



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

Verónica Aguilar Díaz
Psicóloga - Gerontóloga Social
Técnico en Turismo
veroaguilardiaz@gmail.com

¿POR QUÉ SURGE LA MOTIVACIÓN?

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 principal** **responsabilidad** es **poner en valor el desarrollo sustentable del** **turismo local.**

OBJETIVO

Revisar el comportamiento de la conformación de las unidades de turismo y la evolución del recurso humano en la gestión turística municipal en el período 2020 -2024, con el fin de visibilizar y poner en valor el aporte estratégico de los coordinadores municipales en el desarrollo del turismo en sus territorios.

METODOLOGÍA

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.

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, principalmente los Informes de Gestión del Programa de Turismo Municipal de SERNATUR.
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

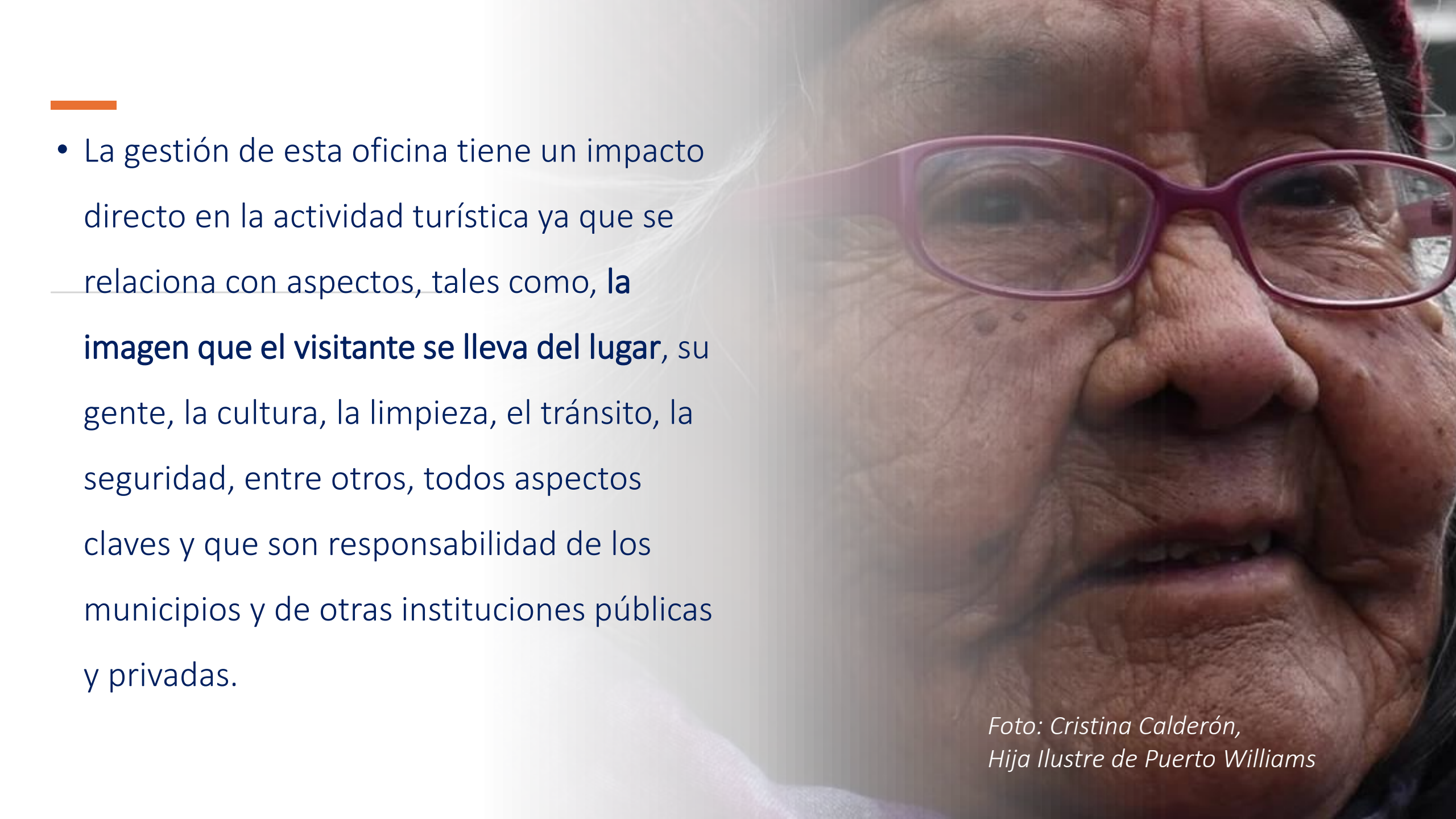
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- El 2003, año anterior a los inicios del Programa Nacional de Turismo Municipal de SERNATUR, Chile contaba administrativamente con 13 regiones con 342 comunas, por tanto, SERNATUR contaba con 12 DRT, la oficina regional Metropolitana y 8 oficinas locales distribuidas a nivel nacional (SERNATUR, 2004).
- 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).

UNIDADES DE TURISMO EN LOS MUNICIPIOS

- 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.



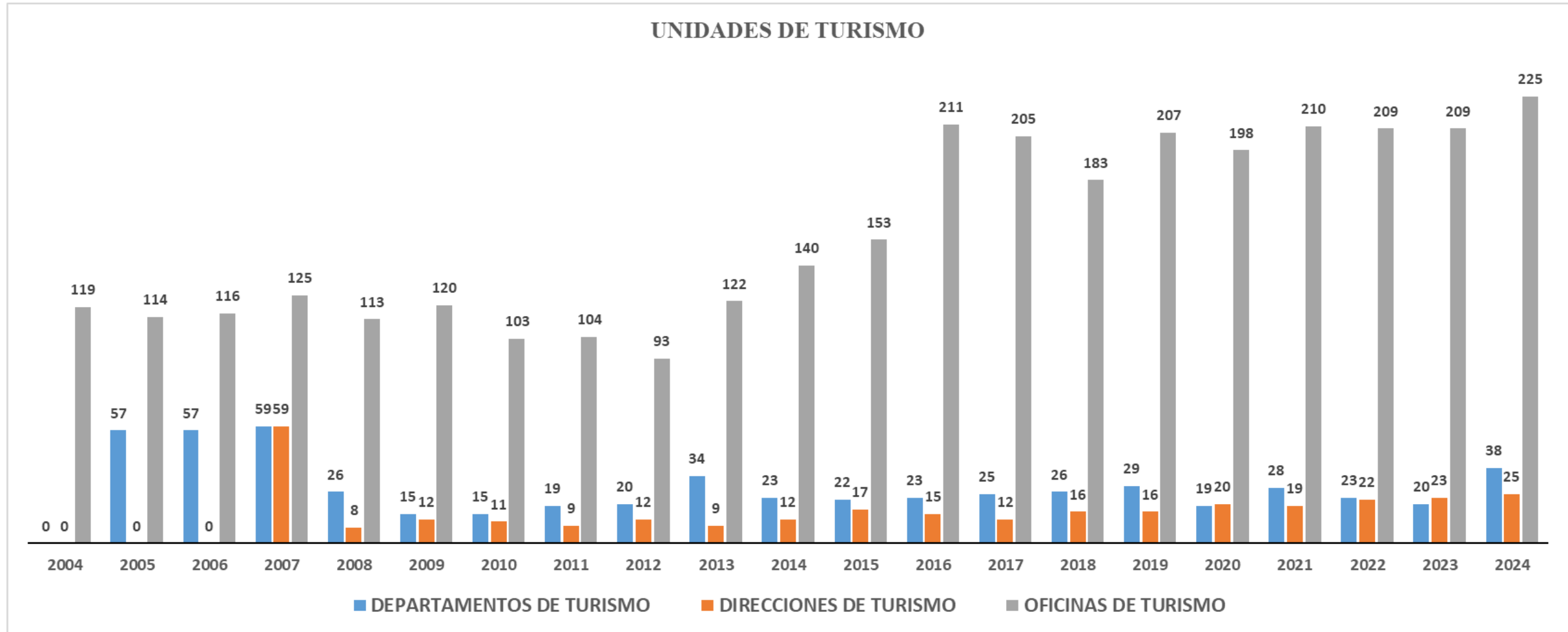
- 
- A close-up, slightly faded portrait of an elderly woman with wrinkled skin, wearing purple-rimmed glasses. She is looking slightly to the right of the camera with a gentle expression. The background is out of focus.
- La gestión de esta oficina tiene un impacto directo en la actividad turística ya que se relaciona con aspectos, tales como, **la imagen que el visitante se lleva del lugar**, su gente, la cultura, la limpieza, el tránsito, la seguridad, entre otros, todos aspectos claves y que son responsabilidad de los municipios y de otras instituciones públicas y privadas.

*Foto: Cristina Calderón,
Hija Ilustre de Puerto Williams*

- El 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, manteniéndose desde entonces una tendencia relativamente estable.
- El 2024, de 345 municipios existentes en el país, 290 poseen unidades de turismo, de éstas, 27 corresponden a direcciones de turismo, 41 departamentos y 222 oficinas, por tanto, 55 municipalidades no poseen una unidad de turismo, 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. (SERNATUR, 2024).

Figura N°1

Unidades de Turismo en las municipalidades -2004 - 2024

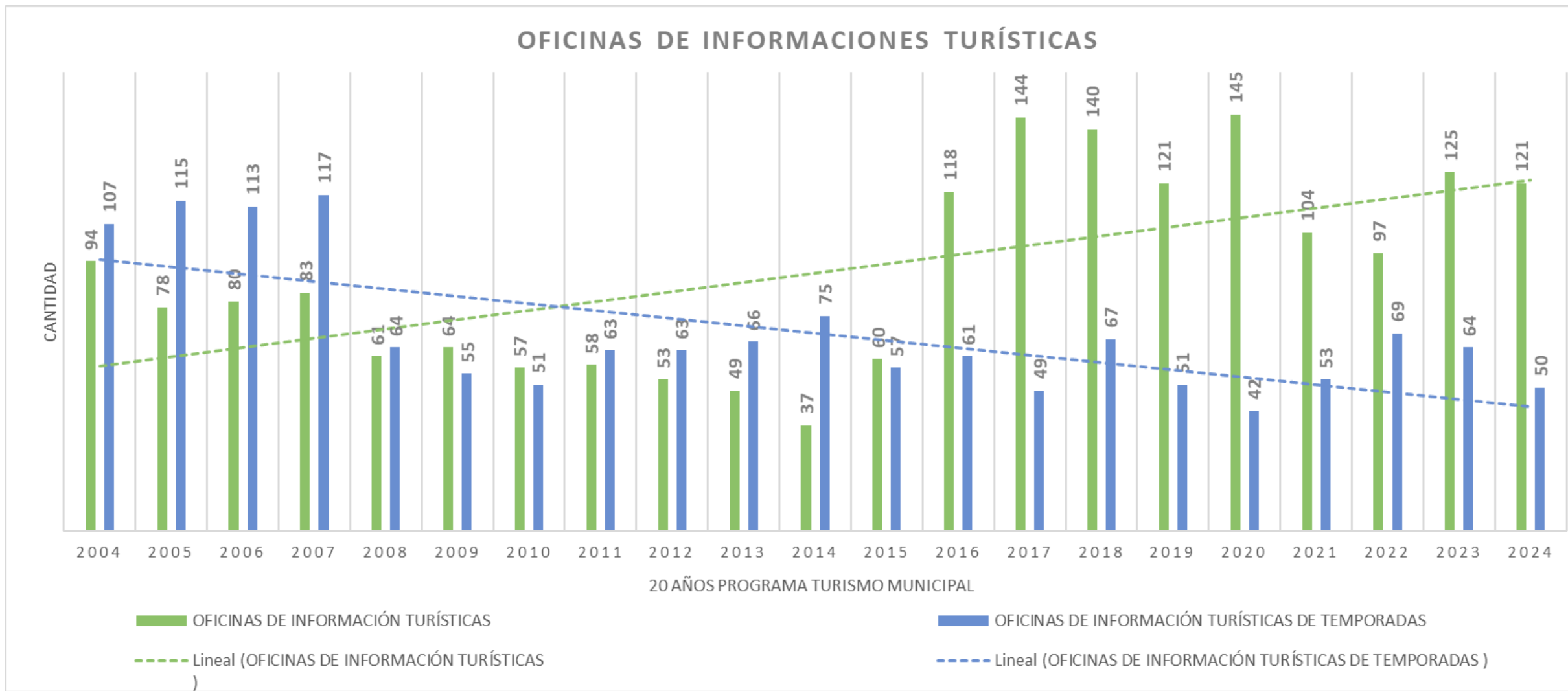


Oficinas de Información Turística Municipales (OIT)

- Las 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.
- El 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).

Figura N°2

Oficinas de Información Turística Permanentes y de Temporada 2004 - 2024

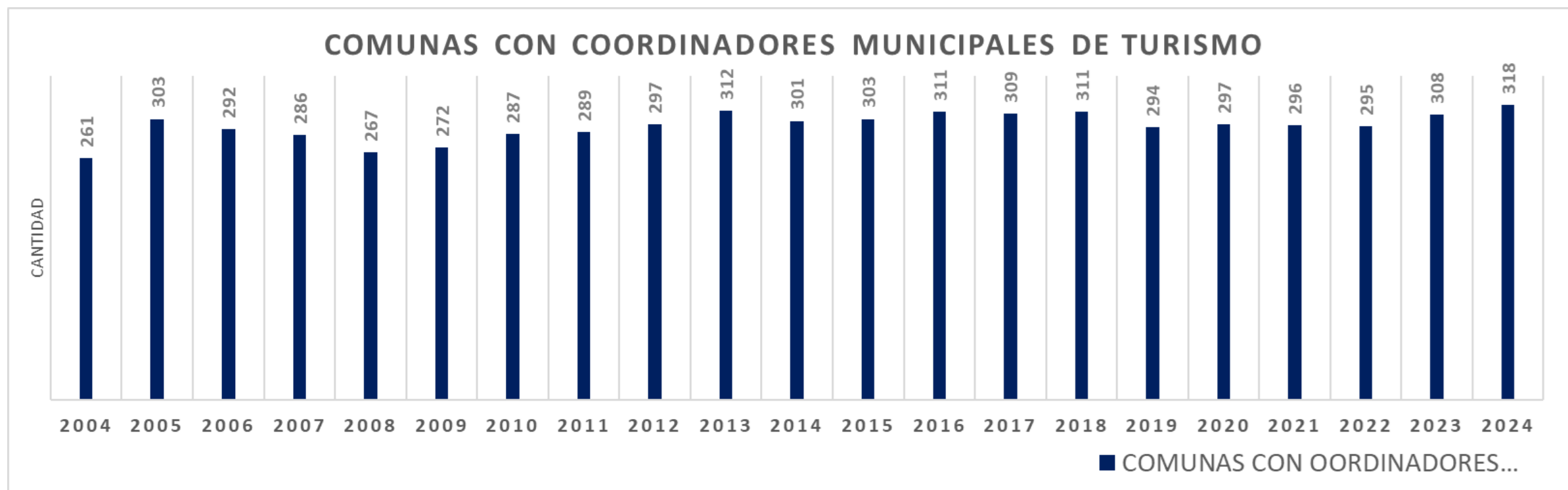


Caracterización del recurso humano en las unidades de turismo municipal.

- 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.
- **La evolución que ha tenido en estas dos décadas la dotación profesional de coordinadores** municipales de turismo presenta un comportamiento creciente.
- El 2003, existían 167
- El 2024, aumento a 261 cuando se da inicio al Programa Nacional de Turismo Municipal (SERNATUR, 2004).
- El 2024, el total de coordinadores municipales de turismo asciende a 318 (de 345 municipios).

Figura N°3

Comunas con coordinadores municipales de turismo 2004 - 2024

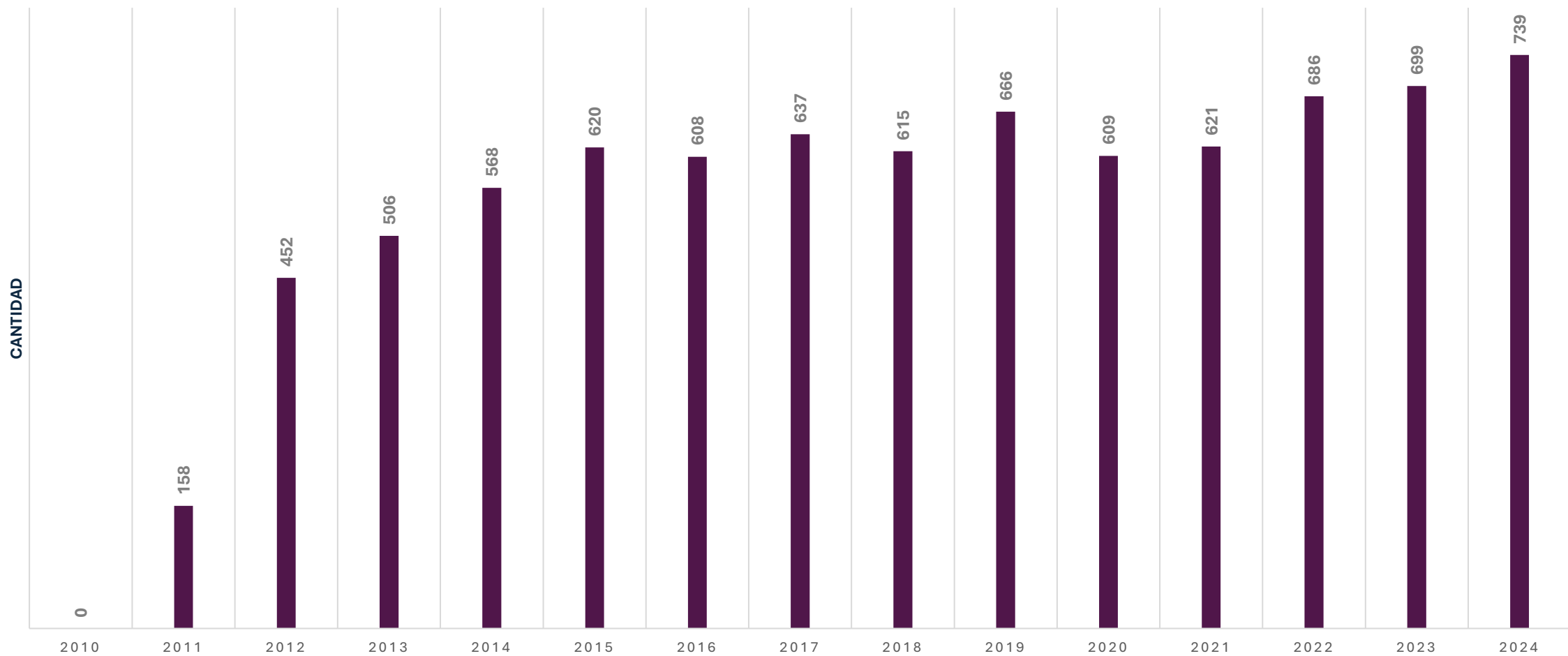


Si bien el presente estudio está basado principalmente en el recurso humano que está a cargo de las unidades de turismo y que es nombrado por las autoridades locales en esos cargos, **existe una importante cantidad de profesionales que trabajan en el área de turismo en las municipalidades.** (Figura 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).

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

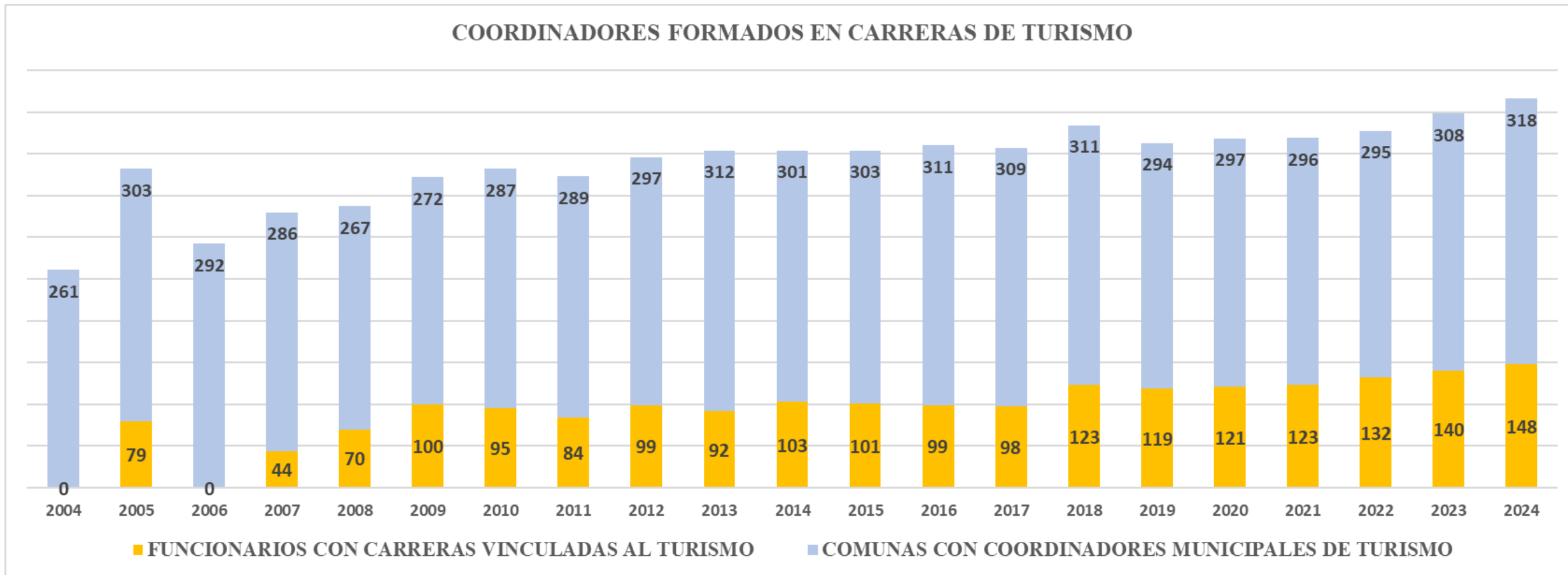
PERSONAS QUE TRABAJAN EN LAS UNIDADES DE TURISMO EN LOS MUNICIPIOS



- Quienes ocupan los cargos de coordinadores municipales de turismo existe una significativa variedad de profesiones y especialidades.
- El 2004 del total de 260 coordinadores nombrados, 55 tenían una profesión vinculada al turismo (21%), no se especifica si son técnicos o profesionales.
- El 2024, de los 318 coordinadores municipales de turismo a cargo de las unidades de turismo, 129 (41%), poseen una carrera relacionada con el turismo.
- 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

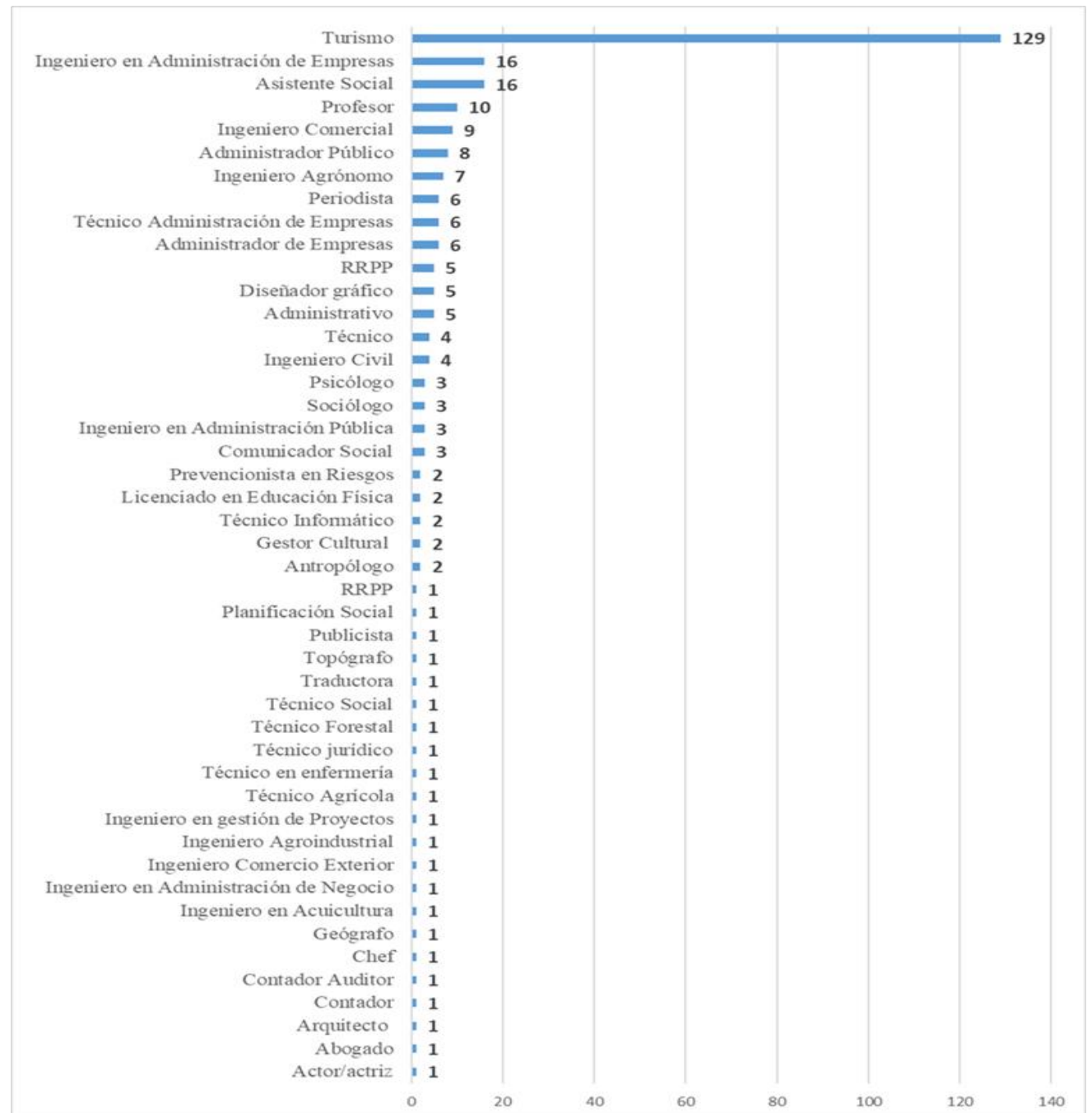
Coordinadores municipales formados en carreras de turismo. 2004 -2024



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.

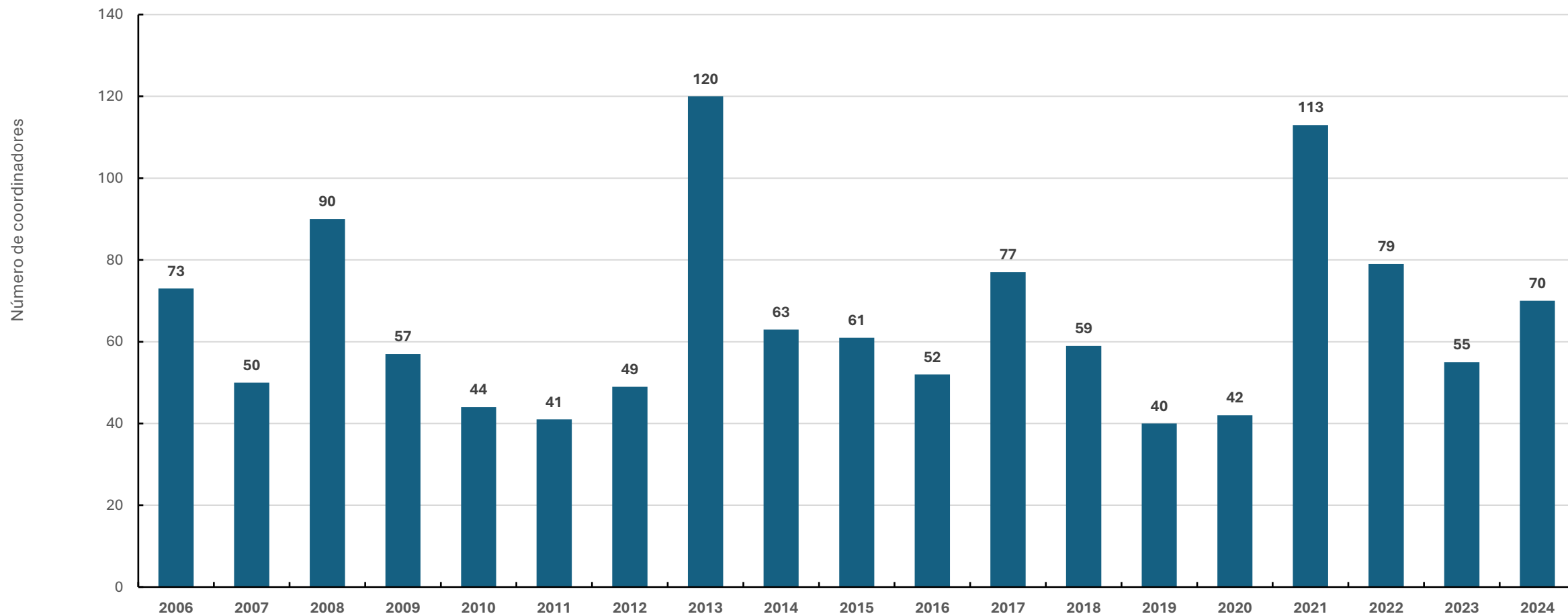


Otro aspecto relevante de analizar es la **alta rotación anual en el cargo de coordinador(a) municipal de turismo**, situación que, observada en perspectiva temporal, permite identificar diversas consecuencias, tanto para la gestión interna de los municipios, como para la articulación del trabajo a nivel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

Figura N° 7

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



Nota: Los años de elecciones municipales durante el periodo de estudio fueron 2004, 2008, 2012, 2016, 2021 y 2024).

Trabajadores por unidad de turismo

- **El 2016**, de 311 municipios que contaban con una unidad de turismo, 160 (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 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. 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 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 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).

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	

CONCLUSIONES

- 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 dando 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.

- EL estudio ha permitido visualizar la valoración **del 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.

BIBLIOGRAFIA

- 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.