

**GESTIÓN TURÍSTICA  
MUNICIPAL EN CHILE:  
CAPACIDADES, DESAFÍOS  
Y OPORTUNIDADES PARA  
EL DESARROLLO LOCAL**



**GESTIÓN TURÍSTICA  
MUNICIPAL EN CHILE:  
CAPACIDADES, DESAFÍOS  
Y OPORTUNIDADES PARA  
EL DESARROLLO LOCAL**

Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH)  
Andrés Bello 2777, Of. 802 Las Condes, Santiago de Chile  
[contacto@amuch.cl](mailto:contacto@amuch.cl)

Investigador encargado: Valentín Valdés Zenteno  
Coordinador del Área de Estudios e Investigador encargado

## Índice

Presentación	5
Glosario	7
El turismo como motor de Desarrollo: Beneficios y Rol de los Gobiernos locales en Chile	8
Análisis de datos municipales en gestión turística	14
1. Institucionalidad municipal en turismo	14
2. Instrumentos de planificación que guíen el accionar local en turismo	19
3. Inversión en turismo 2024	21
4. Recursos humanos municipales para la gestión turística local	24
5. Actividades municipales para la actividad turística local	25
6. Digitalización de la oferta turística local	27
7. Estrategia municipal de formalización de emprendimientos turístico	30
8. Ordenanzas municipales en materia de turismo	32
9. Gobernanza: vinculación con otros organismos, públicos y privados	34
Síntesis de resultados	36
Propuestas	40
Síntesis	42
Bibliografía	43
ANEXO 1. Zonas de Interés Turístico	45

## Presentación

Empresas de Turismo en Chile (FEDETRUR), tiene el agrado de presentar esta nueva versión del estudio sobre la caracterización de las capacidades de las municipalidades en la gestión turística. Este informe constituye un esfuerzo conjunto por analizar y comprender las tendencias, fortalezas y desafíos que enfrentan los municipios para desarrollar de manera estratégica el sector turismo como motor clave para el desarrollo económico, social y cultural a nivel local.

El objetivo central de este estudio es explorar y evaluar los diversos aspectos que definen la gestión turística municipal, tales como la estructura orgánica de las instituciones, sus capacidades institucionales y presupuestarias, el nivel de planificación estratégica y las iniciativas de vinculación con entidades gubernamentales, empresariales y comunitarias. Además, se abordan áreas específicas como la formalización de emprendimientos turísticos y la digitalización de los municipios en relación con su oferta turística local, aspectos esenciales para modernizar y fortalecer el desarrollo del sector.

El propósito de esta evaluación es identificar los niveles de preparación y coordinación interinstitucional de las municipalidades con otros actores clave, con el fin de diseñar estrategias que permitan ofrecer servicios de excelencia en un contexto en el que el turismo ha demostrado ser una herramienta efectiva para la reactivación económica tras la pandemia del Covid-19 en 2020. Asimismo, el estudio busca resaltar las oportunidades para optimizar la matriz turística y maximizar los beneficios que esta actividad aporta tanto al país como a las comunidades locales.

El levantamiento de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario único, desarrollado a partir de una solicitud de acceso a la información pública dirigida a los 345 municipios del país. Se obtuvo respuesta de 275 de ellos, lo que representa una muestra significativa equivalente al 79,71%. Este enfoque metodológico permite contar con una visión amplia y representativa de la situación actual del turismo en los municipios de Chile.

El informe comienza con un análisis global del turismo, destacando cómo esta industria se ha consolidado como un mercado clave a nivel internacional, generando millones de dólares y posicionando a los países en el imaginario colectivo global. Este contexto permite entender el desafío que implica el fortalecimiento del turismo en el ámbito local. A continuación, se presenta un diagnóstico de la realidad turística en Chile, destacando los organismos encargados, el mercado interno y el rol crucial de las instituciones estatales y los gobiernos locales.

Posteriormente, se realiza un análisis general de la normativa chilena vigente en materia turística, poniendo en evidencia las responsabilidades que los municipios tienen para impulsar, desarrollar y proteger el turismo

en sus territorios. Este marco legal proporciona la base para comprender las posibilidades y limitaciones que enfrentan las municipalidades en la implementación de políticas públicas relacionadas con el sector.

El estudio también incluye un análisis comparativo de los datos obtenidos, organizados en cinco categorías de comunas según la tipología empleada por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). Estas categorías consideran los niveles de urbanización y desarrollo, y son las siguientes:

- **Grupo 1:** Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo.
- **Grupo 2:** Comunas mayores con desarrollo medio.
- **Grupo 3:** Comunas urbanas medianas con desarrollo medio.
- **Grupo 4:** Comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio.
- **Grupo 5:** Comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo.

El informe concluye con una discusión de los resultados obtenidos. Este documento busca ser una herramienta valiosa para los municipios, contribuyendo a que el turismo se consolide como una actividad estratégica que promueva el desarrollo sostenible y mejore la calidad de vida de las comunidades locales.

## Glosario

**Turismo:** De acuerdo con la Organización Naciones Unidas Turismo (2024), se define como un fenómeno social, cultural y económico que involucra el desplazamiento temporal de personas fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Este incluye las actividades realizadas durante la estancia, las cuales a menudo implican un gasto asociado, y comprende tanto a turistas como a excursionistas, ya sean residentes o no residentes.

**Estrategia Nacional de Turismo:** Es un documento que busca responder a los desafíos actuales y preparar a las comunidades y destinos turísticos para un futuro más resiliente y sostenible. La descentralización, la inclusión y la equidad son principios fundamentales que guían esta hoja de ruta. Subsecretaría de Turismo como institución a cargo. Esta definición se rige por la Ley N° 20.423.

**Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR):** Es un documento estratégico que establece las directrices y acciones a seguir para el desarrollo de la actividad turística en una determinada región o localidad, y son las municipalidades aquellas instituciones a cargo de su desarrollo. Esta definición se rige por la Ley N°20.423 y la Ley N°19.300.

**Innovación y transformación digital del turismo:** Es un Documento elaborado por el Programa Estratégico Transforma Turismo de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) en Chile, con la participación de la administración pública, el sector turístico, la academia y el sector tecnológico, y con cooperación especial de la Subsecretaría de Turismo y Servicio Nacional de Turismo (Sernatur).

**Zona de Interés Turístico (ZOIT):** Instrumento de gestión público-privada para el fomento de la actividad turística que se ejecuta por medio de la construcción participativa, coordinación y el compromiso de ejecución de un Plan de Acción en un territorio determinado dentro de un plazo de ejecución de dos años. Estos territorios estarán liderados por el municipio, en conjunto con otros actores (públicos y privados) y organizaciones de carácter local, acompañados técnicamente por las Direcciones Regionales de Turismo de Sernatur.

## **El turismo como motor de Desarrollo: Beneficios y Rol de los Gobiernos locales en Chile**

Previo a la pandemia, el turismo era uno de los sectores con mayor crecimiento en el mundo, lo que lo hizo consolidarse como un motor de desarrollo económico y social para los países. De acuerdo con el World Travel and Tourism Council (WTTC), en 2019 la contribución tanto directa como indirecta del sector al Producto Interno Bruto (PIB) global representó el 10,4% (2020). Además, se destacó que este sector representaba un 10,6% de todos los puestos de trabajo del mundo (334 millones), siendo responsable de la creación de 1 de cada 4 nuevos puestos de trabajo del mundo.

Actualmente, según el Barómetro del Turismo Mundial de la Organización de Naciones Unidas Turismo (2024), se estima que entre enero y septiembre del 2024 se registraron 1,100 millones de llegadas de turistas internacionales, un 11% más que en el mismo periodo de 2023 y solo un 4% menos que en 2019. Estos resultados fueron impulsados por la alta demanda postpandemia y la mayor conectividad aérea junto la facilitación de visas que respaldaron estos viajes internacionales.

Asimismo, los datos más recientes sobre turismo destacan que Oriente Medio lideró el crecimiento mundial en llegadas internacionales, con un incremento del 29% respecto a los niveles de 2019. África también registro avances significativos, con un aumento del 6% en turistas entre enero y septiembre de 2024 en comparación con el mismo periodo de 2019. En Europa, las llegadas superaron en un 1% los niveles prepandemia, mientras que las Américas se alcanzó el 97% y en Asia y el Pacífico el 85%. Además, según informes mensuales y trimestrales, durante el primer semestre de 2024, 67 de los 120 destinos a nivel mundial ya habían recuperado las llegadas registradas en 2019 (ONU Turismo, 2024).

La última investigación del WTTC (2024), revela que en 2023 el sector turístico contribuyó con el 9,1% del PIB mundial, lo que significó un aumento del 23,2% respecto a 2022 y solo un 4,1% por debajo del nivel de 2019. Del mismo modo, en 2023 se crearon 27 millones de nuevos puestos de trabajo, lo que supone un incremento del 9,1% respecto al 2022, y solo un 1,4% por debajo de 2019.

Bajo este contexto, se puede decir que el turismo refleja cambios en las dinámicas de movilidad humana, el ocio y las necesidades de interacción, consolidándose como un eje central para estudios debido a su impacto cultural, ambiental, social y económico (SERNATUR, 2023). Este es un sector clave para el dinamismo económico, la conservación ambiental y la regeneración del entorno, ofreciendo un gran potencial de crecimiento. Por ello, resulta esencial promoverlo de manera sostenible para avanzar



de manera paralela en los objetivos de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible (ONU Turismo, 2023), ya que puede contribuir de manera directa o indirecta a el cumplimiento de ellos, concretamente a los objetivos 8, 12 y 14, los cuales están relacionados respectivamente con el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el consumo y la producción y el uso sostenible de los océanos y los recursos marinos.

El desarrollo del turismo no solo impulsa la economía mediante la generación de empleo e ingresos, sino que también favorece el intercambio cultural, la innovación en servicios y la valorización del patrimonio local (Vásquez-Barquero, 2000). Más allá de lo económico, esta actividad se posiciona como un campo fundamental para investigar su contribución al desarrollo sostenible, la cohesión social y la planificación estratégica, elementos cruciales para maximizar sus beneficios y abordar sus desafíos.

Ahora bien, a nivel nacional, el mercado turístico se ha consolidado como una actividad estratégica para el desarrollo del país, destacándose tanto por su impacto económico como por su contribución al bienestar social y cultural. Según la Subsecretaría de Turismo (2024), hasta noviembre de 2024, el país recibió 4.585.940 turistas internacionales, un 39,5% más que en 2023 y un 12,3% por encima de los niveles prepandemia de 2019. Este crecimiento ha sido impulsado por una oferta diversificada y un enfoque estratégico de marketing hacia mercados prioritarios, posicionando al turismo como un motor clave para el dinamismo económico. En 2023, la actividad turística representó el 3,5% del PIB nacional y generó más de 600 mil empleos, con una significativa participación femenina (Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035, 2024).

Además de sus beneficios económicos, el turismo en Chile fomenta la conservación ambiental, la identidad cultural y la integración regional, contribuyendo al desarrollo local sostenible. Según el Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable (2023), esta actividad promueve la articulación entre el sector privado, organizaciones y comunidades locales para generar valor territorial. Asimismo, el programa de gobierno subraya la relevancia de poner en valor las vocaciones productivas, ambientales y culturales de los diversos territorios, promoviendo la descentralización y la conservación del patrimonio local.

En este contexto, el turismo no solo redistribuye riqueza mediante una amplia cadena de valor, sino que también estimula la innovación tecnológica, la inversión en infraestructura, el uso de energías renovables y la movilidad poblacional. Además, potencia el intercambio cultural, la sensibilización hacia la naturaleza y la valoración del patrimonio material e inmaterial. Estos beneficios, enmarcados en la Política de Desarrollo Productivo Sostenible, ofrecen una alternativa para avanzar hacia un desarrollo en armonía con el medio ambiente, los territorios y sus comunidades, proyectando al turismo como una herramienta clave para el futuro de Chile.

- **Turismo y Gestión Municipal**

Los municipios están encargados de prestar servicios a los territorios bajo su jurisdicción, además son la institución base del Estado, por su carácter descentralizado tienen contacto con la realidad local y por ende mayor conocimiento de las dinámicas de las comunas. Como indica la Subsecretaría de Turismo (2019), las municipalidades son consideradas como el primer contacto del Estado con la ciudadanía, los municipios son quienes mayor conocimiento poseen de los habitantes de sus comunas, del territorio, de sus necesidades y también de las fortalezas. Por este motivo son actores relevantes en el desarrollo de estrategias de impulso del turismo a nivel local, donde además se articulan con otros niveles del Estado a través de la gobernanza para una adecuada implementación de políticas públicas coherentes con el nivel regional y la estrategia turística nacional.

Al articular la colaboración entre diversos actores, se encuentra en los municipios un eje para la implementación de estrategias locales que además permite vincularse con organismos no gubernamentales y privados. Es así que las municipalidades cumplen un rol clave en el proceso de desarrollo turístico local, por cuanto les corresponde asumir en forma directa o indirecta, funciones de protección del medio ambiente, apoyo al emprendimiento, promoción turística, ordenamiento territorial, regulación de los servicios turísticos, atracción de inversiones, dotación de equipamiento e infraestructura habilitante, entre otras, que demandan recursos humanos y financieros **Rivas (2021)**.

La **Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035 (2024)** indica que la transferencia de competencias hacia las regiones como parte del proceso de descentralización, busca equilibrar el poder y fortalecer el desarrollo local, tomando mayor fuerza los municipios como actores clave en las gobernanzas regionales. Es en este contexto que las áreas turismo municipales de turismo, la planificación estratégica y la transformación digital se presentan como pilares esenciales para articular acciones que maximicen los beneficios del turismo y que respondan a las necesidades específicas de cada comunidad, de manera sostenible y sustentable.

De acuerdo con **SERNATUR (2022)**, el crecimiento del turismo en Chile es un factor determinante para que las municipalidades cuenten con una unidad especializada que lidere las iniciativas y proyectos del ámbito del turismo local y al mismo tiempo, asuma un rol de coordinación interna con el conjunto de unidades que conforman la estructura orgánica interna del municipio. Sin embargo, disponer de un área que impulse el turismo, no es una variable suficiente para potenciar políticas locales en este tema, es necesario que exista una planificación estratégica permita identificar y optimizar recursos disponibles, establecer prioridades y coordinar esfuerzos entre actores públicos, privados y la comunidad local. Además, facilita la definición de objetivos claros, estrategias de promoción efectivas

y acciones específicas para posicionar el destino en el mercado de manera sostenible. Una planificación adecuada es esencial para convertir un municipio en un destino turístico competitivo y relevante para la economía local. Permitiendo la evaluación constante de los resultados para ajustar y mejorar la estrategia local.

El informe publicado por la Asociación de Municipalidades de Chile (2018), dio cuenta que el 84,7% de los municipios del país impulsa estrategias de turismo, sin embargo ese trabajo es diverso y heterogéneo, que está vinculado tanto a las capacidades municipales como a la realidad socio territorial de cada comuna. Según **Rivas (2021)** el turismo se ha incorporado en la gestión municipal por distintas vías. Por una parte, como un eje estratégico de los Plan Comunal de Desarrollo (PLADECO), vinculado al ámbito del fomento productivo local; o en otros casos a través de un Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR). Sin embargo, este análisis que plantea el autor da cuenta de la dualidad de estrategias municipales para impulsar las estrategias, mientras que el PLADECO responde a una visión municipal general de largo alcance, el PLADETUR responde operativamente a lineamientos estratégicos concretos del turismo, operativizando la visión del PLADECO, el cual además debe estar en concordancia con la estrategia regional turística y la nacional.

Para el año 2022, un total de 99 comunas, equivalentes al 29%, contaban con un Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR), mientras que 45 comunas (13%) se encontraban en proceso de elaboración de este instrumento. Sin embargo, 201 comunas, que representan el 58%, carecían de un PLADETUR, lo que evidencia que más de la mitad de los municipios no disponen de un mecanismo formal para guiar y estructurar el desarrollo del turismo local (SENATUR, 2022)

Por otra parte, Rivas (2021) indica que el principal instrumento legal para fomentar el desarrollo del turismo a nivel local con que cuentan actualmente las municipalidades en Chile es la declaratoria de Zona de Interés Turístico Nacional<sup>1</sup>. Este instrumento se respalda en el Decreto Ley 1.224 de 1975 que crea el Servicio Nacional de Turismo, que establece en su artículo 11° lo siguiente: “las áreas del territorio que tengan condiciones especiales para la atracción del turismo podrán ser declaradas Zonas o Centros de Interés Turístico Nacional”. (Anexo 1). Las ZOIT es un instrumento de gestión público-privada respaldado por una estructura de gobernanza turística que integra a diversas instituciones que en conjunto establecen un plan de trabajo, elaborado mediante un proceso de construcción participativa y de amplio consenso en un territorio delimitado expresamente para este objetivo. Cuenta con carácter prioritario para la ejecución de programas y proyectos públicos de fomento al desarrollo de esta actividad, como asimismo para la asignación de recursos.

---

1 En Chile, existen 37 Zonas de Interés Turístico (ZOIT) distribuidas en las 16 regiones del país, integradas por un total de 84 comunas.

Los instrumentos de planificación gubernamental son esenciales, no obstante también es imperioso que la gestión estatal se vincule con la transformación digital. En el 2018 el Organismo Mundial del Turismo, destacó y centró las actividades del Día Mundial del Turismo en la importancia que revisten las tecnologías digitales, ya que brindan oportunidades de innovación y preparan el sector para el futuro del trabajo. Las tecnologías y las plataformas digitales están alterando la manera en que el sector del turismo opera de principio a fin, las plataformas digitales ofrecen acceso global a los consumidores y permiten a los proveedores de servicios mejorar el desarrollo del sector turístico y sus estándares de competitividad. Es así como la transformación digital se define como el proceso de implementar tecnologías digitales para innovar o adaptar procesos comerciales, la cultura y experiencia del cliente-usuario para cumplir con las demandas del mercado (Transforma Turismo, 2020).

La digitalización de la oferta turística se posiciona como un elemento esencial para revitalizar y dinamizar la industria, permitiendo no solo una mayor visibilidad de los servicios, sino también una respuesta eficiente a las necesidades de los viajeros. Este enfoque contribuye a aumentar la competitividad del sector y promover su sostenibilidad a largo plazo.

En el marco de la Ley N.º 21.180 de Transformación Digital del Estado, la tecnología se presenta como una herramienta estratégica para mejorar los procesos de gestión pública y garantizar servicios de calidad. A través de la adopción de plataformas digitales, los gobiernos locales pueden potenciar la promoción de sus atractivos turísticos, optimizar la administración de recursos y servicios, e innovar en la interacción con los visitantes. El reto para los municipios radica en liderar esta transformación, integrando el turismo como una actividad sostenible y adaptada a un mercado que exige flexibilidad, innovación y digitalización.

El marco normativo que regula la matriz turística en Chile se encuentra principalmente en la Ley N.º 20.423, promulgada y publicada en febrero de 2010. Esta ley crea el Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo, cuyo objetivo principal es el desarrollo y promoción de la actividad turística a través de mecanismos que fomenten la creación, conservación y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos del país. Este sistema está conformado por cuatro componentes clave: el Comité de Ministros del Turismo, la Subsecretaría de Turismo, el Consejo Consultivo de Promoción Turística y el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), los cuales trabajan de manera articulada para impulsar el sector.

En paralelo, la Ley N.º 21.455 sobre Cambio Climático asigna al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo la responsabilidad de diseñar, implementar y actualizar el Plan Sectorial de Adaptación al Cambio Climático en el ámbito turístico. Este documento estratégico define las acciones necesarias para mitigar y adaptarse a los efectos del cambio climático en el sector turístico,

alineándose con los objetivos y metas establecidos en la Contribución Determinada a Nivel Nacional (NDC) y la Estrategia Climática de Largo Plazo (ECLP). Este enfoque busca garantizar la sostenibilidad del turismo en un contexto de creciente vulnerabilidad climática.

Actualmente, se encuentra en debate legislativo el proyecto de Ley de Reactivación del Turismo (Boletín 16817-05), que incluye varias disposiciones destinadas a fortalecer el sector. Una de las principales innovaciones de este proyecto es la creación de un Fondo de Promoción Turística Internacional, cuyo propósito será financiar acciones para posicionar a Chile como un destino competitivo en el mercado global.

## Análisis de datos municipales en gestión turística

### 1. Institucionalidad municipal en turismo

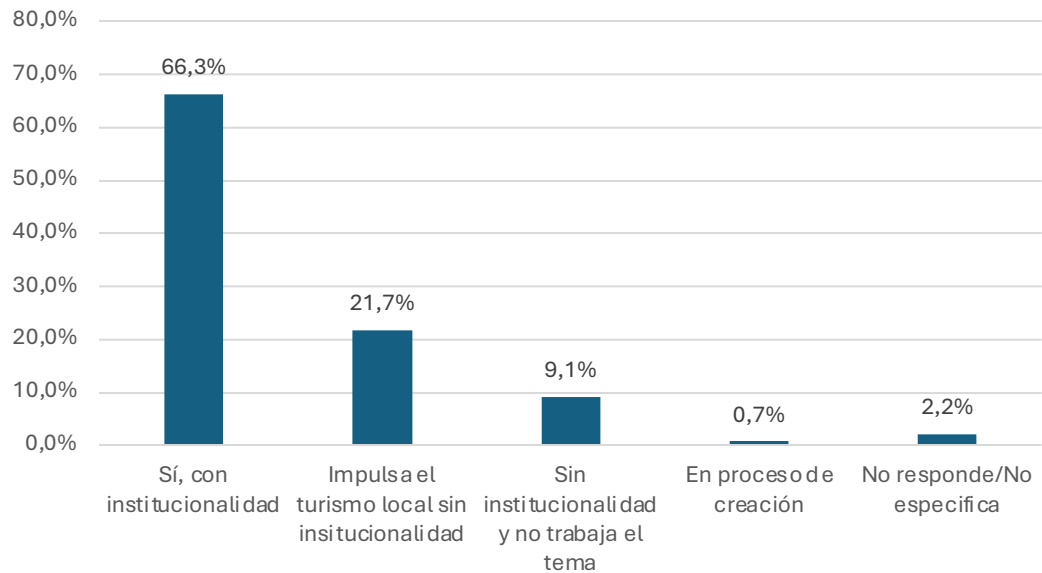
El análisis del gráfico refleja el nivel de desarrollo de la institucionalidad municipal para la gestión turística local, destacando que el **88% de los municipios trabaja en el impulso del turismo a nivel local**. De este grupo, un **66,3% lo realiza a través de estructuras formales creadas específicamente para dicho fin**, mientras que el **21,7% lo hace mediante otros medios**, como áreas generales que incluyen funciones relacionadas con el turismo o a través de funcionarios sin dedicación exclusiva.

La existencia de institucionalidad dedicada al turismo permite a los municipios focalizar sus recursos de manera más efectiva y permanente, garantizando la continuidad y la mejora continua de sus políticas públicas locales en esta área. Además, contar con al menos un funcionario con dedicación exclusiva se traduce en una capacidad organizativa superior para coordinar iniciativas, desarrollar estrategias específicas y fomentar el desarrollo del turismo como una herramienta de crecimiento económico y cultural para las comunidades locales.

Estos resultados son particularmente relevantes al ser contrastados con el **estudio AMUCH de turismo de 2018**, donde se identificó que un porcentaje menor de municipios, un 84%, trabajaba en temas turísticos en ese momento. Este aumento del 4% en los últimos años evidencia un progreso en la incorporación del turismo como una prioridad dentro de la gestión municipal.

Por otra parte, un **9,1% de los municipios carece tanto de institucionalidad como de acciones concretas relacionadas con el turismo**, lo que representa un vacío significativo en su gestión. Además, un pequeño porcentaje, equivalente al **0,7%**, se encuentra en proceso de crear institucionalidad para abordar el tema

## Institucionalidad municipal para la gestión turística local



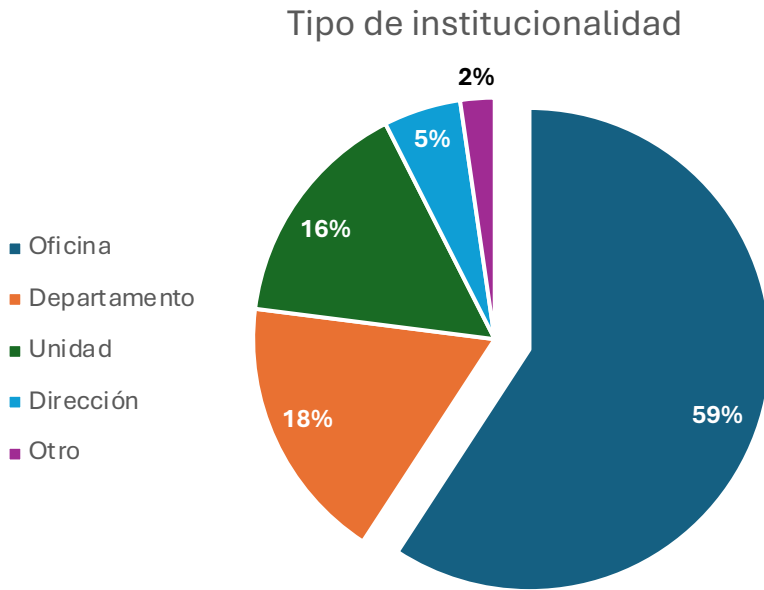
Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

El análisis del gráfico evidencia cómo los municipios han estructurado su institucionalidad para la gestión turística, destacando que el **59%** opta por el modelo de oficinas. Estas suelen formar parte de un departamento que, a su vez, se encuentra bajo una dirección municipal más amplia. Este diseño refleja un enfoque jerárquico donde las oficinas adquieren un nivel de especificidad relevante, pero operan dentro de estructuras que abarcan múltiples temáticas no necesariamente vinculadas exclusivamente al turismo. Esta organización permite cierto grado de autonomía, aunque puede limitar su capacidad de acción frente a otros temas prioritarios en la gestión municipal.

En segundo lugar, los departamentos representan un **18%** de los casos, lo que sugiere un nivel más consolidado y estructurado dentro de la jerarquía municipal. Por su parte, las unidades representan un **16%**. No existe claridad respecto a las diferencias o similitudes que pueda existir entre un departamento y una unidad municipal, tienden a ser usados de manera similar en muchos municipios.

Las direcciones dedicadas exclusivamente al turismo corresponden al **5%** de los municipios, lo que refleja un nivel de compromiso significativo, aunque no es una práctica extendida. Este modelo jerárquico y estratégico tiene el potencial de desarrollar políticas de largo plazo y consolidar

el turismo como un eje clave del desarrollo económico y cultural de las comunidades locales. Sin embargo, su baja representación indica que aún queda un margen importante para promover este tipo de estructuras en los municipios. Finalmente, los formatos clasificados como “otros” constituyen apenas un **2%**, lo que evidencia que los modelos alternativos,



*Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024*

En conjunto, los datos reflejan que la mayoría de los municipios opta por modelos más flexibles y funcionales, como oficinas y departamentos, que les permiten trabajar en turismo dentro de estructuras más amplias.

En el siguiente gráfico presentado analiza la institucionalidad municipal para la gestión turística local en los cinco grupos de comunas, desde las más urbanas hasta las más rurales, evidenciando la heterogeneidad en sus niveles de desarrollo y en sus capacidades para abordar este ámbito.

En términos generales, las comunas urbanas medianas con desarrollo medio presentan el porcentaje más alto de institucionalidad turística, alcanzando un **76,7%**. Les siguen las **comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio**, con un **75,3%**, que también presentan altos niveles de formalización en la gestión turística, reflejando la relevancia del turismo en estas áreas, particularmente aquellas con potencial de atractivos naturales.

En las **grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo**, el 50% de las comunas cuenta con institucionalidad formal

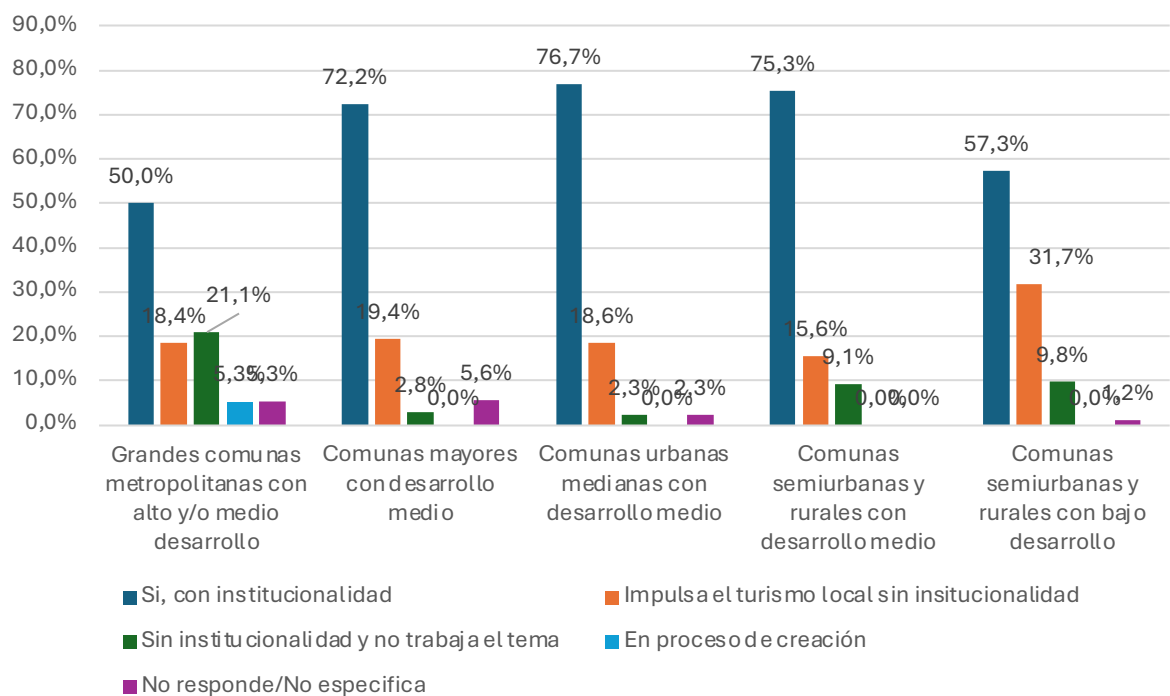


para el turismo. Este porcentaje más bajo podría explicarse por el rol que desempeñan estas comunas como emisoras de turistas, dada su alta densidad demográfica y la concentración de población que tiende a desplazarse hacia comunas con atractivos turísticos. En estas grandes ciudades, el turismo urbano puede no tener el mismo nivel de prioridad que en comunas más pequeñas, donde los recursos naturales y el turismo como motor de desarrollo local son más relevantes.

Por su parte, las **comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo** registran el porcentaje más bajo de institucionalidad turística, con un **57,3%**. Esto podría estar vinculado a limitaciones en recursos o capacidades para implementar estructuras formales, aunque también se observa que un **31,7%** de estas comunas trabaja el turismo sin institucionalidad, indicando un interés en el tema, pero con mecanismos menos estructurados.

Una característica transversal entre todos los grupos es la existencia de comunas que impulsan el turismo sin contar con institucionalidad formal, con porcentajes que oscilan entre el 15,6% y el 31,7%.

### Institucionalidad municipal para la gestión turística local por grupos de comunas



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

El cuadro ilustra cómo los tipos de institucionalidad varían entre diferentes grupos de comunas, categorizados según su nivel de desarrollo y características urbanas o rurales. Las “Oficinas” son la forma predominante en todos los grupos, con una mayor presencia en comunas semiurbanas y rurales, tanto de desarrollo medio (67,9%) como bajo (61,7%). En contraste, las “Unidades” y “Departamentos” muestran una distribución más diversa, siendo más frecuentes en comunas metropolitanas, donde los departamentos alcanzan una presencia destacada (29,6%). Esto refleja una capacidad administrativa más compleja y especializada en estas comunas, que suelen ser capitales administrativas regionales y/o provinciales.

En cuanto a las formas organizativas institucionales, como “direcciones” y “otras estructuras”, su distribución es heterogénea. Mientras que las direcciones se concentran principalmente en comunas de desarrollo medio, las otras formas organizativas son más comunes en grandes comunas metropolitanas.

Cabe destacar que las oficinas suelen estar dedicadas exclusivamente al ámbito del turismo. Por el contrario, cuando se trabaja con unidades, departamentos, direcciones u otras estructuras, estas abarcan áreas adicionales, como cultura y desarrollo económico, lo que significa que no se enfocan exclusivamente en el turismo.

Grupo de comunas	Tipo de institucionalidad				
	Oficina	Unidad	Departamento	Dirección	Otro
Grandes comunas metropolitanas con alto y/o medio desarrollo	47,4%	15,8%	26,3%	0,0%	10,5%
Comunas mayores con desarrollo medio	40,7%	7,4%	29,6%	18,5%	3,7%
Comunas urbanas medianas con desarrollo medio	60,6%	21,2%	12,1%	3,0%	3,0%
Comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio	67,9%	12,5%	14,3%	5,4%	0,0%
Comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo	61,7%	19,1%	14,9%	2,1%	2,1%

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

- **Dependencia Administrativa**

En la tabla se evidencia una diversidad en las dependencias administrativas encargadas del turismo en los municipios. La mayoría de las instancias dedicadas al turismo están integradas en áreas generales como desarrollo comunitario y económico, destacando el predominio significativo de la **Dirección de Desarrollo Comunitario**

(DIDECO), que concentra el 59,9% de las instancias. Por su parte, un 15,7% de las instancias se encuentra bajo la dependencia de **Desarrollo Económico Local**, lo que resalta el rol del turismo como motor de la economía comunal. Un 5,8% de las dependencias corresponde a la **Secretaría Comunal de Planificación**, lo que muestra un interés en integrar el turismo dentro de las estrategias de ordenamiento territorial y planificación estratégica. En menor medida, un 3,3% de las instancias vinculadas al turismo depende directamente de la **Administración Municipal**, lo que podría implicar una gestión más centralizada pero menos especializada. Asimismo, existen dependencias específicas en **Corporaciones, Deporte y Cultura**, aunque estas representan un porcentaje menor, reflejando enfoques más localizados o específicos

Nombre Dirección	Porcentaje	Nombre Dirección	Porcentaje
Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)	59,9%	Corporación	0,8%
Desarrollo Económico Local	15,7%	Dirección Deporte y Cultura	0,4%
Secretaría Comunal de Planificación	5,8%	Dirección Relaciones Públicas	0,4%
Dirección de Turismo y otras áreas	5,4%	Sin información	8,3%
Administración Municipal	3,3%		

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

## 2. Instrumentos de planificación que guíen el accionar local en turismo

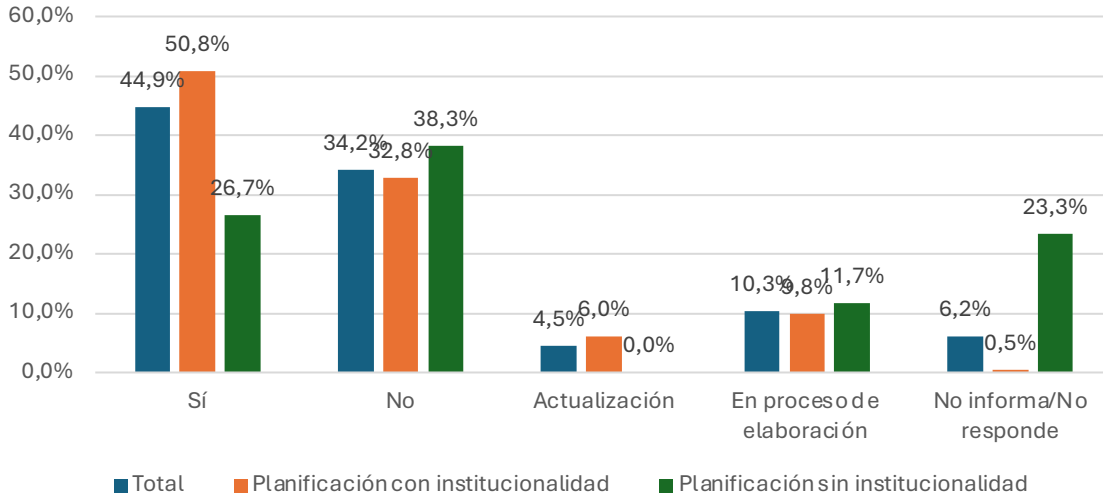
El gráfico muestra la planificación municipal en el área de turismo local, diferenciando entre municipios con y sin institucionalidad. Del total de municipios, un 44,9% afirma tener algún tipo de planificación en turismo. Este porcentaje es mayor entre aquellos con institucionalidad, donde alcanza un 50,8%, mientras que solo un 26,7% de los municipios sin institucionalidad cuenta con planificación. Esto indica que la presencia de una estructura institucional favorece el desarrollo de planes turísticos.

Por otro lado, un 34,2% de los municipios declara no tener planificación en esta área. Este valor es similar entre los municipios con y sin institucionalidad (32,8% y 38,3%, respectivamente), lo que refleja que, aunque la institucionalidad es relevante, no garantiza necesariamente la existencia de planificación.

En cuanto a procesos de actualización y elaboración, solo un 4,5% del total de municipios está actualizando sus planes, siendo esta práctica más frecuente en municipios con institucionalidad (6,0%). Por otro lado, un 10,3% del total de municipios está en proceso de elaborar un plan, con un mayor

porcentaje en aquellos sin institucionalidad (11,7%), lo que sugiere esfuerzos incipientes por establecer una planificación. un 6,2% de los municipios no informa o no responde sobre su situación

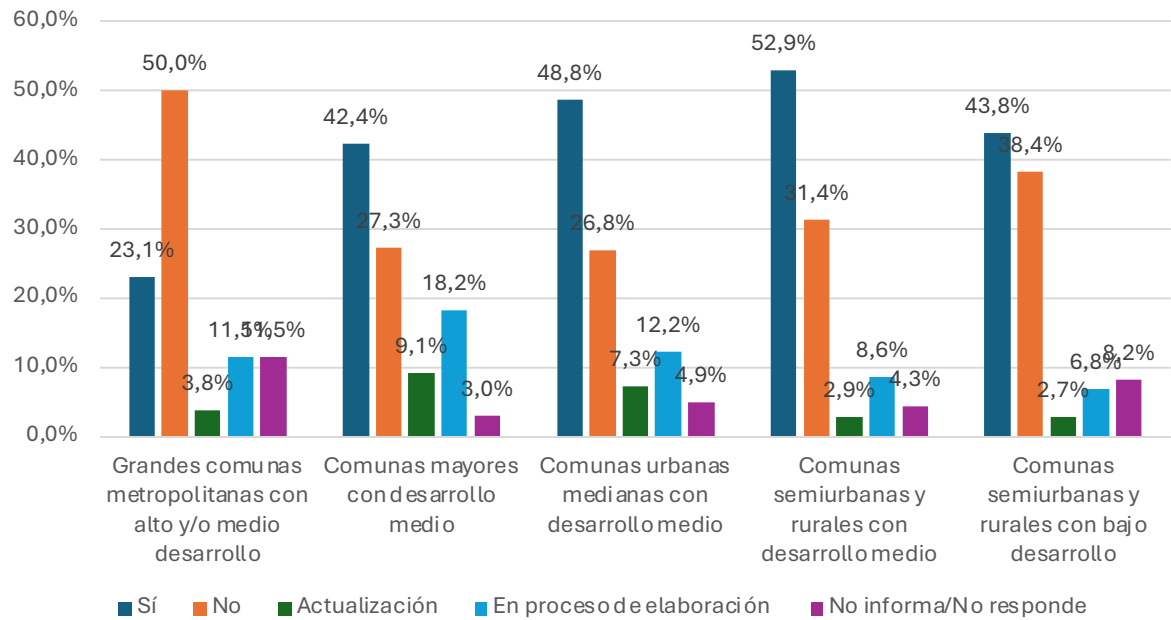
### Turismo local: Planificación y gestión desde los municipios



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

El gráfico presenta la planificación municipal en turismo local desglosada por grupos de comunas según su nivel de desarrollo. Se observa que las comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio tienen el mayor porcentaje de planificación turística (52,9%), seguidas de cerca por las comunas urbanas medianas (48,8%) y las comunas con bajo desarrollo (43,8%).

### Comparativa de planificación turística municipal por grupos comunales

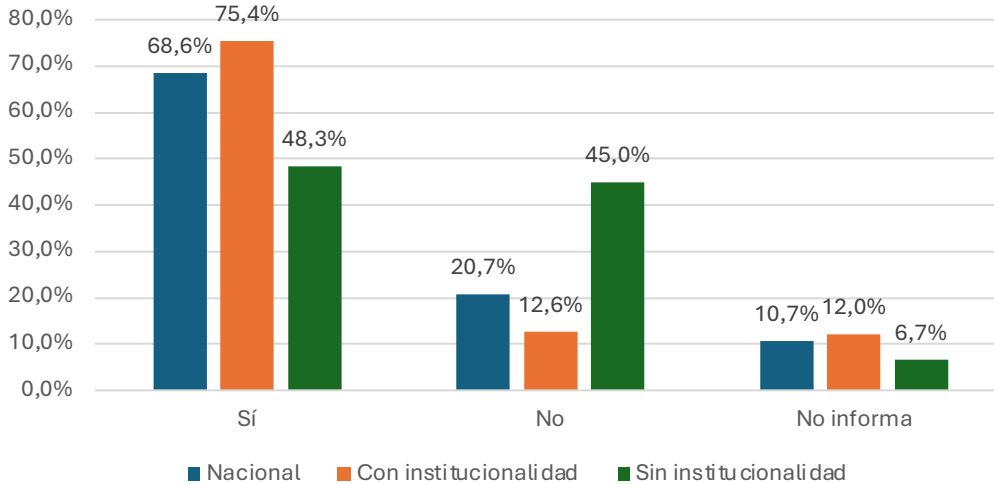


Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

### 3. Inversión en turismo 2024

El gráfico muestra que el 68,6% de los municipios a nivel nacional cuenta con financiamiento, siendo más alto en aquellos con institucionalidad (75,4%) en comparación con los que no la tienen (48,3%). Por otro lado, un 20,7% de los municipios carece de financiamiento, con una diferencia marcada entre los municipios sin institucionalidad (45,0%) y los que sí la poseen (12,6%). Además, un 10,7% de los municipios no informa sobre su situación, con un porcentaje ligeramente mayor en los municipios con institucionalidad (12,0%) frente a los que no la tienen (6,7%), lo que evidencia la relación entre la institucionalidad y la capacidad de gestión financiera municipal.

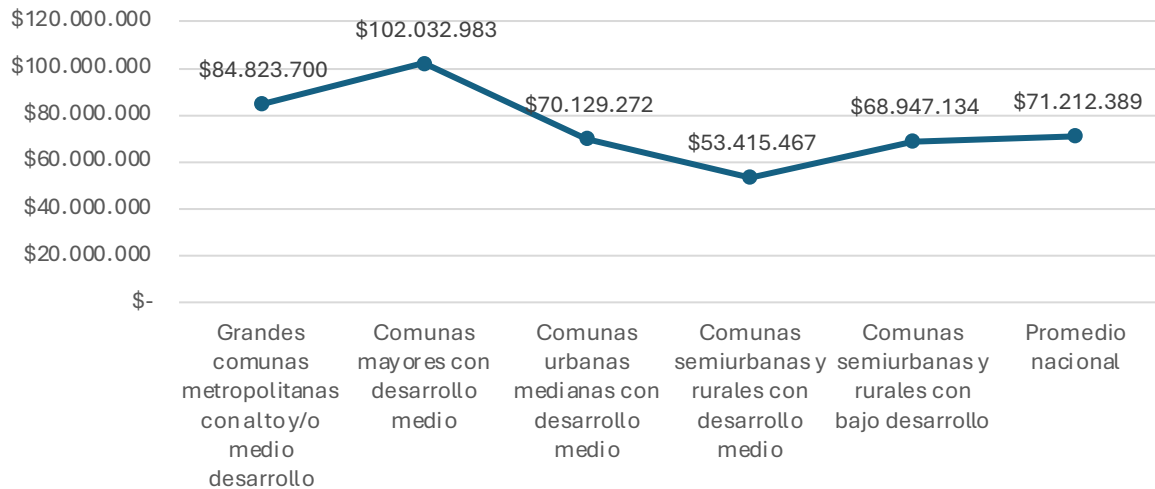
### Existencia de financiamiento municipal



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

En el panorama de la inversión municipal en turismo para el año 2024, los montos promedio anuales evidencian una distribución diversa según las características y nivel de desarrollo de las comunas. Las grandes comunas metropolitanas, promedian inversión de \$84.823.700. Este monto, es un 19,1% superior al promedio nacional. Por encima de ellas, las comunas mayores con desarrollo medio se consolidan con el promedio más alto de financiamiento turístico, alcanzando un promedio de \$102.032.983. Este grupo supera en un 43,3% al promedio nacional. Destaca un 20,3% mayor de inversión que las grandes comunas metropolitanas. Sin embargo, esta tendencia cambia al observar las comunas urbanas medianas con desarrollo medio, cuyo promedio de \$70.129.272 es menor al promedio nacional, con una diferencia del -1,5%. Aquí se evidencia un punto de inflexión, ya que su financiamiento muestra una disminución del 31,3% frente al grupo de comunas mayores, indicando una menor inversión total.

### Financiamiento municipal promedio para turismo por grupos comunales

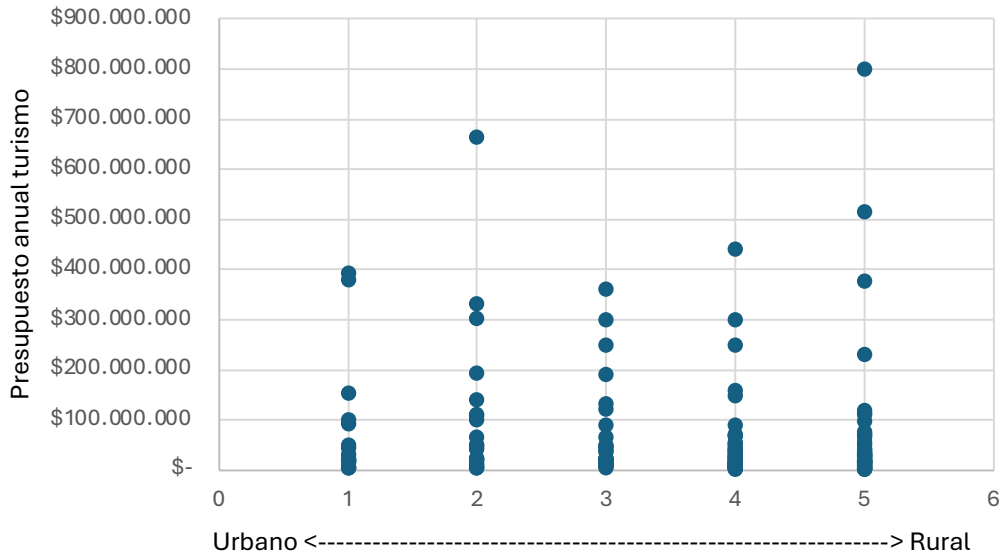


Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

En las comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio, el financiamiento promedio desciende a \$53.415.467, un 25% inferior al promedio nacional. Esta disminución del 23,8% respecto a las comunas urbanas medianas refleja las limitaciones de recursos en estos territorios, que enfrentan desafíos adicionales para la gestión municipal. Mientras que, las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo registran un promedio de \$68.947.134. Aunque este monto es un 3,2% menor al promedio nacional, es un 29,1% mayor que las comunas semiurbanas con desarrollo medio.

El gráfico de dispersión muestra la variabilidad en los presupuestos municipales anuales destinados al turismo, agrupando a las comunas según su nivel urbano-rural, codificado del 1 al 5. Si bien el análisis previo destacó las tendencias generales a través de los promedios, esta representación revela que existen diferencias dentro de cada grupo. Algunas municipalidades se posicionan significativamente por encima del promedio de su categoría, mientras que otras se encuentran en niveles considerablemente más bajos.

## Presupuestos Municipales para Turismo: Análisis de Dispersión por Grupos Comunales



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

#### 4. Recursos humanos municipales para la gestión turística local

Contar con al menos un funcionario con dedicación exclusiva en turismo constituye una condición básica y necesaria para iniciar la gestión, realizar seguimientos y articular acciones en esta área estratégica. En los municipios con institucionalidad, el promedio de funcionarios con dedicación exclusiva es de 2,1, lo que contrasta con el promedio de 0,8 en municipios sin institucionalidad.

El promedio total de trabajadores en las áreas de turismo también muestra una diferencia significativa: 3 en municipios con institucionalidad frente a 2 en aquellos sin ella. Este dato evidencia que la institucionalidad es habilitante para contar con más recursos humano con dedicación exclusiva en municipios sin institucionalidad, la mayor dependencia de personal sin dedicación exclusiva (1,2 frente a 1,3 en municipios con institucionalidad) puede dificultar el enfoque sostenido en acciones turísticas debido a la dispersión de funciones.

Recursos Humanos Municipales para el Desarrollo Turístico			
Tipo	Promedio total	Dedicación exclusiva	Sin dedicación exclusiva
Con Institucionalidad	3	2,1	1,3
Sin institucionalidad	2	0,8	1,2

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

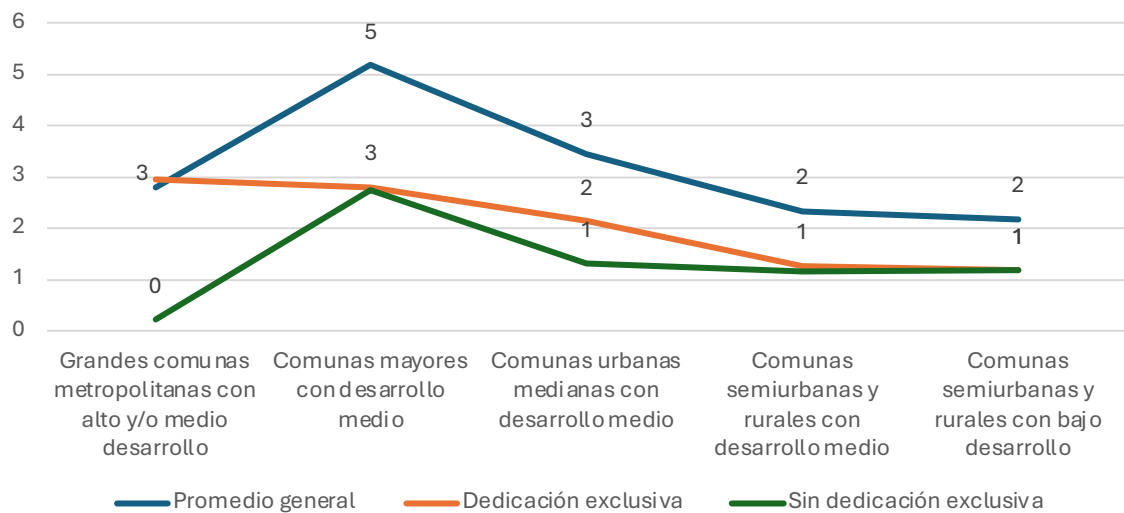


Contar con un funcionario exclusivo no garantiza por sí solo una gestión turística completa, pero sí establece un punto de partida fundamental para coordinar esfuerzos, priorizar acciones y generar impactos positivos en el turismo local. Fortalecer los equipos de trabajo y asegurar una mayor especialización son pasos clave para consolidar el desarrollo turístico en los territorios.

El gráfico muestra la distribución de recursos humanos municipales dedicados al desarrollo turístico, diferenciando entre promedio general, dedicación exclusiva y sin dedicación exclusiva según el grupo de comunas. Las comunas mayores con desarrollo medio destacan con el mayor promedio general (5 funcionarios(as)), mientras que las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo tienen los niveles más bajos (2 funcionarios(as)).

La dedicación exclusiva es mayor en comunas mayores con desarrollo medio (3), disminuyendo progresivamente en los demás grupos hasta alcanzar 1 en comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo. Por otro lado, las comunas metropolitanas con alto y medio desarrollo no cuentan con trabajadores sin dedicación exclusiva, en contraste con las comunas mayores, donde esta categoría alcanza su punto máximo (3).

### Recursos Humanos Municipales para el Desarrollo Turístico



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

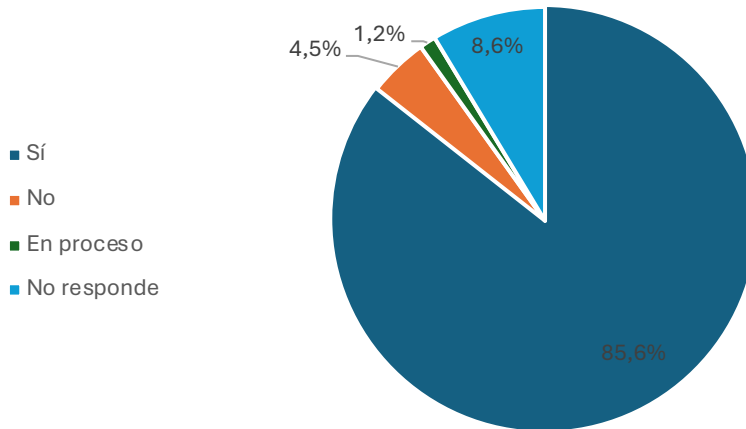
### 5. Actividades municipales para la actividad turística local

El gráfico ilustra la proporción de municipios que realizan actividades orientadas al fortalecimiento de la actividad turística en sus comunas, con

un enfoque en destacar y promover atractivos materiales e inmateriales. Un 85,6% de los municipios declara realizar este tipo de actividades, que incluyen iniciativas culturales patrimoniales, fiestas costumbristas, festivales, vendimias y eventos vinculados a la naturaleza, adaptadas a las características específicas de cada comuna.

Un 8,6% de los municipios señala no realizar actividades turísticas, lo que podría estar relacionado con limitaciones en recursos o priorización de otras áreas municipales. Por su parte, el 4,5% de los municipios está en proceso de implementar este tipo de acciones

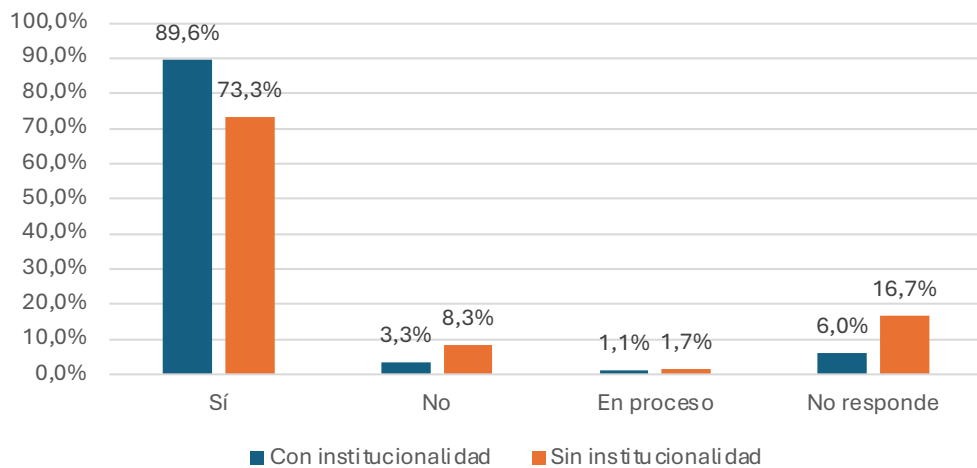
### Realización de Actividades para el Fomento Turístico (2023-2024)



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

Para complementar la información anterior, en el siguiente gráfico se muestra la realización de actividades turísticas en municipios con y sin institucionalidad. En los municipios con institucionalidad, el 89,6% reporta llevar a cabo estas actividades, mientras que en los municipios sin institucionalidad este porcentaje disminuye al 73,3%.

### Realización de Actividades para el Fomento Turístico (2023-2024) por tipo de trabajo municipal



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

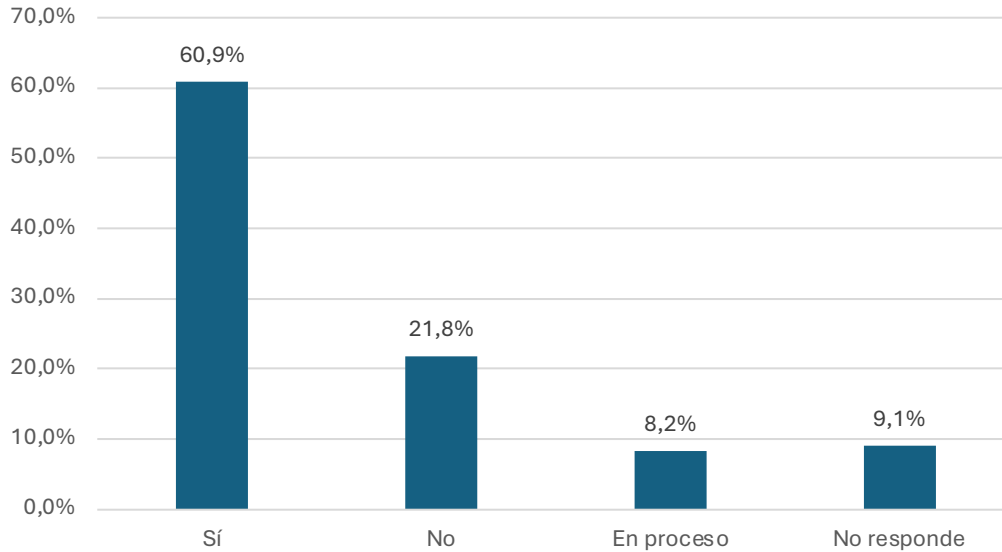
#### 6. Digitalización de la oferta turística local

El gráfico presenta el análisis sobre las acciones de digitalización de la oferta turística por parte de los municipios, enfocadas en promover el turismo mediante plataformas tecnológicas. Un 60,9% de los municipios señala que realiza estas acciones, principalmente utilizando redes sociales y sitios web municipales. Sin embargo, estas herramientas suelen ser de menor complejidad y no están integradas a sistemas más amplios, lo que limita su alcance y efectividad.

Por otro lado, un 21,8% de los municipios indica no realizar acciones de digitalización, lo que representa una brecha significativa en el uso de tecnologías para promover el turismo. Un 8,2% está en proceso de implementación, lo que sugiere que algunos municipios están comenzando a incorporar estrategias digitales. Finalmente, un 9,1% no responde, lo que podría estar relacionado con la falta de información consolidada o una priorización limitada del tema.

En general, aunque la mayoría de los municipios realiza esfuerzos para digitalizar su oferta turística, el desarrollo aún es incipiente y carece de plataformas más avanzadas o integradas que podrían aumentar la visibilidad y competitividad del turismo local. Esto evidencia un área de oportunidad para fortalecer las capacidades tecnológicas y modernizar la promoción turística municipal.

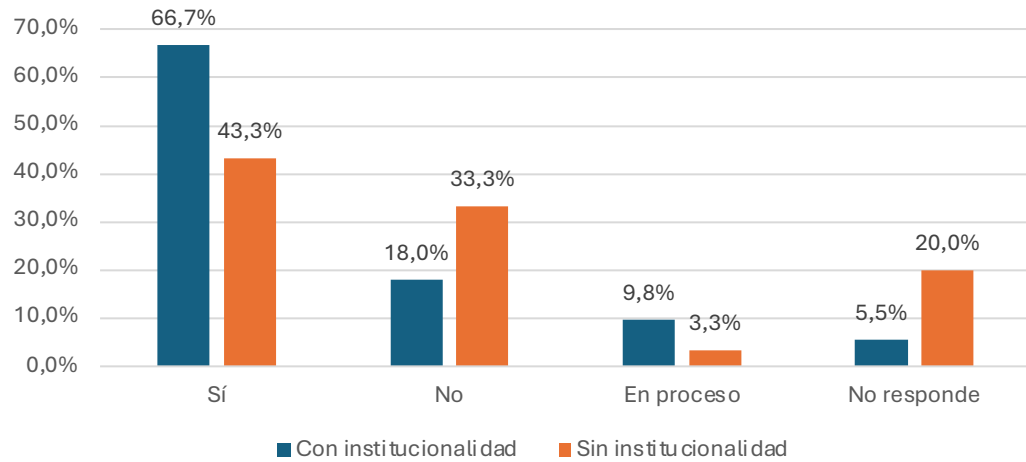
### Digitalización de la oferta turística



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

El gráfico muestra que un 66,7% de los municipios con institucionalidad digitalizan su oferta turística, frente a un 43,3% de los municipios sin institucionalidad. La proporción de municipios que no realizan estas acciones es mayor en aquellos sin institucionalidad (33,3% frente a 18,0%). Además, los municipios con institucionalidad tienen un porcentaje mayor de acciones en proceso (9,8% frente a 3,3%), mientras que la falta de respuesta es más común en los municipios sin institucionalidad (20,0% frente a 5,5%). Esto evidencia que la institucionalidad favorece la adopción de nuevos procesos.

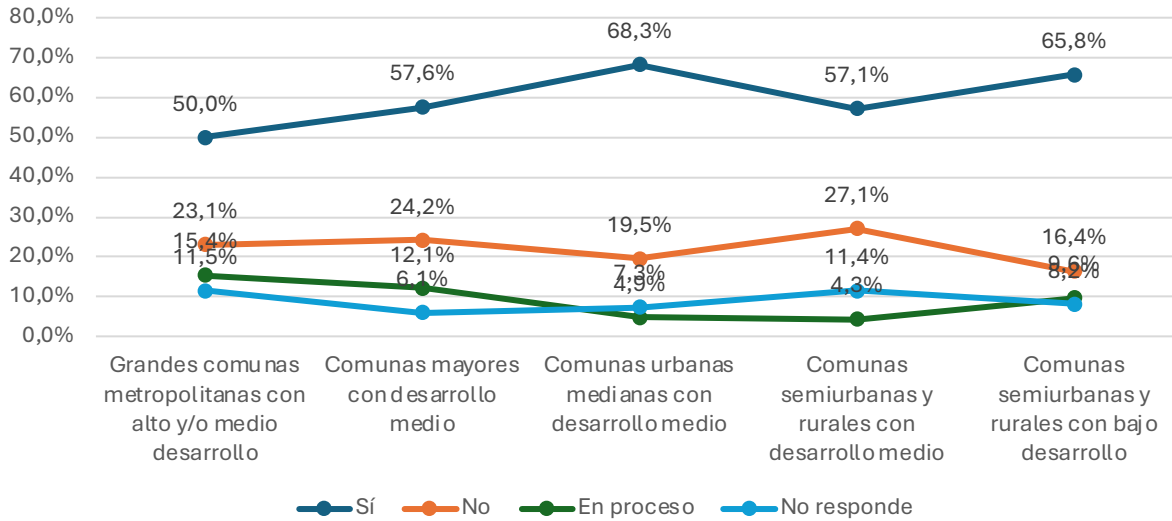
### Digitalización de la oferta turística por tipo de trabajo municipal



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

El gráfico muestra que la digitalización de la oferta turística varía entre los grupos de comunas. Las comunas urbanas medianas con desarrollo medio lideran con un 68,3% de municipios que implementan acciones, seguidas por las comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo (65,8%). Las comunas mayores con desarrollo medio tienen el menor porcentaje de acciones realizadas (57,6%). La proporción de comunas que no digitalizan es más alta en las comunas mayores (24,2%) y baja en las comunas semiurbanas con desarrollo medio (11,4%). Los porcentajes de procesos en curso y de no respuesta son bajos y similares en todos los grupos.

## Digitalización de la oferta turística por grupos comunales



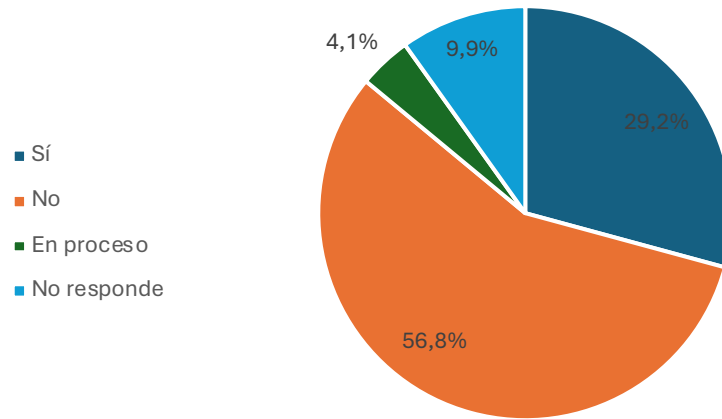
Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

## 7. Estrategia municipal de formalización de emprendimientos turístico

La formalización de emprendimientos turísticos es fundamental para fomentar el desarrollo económico local, ya que permite acceder a nuevos mercados, mejorar la credibilidad de los negocios y facilitar el acceso a subsidios y créditos. Para impulsar este proceso, los municipios pueden implementar diversas estrategias que incentiven la formalización en sus territorios.

Los datos evidencian que la formalización de emprendimientos turísticos no es una práctica comúnmente impulsada por las municipalidades, ya que solo el 29,2% declara contar con estrategias específicas para este propósito. Esto podría indicar que muchas de las acciones realizadas por los municipios son sectorizadas, respondiendo a necesidades inmediatas o aisladas, sin estar enmarcadas en una planificación estratégica integral. El 56,8% de las comunas no está llevando a cabo estrategias de formalización.

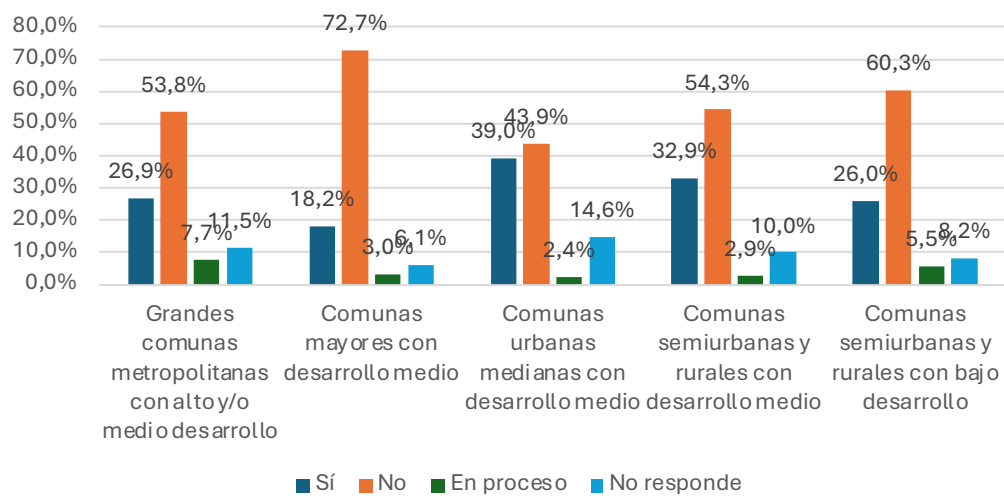
### Estrategia de formalización de emprendimiento turísticos



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

El gráfico desglosa la implementación de estrategias de formalización de emprendimientos turísticos según grupos comunales, mostrando marcadas diferencias en cada categoría. En general, se observa que la falta de estrategias de formalización es más prevalente en comunas mayores y metropolitanas, mientras que las comunas rurales tienden a mostrar mayores esfuerzos por implementar medidas, aunque aún persisten altos niveles de inacción.

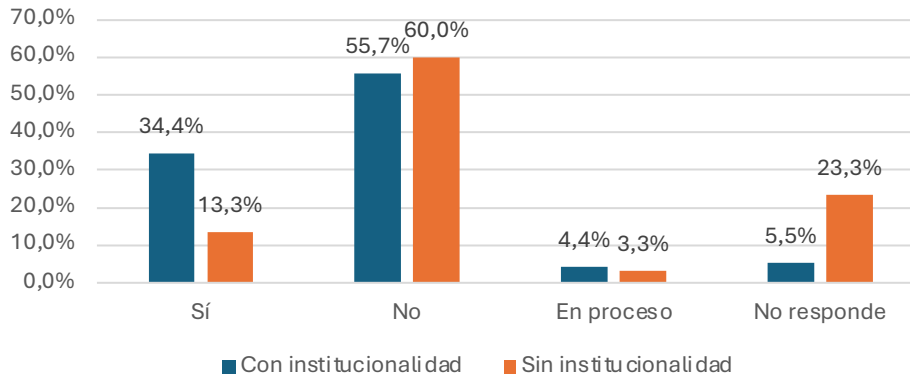
### Estrategia de formalización de emprendimientos turísticos por grupos comunales



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

El gráfico muestra que los municipios con institucionalidad tienen un mayor porcentaje de implementación de estrategias de formalización de emprendimientos turísticos (34,4%) en comparación con los municipios sin institucionalidad (13,3%). Sin embargo, la ausencia de estrategias es significativa en ambos casos, con un 55,7% en municipios con institucionalidad y un 60,0% en aquellos sin ella. Los procesos en curso son bajos en ambos grupos (4,4% y 3,3%, respectivamente), mientras que los municipios sin institucionalidad presentan un mayor porcentaje de no respuesta (23,3% frente a 5,5%).

### Estrategia de formalización de emprendimientos turísticos por grupos comunales



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

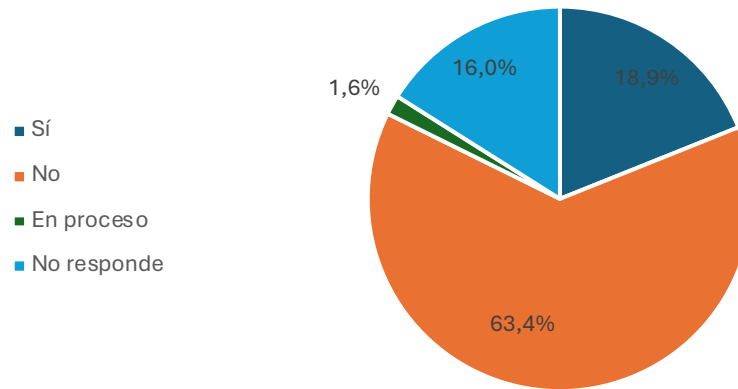
## 8. Ordenanzas municipales en materia de turismo

El gráfico muestra la proporción de municipios que cuentan con ordenanzas de ordenamiento territorial turístico, destacando que solo el 18,9% dispone de estas normativas. Un 63,4% de los municipios indica no tener ordenanzas en esta materia, mientras que un 16,0% no responde y un 1,6% señala estar en proceso de desarrollarlas.

Las ordenanzas, como normas generales dictadas por los municipios, pueden actuar tanto como facilitadores como obstaculizadores del desarrollo turístico, dependiendo de cómo sean diseñadas e implementadas. Su escasa presencia evidencia que la mayoría de los municipios gestionan el turismo sin contar con este tipo de instrumentos normativos, lo que puede limitar la capacidad de regular y planificar el uso del territorio turístico de manera estructurada. Sin embargo, su inexistencia no necesariamente implica una mala gestión, sino que refleja distintas estrategias y prioridades en la gobernanza turística local.



## Ordenanzas en gestión turística



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

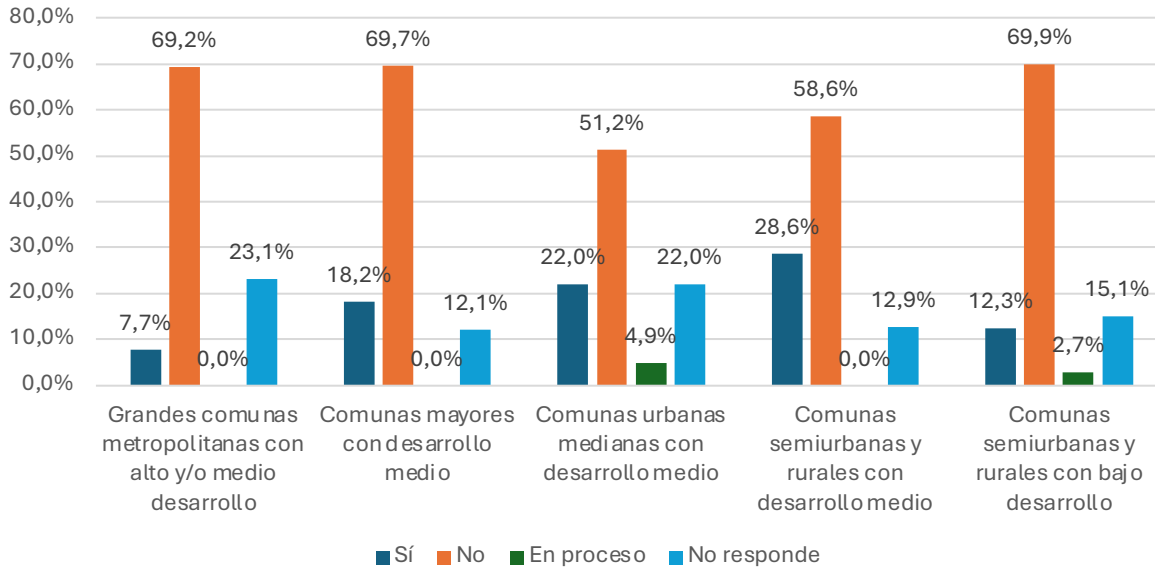
El cuadro compara la presencia de ordenanzas de ordenamiento territorial turístico entre municipios con y sin institucionalidad, mostrando que, en ambos grupos, la mayoría de los municipios no cuenta con estas normativas (63,4% en municipios con institucionalidad y 63,3% en los que carecen de ella). Este dato evidencia que, independientemente de la existencia de estructuras formales, las ordenanzas no son un instrumento ampliamente utilizado para la gestión turística, lo que sugiere que esta herramienta no ha sido priorizada en las estrategias de ordenamiento territorial de los municipios.

Ordenanzas de ordenamiento territorial turístico		
	Con institucionalidad	Sin institucionalidad
Sí	22,4%	8,3%
No	63,4%	63,3%
En proceso	1,6%	1,7%
No responde	12,6%	26,7%

Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

El gráfico evidencia que la mayoría de los municipios no cuenta con ordenanzas en gestión turística, con altos porcentajes en todos los grupos: comunas mayores con desarrollo medio (69,7%), grandes comunas metropolitanas (69,2%) y comunas semiurbanas y rurales con bajo desarrollo (69,9%). Las comunas urbanas medianas destacan con el mayor porcentaje de implementación de ordenanzas (22,0%), seguidas por las comunas semiurbanas con desarrollo medio (12,9%). Los procesos en curso son marginales, entre 0% y 4,9%.

## Ordenanzas en gestión turística por grupos comunales

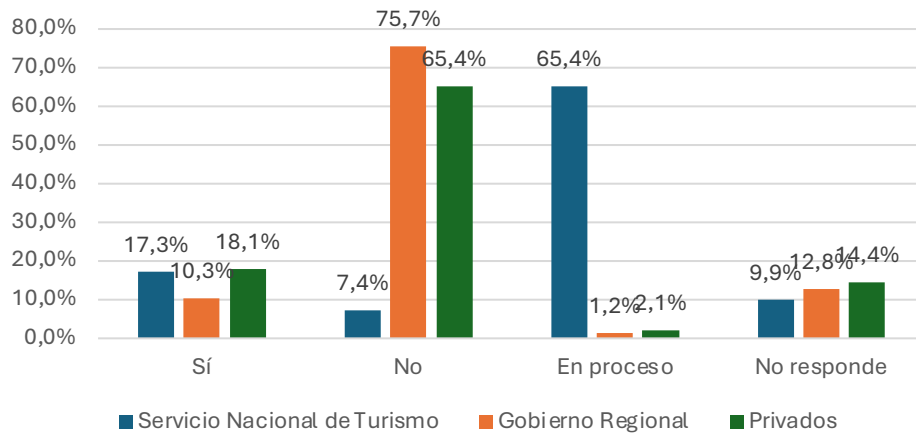


Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

### 9. Gobernanza: vinculación con otros organismos, públicos y privados

El gráfico analiza la vinculación formal de los municipios con organismos públicos y privados en materia de gobernanza turística, un aspecto clave para potenciar el desarrollo turístico de manera articulada. La gobernanza permite integrar esfuerzos y recursos, asegurando que las acciones municipales estén alineadas con las estrategias regionales y nacionales para maximizar su impacto.

### Vinculación municipal con otros organismos para la actividad turística



Fuente: Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH), 2024

## Síntesis de resultados

El presente informe proporcionó un análisis integral sobre la gestión turística municipal en Chile, explorando los avances alcanzados, las brechas persistentes y las oportunidades emergentes en áreas clave como institucionalidad, planificación, financiamiento, formalización, digitalización y gobernanza. Desde una perspectiva sistémica, el turismo se posiciona como un motor esencial de desarrollo económico, social y cultural, cuya consolidación depende de una estrategia articulada que responda a las necesidades locales y se alinee con los objetivos regionales y nacionales.

En términos de institucionalidad, se evidencia heterogeneidad entre los municipios por grupos comunales. Los municipios de comunas urbanas medianas y semiurbanas con desarrollo medio presentan los niveles más altos de institucionalidad formal en turismo, con porcentajes que alcanzan el 76,7% y 75,3%, respectivamente. En contraste, las grandes comunas metropolitanas y las comunas rurales con bajo desarrollo muestran porcentajes significativamente inferiores. Este fenómeno puede atribuirse a las diferencias en recursos disponibles, capacidades técnicas y prioridades locales. A pesar de estas variaciones, un 88% de los municipios trabaja en la promoción del turismo, aunque solo el 66,3% lo hace mediante estructuras formales, lo que subraya la importancia de fortalecer la institucionalidad como base para una gestión más efectiva y sostenible.

La planificación turística refleja avances importantes, aunque insuficientes. Solo el 44,9% de los municipios cuenta con algún tipo de planificación en esta área, siendo más frecuente en aquellos con institucionalidad formal (50,8%). Sin embargo, más del 34% carece de planificación y un 10,3% está en proceso de desarrollarla. Estas cifras evidencian que la planificación estratégica en turismo no está plenamente incorporada en la gestión municipal, lo que limita medir la efectividad de las acciones locales. En este sentido, las comunas semiurbanas y rurales con desarrollo medio destacan por tener el mayor porcentaje de planificación (52,9%), mientras que las comunas urbanas medianas y rurales con bajo desarrollo presentan desafíos adicionales en este ámbito.

El financiamiento destinado al turismo muestra una distribución heterogénea, con niveles significativamente mayores en las comunas mayores con desarrollo medio, cuyo promedio anual alcanza los \$102.032.983, muy por encima del promedio nacional. Por otro lado, las comunas rurales con bajo desarrollo tienen menor nivel de financiamiento en turismo en sus comunas.

La formalización de emprendimientos turísticos es un desafío crucial para fomentar la competitividad y la sostenibilidad del sector. Solo el 29,2% de los municipios cuenta con estrategias específicas para promover la formalización, mientras que un 56,8% no realiza acciones

en esta área. Este bajo nivel de acciones de formalización limita el acceso de los emprendedores a financiamiento, mercados y redes comerciales, restringiendo el impacto económico del turismo en las economías locales. Además, la gobernanza turística, entendida como la vinculación formal entre municipios y actores públicos y privados, es insuficiente en la mayoría de los casos. Más del 65% de los municipios carece de relaciones formales con organismos clave como SERNATUR, Gobiernos Regionales y el sector privado, lo que dificulta la articulación de esfuerzos y la generación de sinergias.

Es relevante que las municipalidades se vinculen con SERNATUR, que cuenta con un programa desarrollado a nivel nacional desde 2004. Este programa permite al Servicio coordinarse con los municipios para impulsar la actividad turística, reconociendo al municipio como un ente clave en el desarrollo del turismo local. Las funciones de los municipios, de acuerdo a su normativa, les permiten coordinar acciones con organismos del Estado como SERNATUR en áreas de turismo, cultura y recreación. Este trabajo coordinado resulta fundamental para poner en valor los atractivos turísticos de los destinos emergentes y gestionar nuevos productos turísticos con identidad local. Actualmente, el 90% de los municipios del país (309 de 345) forman parte de la red del Programa de Turismo Municipal de SERNATUR, lo que es significativo para consolidar una oferta turística diversa y orientada tanto a nichos especializados como al público general. Sin embargo, un 65% de los municipios manifiesta que tiene vinculaciones formales mediante convenios.

Las líneas estratégicas de este programa, definidas desde 2018, incluyen la gestión municipal y planificación local, el fortalecimiento del capital humano, la formalización y competitividad, y la promoción. Estas acciones buscan elevar las competencias municipales, fortalecer las unidades de turismo, planificar de manera integral la actividad turística y promover la asociatividad con empresarios del sector. La promoción de los municipios como destinos destacados y con excelencia en gestión turística es un paso esencial para atraer inversión, mejorar la experiencia de los visitantes y generar beneficios económicos y sociales para las comunidades locales.

En cuanto a la formalización, es recomendable que los emprendimientos y comercios apunten a ser parte del Portal de Prestadores de Servicios Turísticos de SERNATUR, una herramienta clave que actualmente incluye a 37.525 prestadores de servicios registrados. Esta integración mejora la visibilidad de los negocios y permite acceder a la oferta turística oficial del país, fomentando la credibilidad y el acceso a nuevos mercados. Este esfuerzo por integrar la formalización con plataformas digitales refuerza el rol del turismo como una actividad conectada y moderna.

La digitalización de la oferta turística es un área con avances limitados. Aunque el 60,9% de los municipios realiza acciones en este ámbito, estas se

centran principalmente en redes sociales y páginas web básicas, careciendo de plataformas avanzadas que podrían mejorar significativamente la visibilidad y competitividad de los destinos locales. Es prioritario que los municipios exploren el uso de tecnologías como aplicaciones móviles, sistemas de gestión locales integrados y herramientas de análisis de datos para optimizar la promoción y gestión turística. Integrar estas plataformas con herramientas como el Portal de Prestadores de Servicios Turísticos fortalecería la estrategia digital, incrementando la visibilidad de los destinos y la conexión con los mercados nacionales e internacionales. La digitalización además de facilitar la promoción de los atractivos turísticos optimiza la gestión de recursos y mejora la interacción con los visitantes.

En el ámbito de las actividades turísticas, el 85,6% de los municipios organiza eventos culturales, patrimoniales y costumbristas, adaptados a las características locales. Estas iniciativas son fundamentales para dinamizar el turismo y posicionar a las comunas como destinos receptivos, aunque requieren ser complementadas con estrategias integrales que incluyan planificación, formalización, digitalización y una gobernanza más sólida. La sostenibilidad debe ser un eje transversal en estas acciones, asegurando que el desarrollo turístico beneficie tanto a las comunidades locales como al entorno natural.

El análisis sistémico de estos resultados revela que el turismo municipal en Chile enfrenta un escenario de contrastes, con avances importantes en ciertas áreas y rezagos significativos en otras. Las diferencias entre los grupos comunales reflejan las desigualdades en recursos, capacidades y prioridades, lo que acentúa la necesidad de estrategias diferenciadas que respondan a las realidades locales. Al mismo tiempo, la alineación con las estrategias regionales y nacionales es crucial para maximizar el impacto del turismo como motor de desarrollo.

El turismo posee un enorme potencial para dinamizar las economías locales, generar empleo y oportunidades, promover la conservación ambiental y reforzar la identidad cultural de las comunidades. Esta actividad, cuando se gestiona de manera estratégica, se convierte en un motor de desarrollo sostenible que beneficia tanto a los habitantes como al entorno natural y cultural de los territorios. Para materializar este potencial, es fundamental que los municipios asuman un rol protagónico y fortalezcan su institucionalidad, consolidando estructuras específicas dedicadas a la gestión turística que permitan coordinar acciones y maximizar los recursos disponibles.

La implementación de mecanismos de planificación estratégica es clave para garantizar que las iniciativas turísticas sean sostenibles, coherentes con las características locales y alineadas con las estrategias regionales y nacionales. Esto requiere que los municipios diseñen planes como los PLADETUR, que se complemente con la incorporación de indicadores de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto de sus acciones y ajustar sus estrategias según los resultados obtenidos.

Además, es crucial que los municipios fomenten una vinculación activa y efectiva con organismos clave como SERNATUR, que a través de su Programa de Turismo Municipal ofrece apoyo técnico y estratégico para el desarrollo de destinos locales. Este vínculo debe complementarse con la colaboración con Gobiernos Regionales, para asegurar una coordinación interterritorial que permita alinear esfuerzos y promover proyectos de mayor alcance. La asociatividad con otros municipios es igualmente relevante, ya que facilita la creación de rutas y circuitos turísticos que potencian la oferta regional y generan sinergias entre comunas vecinas.

Por otro lado, la articulación con el sector privado es esencial para atraer inversiones, diversificar la oferta y mejorar los servicios turísticos. Esta colaboración puede materializarse a través de alianzas público-privadas que incentiven la innovación y permitan a los emprendedores locales integrarse en redes comerciales más amplias. Asimismo, el fortalecimiento de estas relaciones contribuye a generar confianza en los mercados y a consolidar una imagen turística robusta y competitiva.

En definitiva, el desarrollo del turismo requiere un enfoque integral y coordinado, en el que los municipios actúen como líderes que conecten las necesidades locales con las oportunidades globales, promoviendo un desarrollo que sea sostenible, inclusivo y transformador para sus comunidades.

## Propuestas

### 1. Fortalecer la institucionalidad turística municipal

Crear o consolidar oficinas específicas de turismo en los municipios, asegurando que cuenten con personal capacitado y con dedicación exclusiva. Esto permitirá una gestión más organizada, estratégica y sostenible del turismo local, maximizando el impacto en las comunidades.

### 2. Impulsar la planificación turística estratégica

Diseñar y actualizar Planes de Desarrollo Turístico (PLADETUR) que incluyan objetivos claros, indicadores de impacto y alineación con las estrategias regionales y nacionales. Esta planificación debe ser participativa, integrando a la comunidad y actores clave para garantizar su efectividad.

### 3. Promover la formalización de emprendimientos turísticos

Implementar programas que promuevan la formalización de emprendimientos locales, y difundir su incorporación al Portal de Prestadores de Servicios Turísticos de SERNATUR. Esto aumentará la visibilidad, credibilidad y competitividad de los emprendimientos locales.

### 4. Modernizar la digitalización turística

Incorporar plataformas de promoción digital de la oferta turística local. Estas herramientas permitirán optimizar la gestión, mejorar la experiencia del visitante y aumentar la visibilidad de los destinos en mercados nacionales e internacionales.

### 5. Aumentar la vinculación interinstitucional

Fortalecer la colaboración con SERNATUR, Gobiernos Regionales y otros municipios para desarrollar proyectos integrados, como rutas turísticas regionales, y coordinar esfuerzos de promoción y financiamiento. Además, fomentar la participación del sector privado mediante alianzas público-privadas.



## **6. Fomentar la sostenibilidad en el turismo**

Integrar prácticas sostenibles en todas las iniciativas turísticas municipales, como la gestión eficiente de recursos naturales, el uso de energías renovables y la promoción de actividades de bajo impacto ambiental. Esto garantizará un desarrollo equilibrado que beneficie tanto a las comunidades locales como al entorno natural.

## Síntesis

Impulso turístico municipal: 88% de los municipios trabaja en el impulso del turismo a nivel local. De este grupo, un 66,3% lo realiza a través de estructuras formales y un 21,7% mediante áreas generales o funcionarios sin dedicación exclusiva.

Modelos de institucionalidad: Un 59% de los municipios con institucionalidad opta por el modelo de oficinas municipales. El 59,9% de las instancias están bajo la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).

Planificación turística: 44,9% de los municipios tiene algún tipo de planificación en turismo. Este porcentaje sube a 50,8% entre municipios con institucionalidad y desciende a 26,7% en aquellos sin institucionalidad.

Financiamiento turístico: 68,6% de los municipios cuenta con financiamiento para turismo. Este porcentaje es mayor en municipios con institucionalidad (75,4%) frente a aquellos sin ella (48,3%). El promedio nacional de inversión municipal es de \$71 millones.

Recursos humanos: En municipios con institucionalidad, el promedio de funcionarios con dedicación exclusiva es de 2,1, frente al promedio de 0,8 en municipios sin institucionalidad.

Actividades turísticas: Un 85,6% de los municipios organiza actividades como iniciativas culturales patrimoniales, fiestas costumbristas, festivales, vendimias y eventos naturales, adaptadas a sus características locales.

Digitalización turística: 60,9% de los municipios realiza acciones digitales, principalmente a través de redes sociales y sitios web. Sin embargo, estas herramientas son básicas y no están integradas en sistemas más avanzados.

Formalización: Solo el 29,2% de los municipios cuenta con estrategias específicas para promover la formalización de emprendimientos turísticos.

Ordenanzas turísticas: 18,9% de los municipios dispone de normativas en materia turística, mientras que el 63,4% indica no contar con ordenanzas en este ámbito.

## Bibliografía

Aguilar, Luis (2006) Gobernanza y Gestión Pública. Recuperado en: [https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/Aguilar\\_villanueva\\_gobernanza\\_y\\_gestionTC.pdf](https://consultorestema.com/wp-content/uploads/2020/02/Aguilar_villanueva_gobernanza_y_gestionTC.pdf)

Asociación de Municipalidades de Chile (2018) Institucionalidad de los Municipios en Chile en Materia de Turismo. Recuperado en: <https://amuch.cl/wp-content/uploads/2022/05/Municipios-en-Chile-en-Turismo.pdf>

Barra, N. Cárdenas, P. Guaiquil, C. (2013) El Municipio como Agente de Desarrollo Turístico Local. Recuperado en: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2013/feb268m/doc/feb268m.pdf>

BCN (2023) Ley N 20423 Del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo. Recuperado en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010960&idParte=8870307&idVersion=2023-09-06>

Díaz, Guillermo (2017) Turismo y Desarrollo Local. Recuperado en: [https://www.pasosonline.org/Publicados/15217/PS217\\_04.pdf](https://www.pasosonline.org/Publicados/15217/PS217_04.pdf)

Gluckler, J. Rehner, J. Handke, M. (2019) Gobernanza, Redes y Territorio. Recuperado en: <https://www.scielo.cl/pdf/rgeong/n74/0718-3402-rgeong-74-5.pdf>

Organización Naciones Unidas ONU Turismo (2024) Glosario de Términos Turismo. Recuperado en: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#T>

Organización Naciones Unidas ONU Turismo (2024) En julio de 2024, las llegadas de turistas internacionales alcanzaron el 96% de los niveles registrados antes de la pandemia. Recuperado en:

<https://www.unwto.org/es/news/julio-2024-las-llegadas-de-turistas-internacionales-alcanzaron-el-96-de-los-niveles-registrados-antes-de-la-pandemia#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20%C3%BAltimo%20n%C3%BAmero%20del,4%25%20menos%20que%20en%202019>

Rivas, Humberto (2021) Planificación de los Destinos Turísticos: Un Desafío Pendiente para la Gestión Municipal en Chile. PDF

Servicio Nacional de Turismo (2022) Orientaciones para la creación de una Unidad de Turismo Municipal. Recuperado en: <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2023/06/Guia-para-la-Gestion-Municipal-SERNATUR-2022-baja.pdf>

Subsecretaría de Turismo (2023) Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable. Recuperado en: <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2023/02/20150701-plan-de-desarrollo-sustentable-28-xpag.pdf>

Subsecretaría de Turismo (2024) Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2035. Recuperado en:

<https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2024/07/estrategia-nacional-de-turismo-sostenible-2035-2.pdf>

Subsecretaría de Turismo (2024) Más de 4 millones de turistas han llegado a Chile hasta octubre. Recuperado en: <https://www.subturismo.gob.cl/2024/11/25/mas-de-4-millones-de-turistas-han-llegado-a-chile-hasta-octubre/>

Transforma Turismo (2020) Lineamientos Estratégicos para la Innovación y Transformación Digital del Turismo en Chile. Recuperado en: <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2020/07/1M-TRANSF-DIG-4MAYO2020.pdf>

### ANEXO 1. Zonas de Interés Turístico

REGIÓN	ZOIT	COMUNA
Región Arica y Parinacota	ZOIT Arica, casco histórico y borde costero	Arica
Región Tarapacá	ZOIT Pueblo de Mamiña	Pozo Almonte
Región Tarapacá	ZOIT Comuna Pica	Pica
Región Tarapacá	ZOIT Comuna Colchane	Colchane
Región Antofagasta	ZOIT María Elena – Pedro de Valdivia	María Elena, Pedro de Valdivia
Región Antofagasta	ZOIT Área San Pedro de Atacama – Cuenca Geotérmica el Tatio	San Pedro de Atacama
Región Atacama	ZOIT Bahía Inglesa – Caldera.	Caldera
Región Atacama	ZOIT Salar de Maricunga – Volcán Ojos del Salado	Copiapó, Tierra Amarilla
Región Coquimbo	ZOIT Pichidanguí – Quilimarí	Los Vilos, La Ligua
Región Coquimbo	ZOIT Valle del Elqui	Vicuña, Paihuano
Región Valparaíso	ZOIT Putaendo, Capital Patrimonial del Aconcagua	Putaendo
Región Valparaíso	ZOIT Valparaíso	Valparaíso
Región Valparaíso	ZOIT Olmué	Olmué
Región Valparaíso	ZOIT Robinson Crusoe	Juan Fernández
Región Valparaíso	ZOIT Casablanca	Casablanca
Región Libertador O'Higgins	ZOIT Lago Rapel	Las Cabras, Litueche, La Estrella
Región Maule	ZOIT Chanco – Pelluhue	Chanco, Pelluhue
Región Maule	ZOIT Colbún – Rari	Colbún
Región Ñuble	ZOIT San Fabián	San Fabián
Región Ñuble	ZOIT Pinto	Pinto
Región Biobío	ZOIT Saltos del Laja	Cabrero, Los Ángeles, Yumbel
Región Biobío	ZOIT Lago Lanalhue	Cañete, Contulmo
Región Araucanía	ZOIT Melipeuco Paraíso Cordillerano	Melipeuco
Región Araucanía	ZOIT Vilcún	Vilcún
Región Araucanía	ZOIT Lonquimay	Lonquimay
Región Araucanía	ZOIT Curacautín	Curacautín

REGIÓN	ZOIT	COMUNA
Región Araucanía	ZOIT Araucanía Lacustre	Pucón, Villarrica, Curarrehue, Loncoche
Región Los Ríos	ZOIT Río Bueno – Puyehue	Río Bueno, Puyehue
Región Los Ríos	ZOIT Valdivia	Valdivia
Región Los Ríos	ZOIT Panguipulli	Panguipulli
Región Los Ríos	ZOIT Lago Ranco – Futrono	Lago Ranco, Futrono
Región Los Ríos	ZOIT Corral	Corral
Región Los Lagos	ZOIT Río Puelo, Cochamó y Hualaihué	Cochamó, Hualaihué
Región Los Lagos	ZOIT Lago Llanquihue	Puerto Varas, Frutillar, Llanquihue, Puerto Octay
Región Los Lagos	ZOIT Chaitén	Chaitén
Región Los Lagos	ZOIT Isla Tenglo-Caleta Angelmó	Puerto Montt
Región Los Lagos	ZOIT Futaleufú – Palena	Futaleufú, Palena
Región Los Lagos	ZOIT Archipiélago de Chiloé	Comunas Archipiélago Chiloé
Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	ZOIT Provincia de los Glaciares	Tortel
Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	ZOIT Chelenko	Chile Chico, Río Ibáñez
Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	ZOIT Aysén Patagonia – Queulat	Aysén, Cisnes
Región Magallanes y Antártica Chilena	ZOIT Destino Torres del Paine	Torres del Paine
Región Magallanes y Antártica Chilena	ZOIT Cabo de Hornos	Cabo de Hornos

# AMUCH

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE CHILE

[www.amuch.cl](http://www.amuch.cl) |

