder a estos requerimientos, o bien, tal como se considera en el modelo de gestión turística interna municipal, profesionales de áreas afines, pero con especializaciones en turismo. La Guía de Perfiles de Egreso de los Profesionales de Turismo. SERNATUR (2025), entrega un desglose de carreras de turismo para orientar a los prestadores de servicios turísticos a contratar según el perfil que necesitan, dada la variedad de especializaciones que existen en la actualidad.

Estos profesionales deben responder, tanto a requerimientos internos de la propia municipalidad, como a los visitantes, la comunidad local y a los diversos actores claves que conforman el destino, todos en igual importancia.

La evolución que ha tenido en estas dos décadas la dotación profesional de coordinadores municipales de turismo presenta un comportamiento creciente. El año 2003 existían 167, aumentando a 261 el año 2004, cuando se da inicio al Programa Nacional de Turismo Municipal (SERNATUR, 2004). A dos décadas de su implementación el total de coordinadores municipales de turismo asciende a 318 (de 345 municipios).

Figura N°3
Comunas con coordinadores municipales de turismo 2004 - 2024

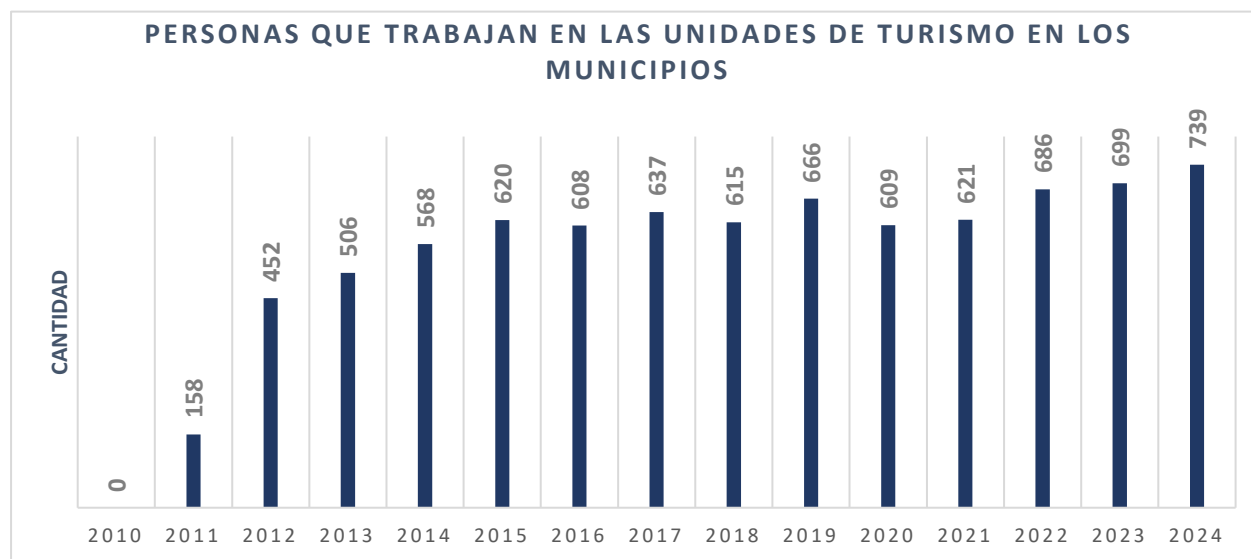


Nota: Total de profesionales que cumplen el rol de coordinadores municipales de turismo en los municipios

Si bien el presente estudio está basado principalmente en el recurso humano que está a cargo de las unidades de turismo y que es nombrado por las autoridades locales en esos cargos, existe una importante cantidad de profesionales que trabajan en el área de turismo en las municipalidades. (Figura N°4). En los informes de SERNATUR respecto de este tema existe data a partir del año 2011, año que se contabilizó un total de 158 profesionales (SERNATUR, 2011), posteriormente y en forma sistemática fue creciendo sustantivamente, llegando el año 2024 a 739 funcionarios municipales trabajando en turismo (SERNATUR, 2024).

Figura N° 4

Personas que trabajan en las unidades de turismo en los municipios 2011 – 2024



Nota: Profesionales que trabajan en las unidades de turismo en los municipios en el período 2011-2024

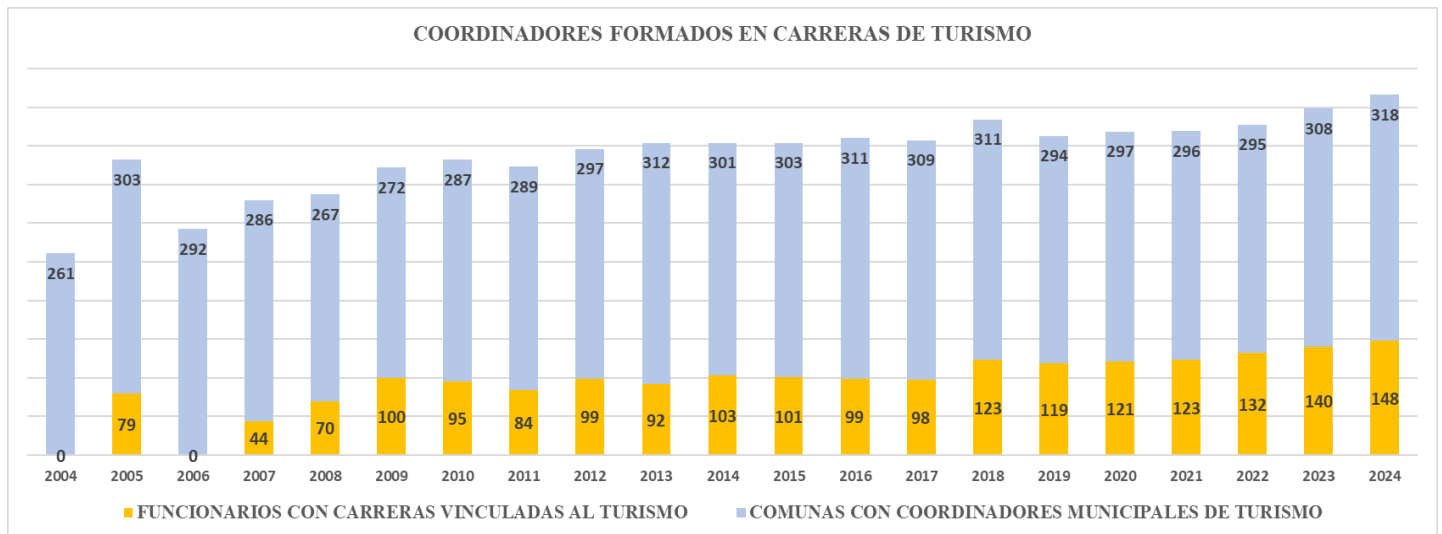
Quienes ocupan los cargos de coordinadores municipales de turismo existe una significativa variedad de profesiones y especialidades. El año 2004 del total de 260 coordinadores nombrados, 55 tenían una profesión vinculada al turismo, no se especifica si son técnicos o profesionales, esto representaba el 21% del total.

En los años posteriores empieza a existir una evolución en la contratación de personas vinculadas al turismo, el año 2014 se produce el primer cambio al pasar a contar con un centenar de coordinadores municipales nombrados en estos puestos (Figura N°5).

En el año 2024, de los 318 coordinadores municipales de turismo a cargo de las unidades de turismo, 129 (41%), poseen una carrera relacionada con el turismo, no se señalan si son carreras técnicas o profesionales. Existen otras profesiones que ocupan estos puestos, tales como, asistentes sociales (16), ingenieros en administración de empresas (16), profesores (10), ingenieros comerciales (9) y administradores públicos (8), luego existen otras 40 carreras diferentes (Figura N°5). (SERNATUR, 2024).

Figura N°5

Coordinadores municipales formados en carreras de turismo. 2004 -2024

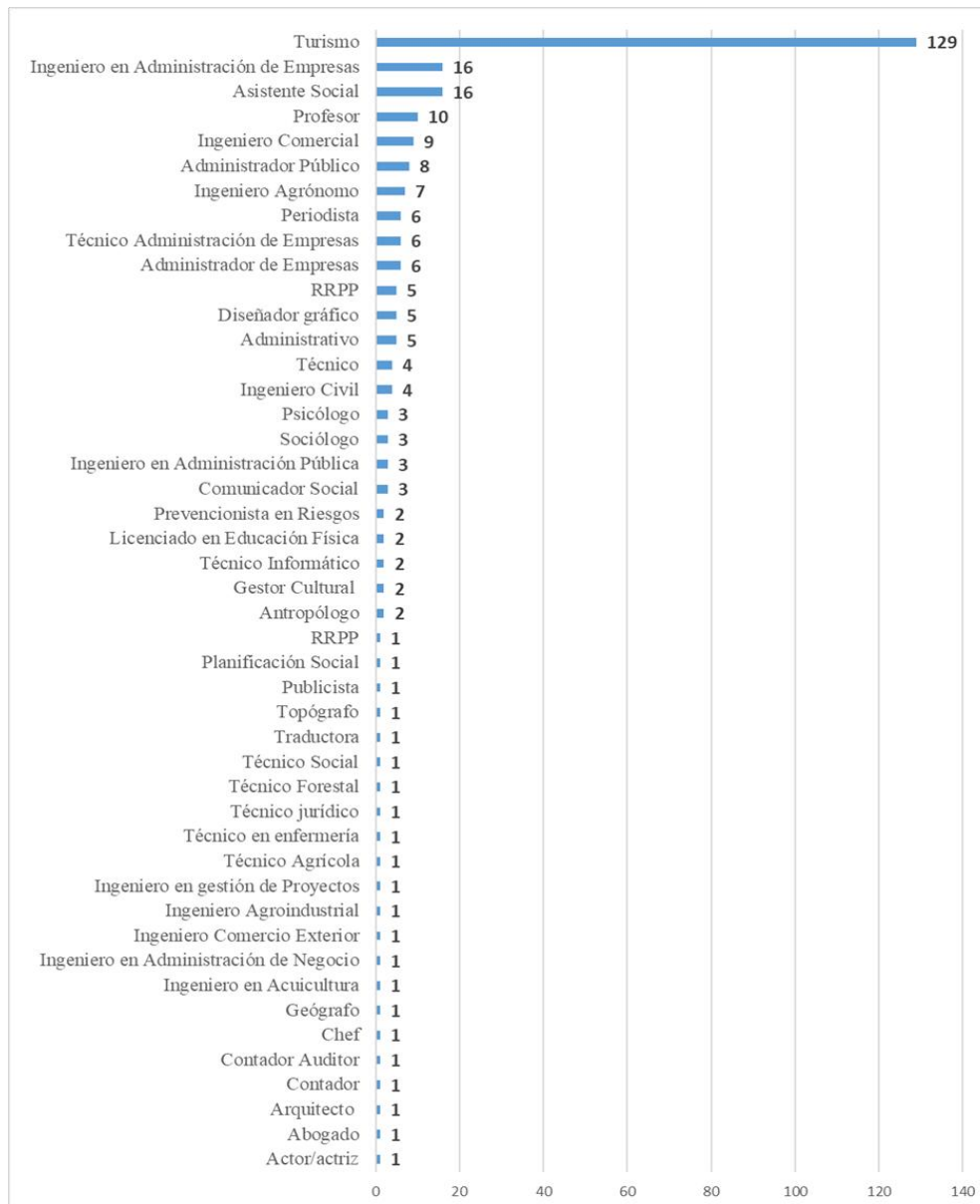


Nota: El gráfico representa a los profesionales que ocupan el cargo de coordinador municipal de turismo y que tienen formación en turismo.

Para complementar los antecedentes entregados, en la figura N°6 (SERNATUR,2024) se puede apreciar la variedad de carreras que el año 2024 tenían los coordinadores municipales, este comportamiento de contar con una gran variedad de profesiones para ocupar el cargo de coordinador municipal de turismo se repite durante todos los años de estudio (2004 -2024).

Figura N°6

Profesión o especialidad del cargo de coordinador municipal de turismo.



Nota. Diversidad de profesiones que ocupa el cargo de coordinador municipal de turismo en las municipalidades.

Otro aspecto relevante de analizar es la alta rotación anual en el cargo de coordinador(a) municipal de turismo, situación que, observada en perspectiva temporal, permite identificar diversas consecuencias, tanto para la gestión interna de los municipios, como para la articulación del trabajo a nivel local y regional (Figura N°7).

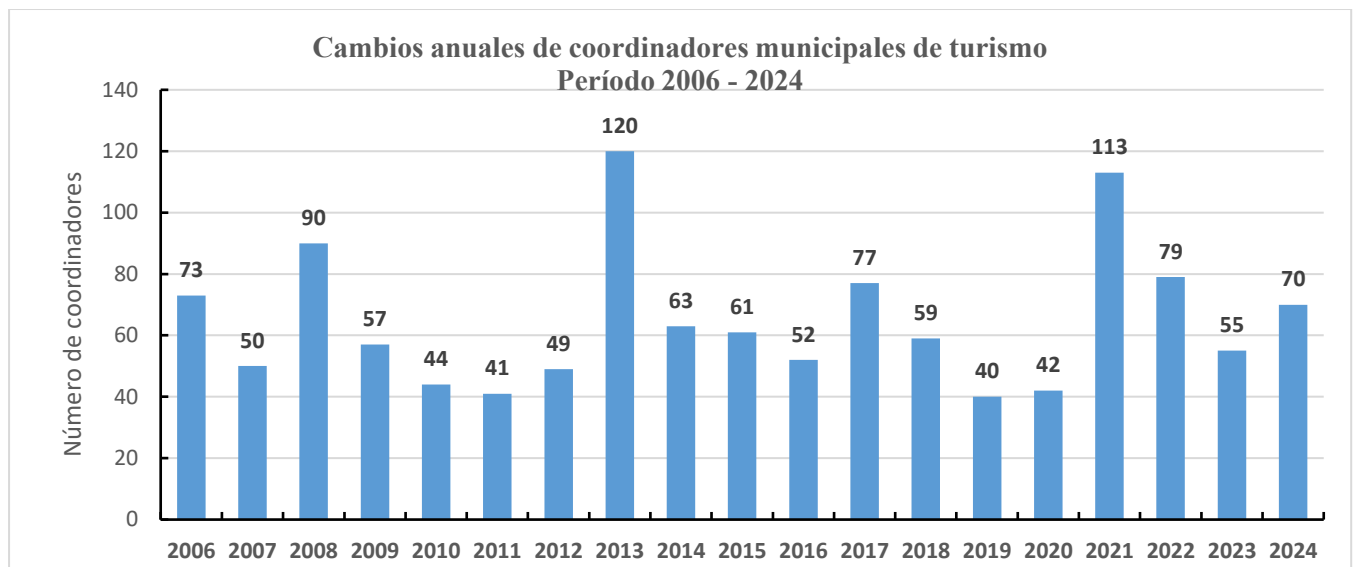
Entre los principales efectos asociados a esta rotación y que son mencionados en todos los informes anuales de gestión revisados para este estudio, es el reemplazo permanente de los coordinadores municipales de turismo, lo que en su mayoría coincide con el período de elecciones de autoridades locales (Figura N°7), específicamente al año posterior de las elecciones (las nuevas autoridades municipales después de un año electoral asumen en marzo del año siguiente). En esas fechas, se producen importantes cambios a nivel nacional, situación advertida por los funcionarios de SERNATUR regionales. Los comentarios que se reiteran son los siguientes:

- Los cambios producen la desarticulación y desincentivación de los equipos de trabajo, especialmente considerando que muchos de estos grupos desarrollan procesos colaborativos con los actores locales sostenidos durante períodos cercanos a cuatro años (coinciden con los cambios de las autoridades locales).
- Se afecta la continuidad en la ejecución de actividades previamente programadas, lo que perjudica la coherencia y sostenibilidad de las acciones impulsadas en el territorio, principalmente en aspectos relacionados con las gobernanzas locales.
- Se produce una pérdida de las capacitaciones realizadas por SERNATUR, debido a la salida de funcionarios que han participado en instancias de formación técnica vinculadas al desarrollo turístico comunal.
- El desaprovechamiento de los procesos de aprendizaje colectivo y homogenización técnica que los equipos han ido construyendo progresivamente, lo que obliga a retomar contenidos y acuerdos previamente trabajados por la red regional de coordinadores municipales de turismo.
- El retraso en los procesos de planificación turística comunal y, en consecuencia, en la articulación con la planificación regional, afectando la continuidad de iniciativas estratégicas de mediano y largo plazo.

En este análisis se considera el periodo 2006 al 2024, dado que los años 2004 y 2005 no fueron considerados en los Informes de Gestión del Programa de Turismo Municipal.

Figura N° 7

Cambios anuales de los coordinadores municipales de turismo. Período 2006 -2024



Nota: Cambios anuales producidos en los cargos de los coordinadores municipales de turismo en el período. Los años de elecciones municipales durante el periodo de estudio fueron 2004, 2008, 2012, 2016, 2021 y 2024).

Reconociendo las diversas acciones que él o la coordinadora municipal de turismo realiza en su gestión (planificación, promoción, coordinación interna, coordinación externa, entre otras múltiples funciones), resulta interesante observar para evaluar los resultados de las gestiones de los coordinadores municipales, es que desde el año 2011 en los informes de gestión es como están conformadas las unidades de turismo, considerando el número de personas que trabajan en ella.

En el **2016**, de 311 municipios que contaban con una unidad de turismo, 160 de ellos (51%), contaba con una unidad de turismo que funcionaba con solo 1 persona, 58 municipios (19%) con 2 personas, el resto de las unidades funciona con 3 o 4 funcionarios. La excepción la tenían las comunas de Temuco (16 personas), Valparaíso (15) y Maipú (13), el resto varía entre 3 y 10 personas.

El **2020**, de 236 municipalidades que contaban con una unidad de turismo 163 de ellas trabajaban con 1 persona, 71 con dos funcionarios. Ese año se hace referencia a que las excepciones y que

salían del promedio eran las municipalidades de La Serena (10), Viña del Mar (12), Valparaíso (12), Estación Central (9), Santiago (12) y Puerto Montt (17).

El año **2024**, tiene similar comportamiento a los años descritos anteriormente, de 290 unidades de turismo, 138 trabajan con solo una persona, 75 con dos, 44 con 3 18 con 4, 5 con 5 y 5 con 6 personas (Figura N°8).

La excepción en cantidad de profesionales que trabajan en las unidades de turismo son Arica (8), La Serena (20), Viña del Mar (18), El Quisco (15), Santiago (9), Constitución (7), Pucón (16), Panguipulli (13), Puerto Montt (13), Valparaíso (13), sumando en aumento Ñuñoa (11), Osorno (13), Lo Barnechea (7), Maipú (10).

Figura N° 8

Trabajadores por unidad de turismo 2024

Unidades de Turismo	Trabajador por unidad de turismo
138	1
75	2
44	3
18	4
5	5
5	6
19	Sin información
27	Sin coordinador municipal
14	Con más de 7 personas*
345	

Nota. El cuadro muestra la cantidad de trabajadores por unidad de turismo en las municipalidades.

CONCLUSIÓN

Al analizar la evolución del recurso humano en la gestión turística municipal durante las últimas dos décadas, a partir de la revisión documental, se evidencian transformaciones y evolución en las unidades de turismo, que, si bien se han ido sido positivas y se han visibilizado al interior del municipio, aún no logran consolidarse en una estructura definida y permanente.

Asimismo, se observa que los lineamientos y políticas impulsadas por el Servicio Nacional de Turismo, han contribuido a fortalecer la institucionalidad turística a nivel local, promoviendo una mayor articulación entre la planificación nacional y la gestión municipal. No se puede dejar de mencionar la positiva incidencia que ha tenido la aplicación del Modelo de Gestión Turística Interna Municipal que conlleva a obtener la Distinción de Municipalidad Turística, ya que los criterios e indicadores aplicados para evaluar la gestión contribuyen a fortalecer y poner en valor justamente las áreas descritas en el presente estudio, promoviendo mejoras sustantivas principalmente en la gestión interna del propio municipio, haciendo más visible las funciones y trabajo que esta unidad implica.

En este contexto, este estudio ha permitido poner en valor el trabajo de los coordinadores municipales de turismo como actores clave en la consolidación de estrategias de desarrollo local. Reconocer su evolución no solo aporta al conocimiento académico sobre gestión turística, sino que también visibiliza la importancia de fortalecer el capital humano municipal como pilar fundamental para el desarrollo sostenible de los destinos.

Por su parte, la alta rotación en el cargo de coordinador(a) municipal de turismo se configura como un factor que debilita la continuidad de los procesos de gestión turística local, afectando la consolidación de capacidades técnicas institucionales y la sostenibilidad de las iniciativas impulsadas en el territorio. Esta situación incide directamente en la articulación intermunicipal y en la coordinación con los niveles regional y nacional, limitando la generación de estrategias de mediano y largo plazo.

Asimismo, dificulta la construcción de una gobernanza turística estable, basada en la acumulación progresiva de conocimientos, experiencias y redes de colaboración, elementos fundamentales para fortalecer el rol de los municipios como actores estratégicos en el desarrollo turístico sostenible del territorio, principalmente se debiera trabajar en legalizar las instancias municipales respecto del turismo, a través de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades y/o en la Ley de Turismo N°20.423.

En síntesis, entre los años 2004 y 2024, las unidades de turismo se han fortalecido y posicionado como actores relevantes en la orgánica interna municipal, generando condiciones favorables para que puedan asumir con mayor propiedad y competencias profesionales sus funciones en turismo y asumir un liderazgo en la conducción del desarrollo turístico local. Entre los principales aspectos a destacar se pueden mencionar los siguientes:

1. Consolidación progresiva de las unidades de turismo municipal (2004–2024), esto se demuestra que han avanzado de manera sostenida, pero no de forma relevante.
2. Aunque aumenta su presencia institucional, la mayoría de las unidades de turismo aún poseen una jerarquía administrativa baja dentro del organigrama municipal.
3. Aumento sostenido del número de coordinadores municipales de turismo ya que el cargo se consolida progresivamente como función clave en la gestión local.
4. Mejora y aumenta la especialización profesional en turismo, aunque la diversidad de las profesiones sigue siendo una característica importante de revisar.
5. Alta rotación de coordinadores municipales como principal debilidad estructural ya que constituye una de las principales limitaciones para la consolidación de la gestión turística municipal.
6. La mayoría de las unidades opera con equipos reducidos, lo que limita su capacidad de gestión territorial y empobrece los resultados de la gestión del profesional.
7. El fortalecimiento del rol del Programa Nacional de Turismo Municipal de SERNATUR convirtiéndose en un instrumento estructurante del desarrollo institucional del turismo municipal en Chile.

BIBLIOGRAFIA

- *Ministerio del Interior (1988). Ley N° 18.695 Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. (Última modificación) (2009).*
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=30077&f=2007-11-16>.
- *Servio Electoral de Chile. SERVEL. (2026). Resultados electorales históricos. https://www.servel.cl/centro-de-datos/resultados-electorales-historicos-gw3/*
- *Servicio Nacional de Turismo (2004). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2005). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2006). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2007). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2008). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2009). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2010). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2011). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2012). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2013). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2014). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2015). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*

- *Servicio Nacional de Turismo (2016). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2017). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2018). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2019). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2020). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2021). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2022). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2023). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2024). Informe de Gestión Programa Nacional de Turismo Municipal.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2022), Guía de apoyo a la gestión municipal. Orientaciones para la creación de una unidad de turismo municipal*
- *Servicio Nacional de Turismo (2019). Resumen ejecutivo Distinción Municipalidad Turística.*
- *Servicio Nacional de Turismo (2019). Guías N°3 Modelo para el fortalecimiento de la Gestión Turística Municipal. Capital Humano.*