



“Generación de un modelo de gestión de destinos turísticos inteligentes (DTI) en Chile”

INFORME DE CONSULTORÍA // CONSOLIDADO FINAL

(RESUMEN EJECUTIVO)



Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural

SANTIAGO, Diciembre 2017

CONTENIDOS

<u>INFORMACIÓN GENERAL</u>	<u>Pág. 3 a 4</u>
I. RESULTADOS	
<u>I.1 Conformación y puesta en marcha de Gobernanza local</u>	<u>Pág. 5 a 6</u>
<u>I.2 Evaluación del destino turístico piloto</u>	<u>Pág. 6 a 11</u>
<u>I.3 Propuesta de puesta en marcha para la implementación del DTI</u>	<u>Pág. 11 a 22</u>
<u>II. Otros aspectos relevantes</u>	<u>Pág. 23</u>
II. ANEXOS (archivos digitales) <i>Anexo N°1; Nómina de actores que conformaron la gobernanza local</i> <i>Anexo n°2; Decálogo de compromisos suscrito por la gobernanza local</i> <i>Anexo n°3; Presentación actividad de conformación de la gobernanza</i> <i>Anexo n°4; Boletín de avance mensual de la consultoría (n° 2)</i> <i>Anexo n°5; Presentación del taller de validación de la visión compartida</i> <i>Anexo n°6; Presentación consultoría a consejo directivo TT</i> <i>Anexo n°7; Diagnóstico para el pilar Sustentabilidad</i> <i>Anexo n°8; Diagnóstico para el pilar Innovación</i> <i>Anexo n°9; Diagnóstico para el pilar Accesibilidad</i> <i>Anexo n°10; Diagnóstico para el pilar TICs</i> <i>Anexo n°11; Estructura de taller Sociabilización de resultados</i> <i>Anexo n°12; Presentación taller Sociabilización de resultados</i> <i>Anexo n°13; Presentación TICs taller Sociabilización de resultados</i> <i>Anexo n°14; Resumen de Brechas para validación y priorización</i> <i>Anexo n°15; Nómina asistentes taller Sociabilización / gobernanza</i> <i>Anexo n° 16; Cartera Estratégica TIC</i> <i>Anexo n° 17; Cartera Estratégica Sustentabilidad</i> <i>Anexo n° 18; Cartera Estratégica Innovación</i> <i>Anexo n° 19; Cartera Estratégica Accesibilidad</i> <i>Anexo n° 20; Presentación usada en taller con comité gestor TT (cartera)</i> <i>Anexo n° 21; Presentaciones usadas en taller con Gobernanza (cartera)</i> <i>Anexo n° 22; Nómina de asistentes a taller con Gobernanza</i> <i>Anexo n° 23; Presentación Final a Comité Ejecutivo TT</i>	

INFORMACIÓN GENERAL

El presente consolida la información generada por la consultoría, además se incorporan las presentaciones y otros productos que no se incorporaron en su oportunidad en los Informes de ésta.

En general y conforme a los términos de referencia de la consultoría, la información consolidada tiene relación con los objetivos siguientes:

Objetivo General:

Poner en marcha el desarrollo de un modelo de Destinos Turísticos Inteligentes para Chile, focalizando territorialmente la acción en un destino piloto específico y contemplando durante su desarrollo una labor continua de coordinación y retroalimentación con instancias público privadas relevantes de la industria turística nacional.

Objetivos Específicos:

- Análisis y conceptualización de un Modelo de Destino Turístico Inteligente basado en la experiencia internacional.
- Instalar la temática y el debate respecto a DTI, mediante su sociabilización, conceptualización y contextualización, con las instancias locales y regionales del destino piloto, y nacionales del Programa Transforma Turismo.
- Generación de una visión compartida de Destino Turístico Inteligente con la gobernanza del destino piloto y con el Programa Transforma Turismo.
- Formular y aplicar una herramienta de diagnóstico en el destino turístico piloto, para medir las condiciones presentes del destino, en los ámbitos y componentes que estructurarán el modelo de DTI
- Elaborar recomendaciones para la puesta en marcha del Modelo de Destinos Turísticos inteligentes, considerando para ello identificar una cartera de iniciativas, en función de los resultados, análisis y recomendaciones emanadas de la aplicación del instrumento de diagnóstico de destinos turísticos propuesto.

Tales objetivos han sido desarrollados en la ejecución de la Etapa: Desarrollo y aplicación piloto de un modelo DTI, la cual resume la labor de consultoría respectiva y que consideró los hitos o acciones siguientes:

- Conformación y puesta en marcha de una gobernanza local

El objetivo es generar una instancia representativa y participativa del destino piloto, que considere a los actores relevantes del turismo a nivel local y regional, tanto públicos como privados, para el desarrollo de la etapa de sensibilización y conceptualización del modelo de DTI.

- Evaluación del destino turístico piloto

El objetivo es conocer el estado actual del destino piloto en los cuatro ámbitos que componen el modelo de DTI: Tecnologías; Innovación; Accesibilidad; Sustentabilidad

- Propuesta de puesta en marcha para la implementación del DTI

El objetivo es dar los primeros pasos para la implementación de un modelo de DTI en el destino piloto, basado en una gobernanza sensibilizada, informada y comprometida y un plan de acción de corto y mediano plazo trazado.

Así, se resumen y presentan los resultados obtenidos en la ejecución de estas acciones específicas.

I. RESULTADOS

I.1 “Conformación y puesta en marcha de Gobernanza local”

Tiene como producto “gobernanza local conformada y en marcha”. Se orienta, como su nombre lo indica y como lo solicitó la consultoría, a materializar la conformación de la gobernanza visible o de primer nivel, a modo de mesa público-privada.

Su conformación y primera sesión, fue el 17 de Agosto en el salón Petrohué del Hotel Cabañas del Lago, en la ciudad de Puerto Varas.

Como se explicitara en informe respectivo, los criterios inicialmente definidos para la conformación de esta instancia fueron:

- ✓ Actores públicos y privados relevantes para el desarrollo de sector turístico del destino piloto, conforme a la consideración de aspectos señalados tanto en términos de referencia de la consultoría, como en la definición de actores relevantes que señala el respectivo reglamento relativo a declaración ZOIT.
- ✓ Participación de los municipios como un actor principal de la gobernanza turística local, en función de su rol de administración y desarrollo territorial.
- ✓ Incorporación y reforzamiento en la gobernanza local del ámbito privado, con la incorporación de un representante por cada comuna que conforma el destino, independientemente de la convocatoria de las organizaciones que a este respecto se identifiquen. Se trata de actores cuyas competencias, liderazgo y/u objetivos, contribuyan al desarrollo del destino y refuercen el rol de la gobernanza.
- ✓ Participación de un representante de la instancia Nodo ZOIT y del PEM Ruta Escénica Lagos y Volcanes, en función de la coordinación y el alineamiento entre iniciativas y el aporte coyuntural de estos actor en la gestión, desarrollo y posicionamiento del destino piloto.

Así y luego de ejecutadas todas las acciones previas de identificación, sensibilización, propuesta y definición de actores, convocatoria y coordinación con otras instancias, informadas en su oportunidad, se materializó su conformación en la fecha indicada, en cuya ocasión 28 actores públicos y privados relevantes de la industria del turismo en el destino piloto “Lagos Llanquihue y Todos los Santos”, comprometieron su participación activa y compromiso con la instancia que conformaron, suscribiendo para su formalización un decálogo de compromisos. A este encuentro, acudieron igualmente integrantes del respectivo Comité Gestor de Transforma Turismo y representantes del nivel central de CORFO.

En Anexo N°1, se presenta la nómina de los actores locales que conformaron la gobernanza local.

En Anexo N° 2, la transcripción del decálogo de compromisos suscritos por la gobernanza local

En Anexo N° 3, la presentación previa del Director General de la consultoría, que dio lugar al acto de conformación propiamente tal.

En Anexo N° 4, Boletín de Avance de la consultoría, remitido a los integrantes de la Gobernanza.

Como dato adicional y con posterioridad a su conformación, de la manera informada en su oportunidad, la Gobernanza local sesionó y participó de los talleres de "Generación de Visión estratégica de los pilares del modelo en desarrollo"; "Socialización y Validación de los resultados del diagnóstico" y "Construcción participativa de la hoja de ruta"

I.2 - Evaluación del destino turístico piloto

Considera 5 hitos relevantes:

- Visión estratégica de los pilares del modelo (socializada en talleres con Comité Gestor y Gobernanza local- 24 de Julio y 17 de Agosto respectivamente)
- Enfoque de los pilares estratégicos (marco conceptual)
- Diseño de un instrumento de diagnóstico
- Aplicación del diagnóstico
- Resultados (identificación de brechas)

La propuesta de visión estratégica por cada pilar y el marco conceptual para el enfoque de éstos, fue ampliamente debatida y validada a plenitud por los(as) asistentes a los talleres antes indicados. Para el caso de los actores de la Gobernanza local, reforzaron la propuesta con un total respaldo y compromiso para contribuir desde sus diversas perspectivas, a impulsar a plenitud el modelo de gestión de DTI en desarrollo.

Los resultados (Visión Estratégica y Marco Conceptual), se incluyen finalmente en Instrumento de Diagnóstico para cada pilar, como se explicita y detalla más adelante).

En Anexo N° 5, se adjunta además la presentación que acompañó el desarrollo de las acciones consideradas en talleres, la cual en el caso de la sesión con Gobernanza, fue complementaria a la muestra inicial de dos videos didácticos realizados por SEGITTUR en el contexto de la conceptualización y pilares del modelo DTI español.

En Anexo N° 6, se adjunta presentación del Director de la consultoría al Comité Ejecutivo de Transforma Turismo realizada en el intertanto, a modo de coordinación e información con el mandante (30 de Agosto).

El instrumento de diagnóstico se construye junto a un equipo de asesores temáticos para cada uno de los pilares del modelo y supone su utilización como elemento base de análisis para el

desarrollo del modelo de gestión de DTI, de modo que constituya una herramienta técnica de diagnóstico con características específicas, a la vez eficaz y simple de aplicar para cada ámbito o pilar temático considerado, como son la Sustentabilidad, las TICs, la Innovación y la Accesibilidad.

Así, mediante un desarrollo metodológico similar, se construye para cada uno de estos pilares un instrumento de diagnóstico en particular, replicable, flexible a su adaptabilidad y mejora continua.

Se diseña a partir de la generación y conocimiento previo de la visión estratégica para el pilar temático en estudio, la cual pretende imaginar o proyectar para el largo plazo, como debiese ser su condición ideal en el destino turístico respectivo, estableciéndose así un derrotero estratégico inicial.

Luego y considerando como información de entrada (“input”) los enfoques y énfasis que al respecto se conocen de la experiencia internacional (la española en particular, refrendada en los términos de referencia de la consultoría) y aspectos relativos a la propia realidad local de nuestros destinos turísticos y sus actores, se desarrolla un marco conceptual o enfoque de cada pilar, que permite definir más adecuadamente los énfasis y su abordaje estratégico específico.

Este enfoque permite, para efectos de estudio, determinar qué ámbitos del pilar temático se van a diagnosticar en particular y evita de esta forma realizar diagnósticos y análisis demasiado generales.

Tal precepto se consigue mediante la disgregación del pilar temático respectivo en distintos “niveles de información”, que para estos efectos puntuales y de mayor a menor se han denominado “Dimensiones”, “Componentes” y “Elementos” de diagnóstico. Así, finalmente el diagnóstico se aplica solamente al nivel inferior o primario de información, en este caso “Elementos”, ya que el conjunto de éstos se traducen en “Componentes”, los cuales a la vez conforman la “Dimensión” en estudio.

Cada pilar temático tendrá entonces, dependiendo de su enfoque (marco conceptual) un número variable de “dimensiones”, “componentes” y “elementos” de información. Esta conformación del pilar en distintos niveles de información, se denomina “Estructura del Diagnóstico” y permite visualizar fácilmente y a simple vista que “elemento” se diagnostica en particular.

Así y luego de definir la Estructura del Diagnóstico, se establecen los “Atributos” de cada “elemento” a diagnosticar. Estos “Atributos” se entienden como la situación óptima que se espera debiese presentar el “elemento” diagnosticado para el destino turístico en el largo plazo. Como se detalla más adelante, estos “atributos” son también denominados “Atributos Comparativos”, ya que una vez aplicado el diagnóstico, sirven para establecer una comparación de la situación óptima v/s la situación diagnosticada, facilitando así la identificación de brechas respectiva.

Una vez establecidos estos “atributos comparativos” para cada “elemento de diagnóstico”, se determinan las “Variables Diagnósticas”, que determinan lo que se mide exactamente, ya sea cualitativa o cuantitativamente. Para efectos del instrumento y en función de su alcance de

medición, se han denominado “variables condicionantes” a las que miden o describen la condición o el estado actual del “elemento” diagnosticado; y “variables habilitantes” a las que miden o describen la condición presente para el desarrollo sistemático futuro del “elemento” diagnosticado, en pro de su “atributo” (ordenanzas, políticas, acciones de promoción o difusión, etc.).

El diseño efectuado para este instrumento, manteniendo su estructura de diagnóstico, permite ajustar, según sea el caso y los requerimientos específicos presentes, los “atributos comparativos” y “variables diagnósticas” acá identificadas, ya sea buscando su mejora o acomodo a circunstancias territoriales y o de índole diversa. Finalmente, la herramienta de diagnóstico diseñada, contiene:

- Una primera sección con el instrumento de diagnóstico propiamente tal, con la visión estratégica del pilar respectivo, su marco conceptual y la estructura diagnóstica según los niveles de información definidos para estos efectos (Dimensiones; Componentes; Elementos). Del mismo modo, se identifican y presentan acá los atributos comparativos para cada elemento primario o secundario (nivel inferior) a diagnosticar. Así, tenemos la estructura de contenidos siguiente:

PRIMERA SECCIÓN: “Del Instrumento de Diagnóstico”

<i>Contexto Metodológico</i>	
<i>Marco Conceptual de Referencia y Visión Estratégica</i>	
I. Estructura del Diagnóstico	
II. Atributos y Variables (según dimensión y componentes)	
1. Dimensión 1	
2. Dimensión 2	
n. Dimensión n	

- Una segunda sección destinada a vaciar los resultados de la aplicación del instrumento, en donde se explica el método de aplicación, se desarrolla e incorpora la situación general diagnosticada, el detalle para cada elemento, se muestra la detección de brechas mediante la comparación con su atributo respectivo y un consolidado o resumen de éstas. Así, la estructura de contenidos es:

SEGUNDA SECCIÓN: De la Aplicación del Instrumento de Diagnóstico (Resultados)

III. Método de Aplicación	
IV. Resultados	
Situación General	
1. Resultados Dimensión 1	
2. Resultados Dimensión 2	
n. Resultados Dimensión n	
V. Identificación de Brechas (según dimensión y componentes)	

1. Brechas Dimensión 1	
2. Brechas Dimensión 2	
n. Brechas Dimensión n	
Resumen de Brechas	

Su aplicación se desarrolló entre el 10 de Septiembre y el 25 de Octubre del presente año 2017. Dependiendo de la naturaleza de la información que esta herramienta pretenda levantar, su alcance, las condiciones logísticas, territoriales y circunstancias puntuales presentes, emplea fuentes primarias y secundarias de información, entrevistas estructuradas, encuestas presenciales, online y/u diversas herramientas de aplicación diagnóstica que se disponga.

Es recomendable, ante cualquier escenario, definir previamente las fuentes y modalidad de aplicación en función de condiciones presentes y acceso esperado a la información requerida para cada “elemento” de diagnóstico, lo que contribuye ciertamente a la planificación previa de su aplicación, eficiencia y resultados.

Para efectos de la presente consultoría y en función de lo anteriormente explicitado, cada instrumento de diagnóstico de cada pilar temático en estudio, empleó su propio método, como se detalla en el punto “método de aplicación” de cada instrumento.

Una vez aplicado el diagnóstico, se sistematizó la información y se construyó una síntesis del resultado obtenido para cada “elemento” diagnosticado, enfatizando lo relativo a las variables diagnósticas utilizadas, que es contrastada con el respectivo “atributo comparativo”, estableciéndose de esta forma la brecha respectiva.

Luego, una vez identificada y descrita la brecha, se establece una relación causa-efecto, a fin de que se cuente con la información necesaria para posteriores procesos de definición y generación de estrategias de cierre de brechas. Lo anterior, por medio de acciones técnicas correctivas de corto, mediano o largo plazo (carteras o planes estratégicos de acción).

Para efectos de la presente consultoría, se han establecido y tipificado dos formas de brecha. Las de “tipo técnico” propiamente tal (T), que son aquellas cuya identificación se produce en función de aspectos propios del “elemento” y las condiciones diagnosticadas. Las de “tipo Información” (I) que son aquellas que se producen cuando no ha sido posible levantar la información requerida, porque no existe o no está disponible y que requiere un proceso de levantamiento más específico. Estas últimas, dependiendo de la priorización que se les pueda dar cuando se construya un plan de acción correctivo, pueden conducir a la definición de acciones de levantamiento de información relevante en el destino.

Una vez aplicado el diagnóstico, sistematizada la información levantada y su análisis respectivo efectuado, cada especialista temático, en función de plazos y metodología respectiva, formuló el

diagnóstico propiamente tal. Incluyendo en el intertanto, jornadas o reuniones de retroalimentación vía Skype y/o presencial entre el equipo, la dirección y la coordinación técnica de la consultoría.

Este proceso consideró consultas con profesionales externos para validación metodológica y reuniones de trabajo interno para revisión de resultados. Generó al menos tres versiones borrador de cada instrumento, hasta llegar a versión final con la validación de la Dirección Técnica y General de la consultoría.

En Anexo N°7 se adjunta el diagnóstico para el pilar Sustentabilidad.

En Anexo N°8 se adjunta el diagnóstico para el pilar Innovación.

En Anexo N°9 se adjunta el diagnóstico para el pilar Accesibilidad.

En Anexo N°10 se adjunta el diagnóstico para el pilar TICs.

El proceso consideró un taller de socialización de resultados a fin de mostrar el método de aplicación y los resultados (brechas) obtenidos en el diagnóstico. De igual manera, incorpora ejercicio para priorización de éstas por parte del mandante (Comité Gestor Transforma Turismo). Se desarrolló en dos instancias:

- 13 de Octubre del año en curso. Contó con la participación de los asesores especialistas Rodrigo Morera (Sustentabilidad) y Andrea Boudeguer (Accesibilidad). Del mismo modo con el Director Técnico de la consultoría, Omar Hernández, en el tema de Innovación. Dado lo extenso de la jornada, se decidió considerar el pilar TICs para una siguiente jornada y proceder a ejercicio de priorización de brechas, vía e-mail.

En Anexo N° 11 se muestra la estructura temática y metodológica del taller.

En Anexo N°12 la presentación (ppt) utilizada (originalmente contiene hipervínculos a cada herramienta de diagnóstico y resultados obtenidos).

En Anexo N° 13 se encuentra la presentación (ppt) de apoyo del pilar TICs utilizada en taller.

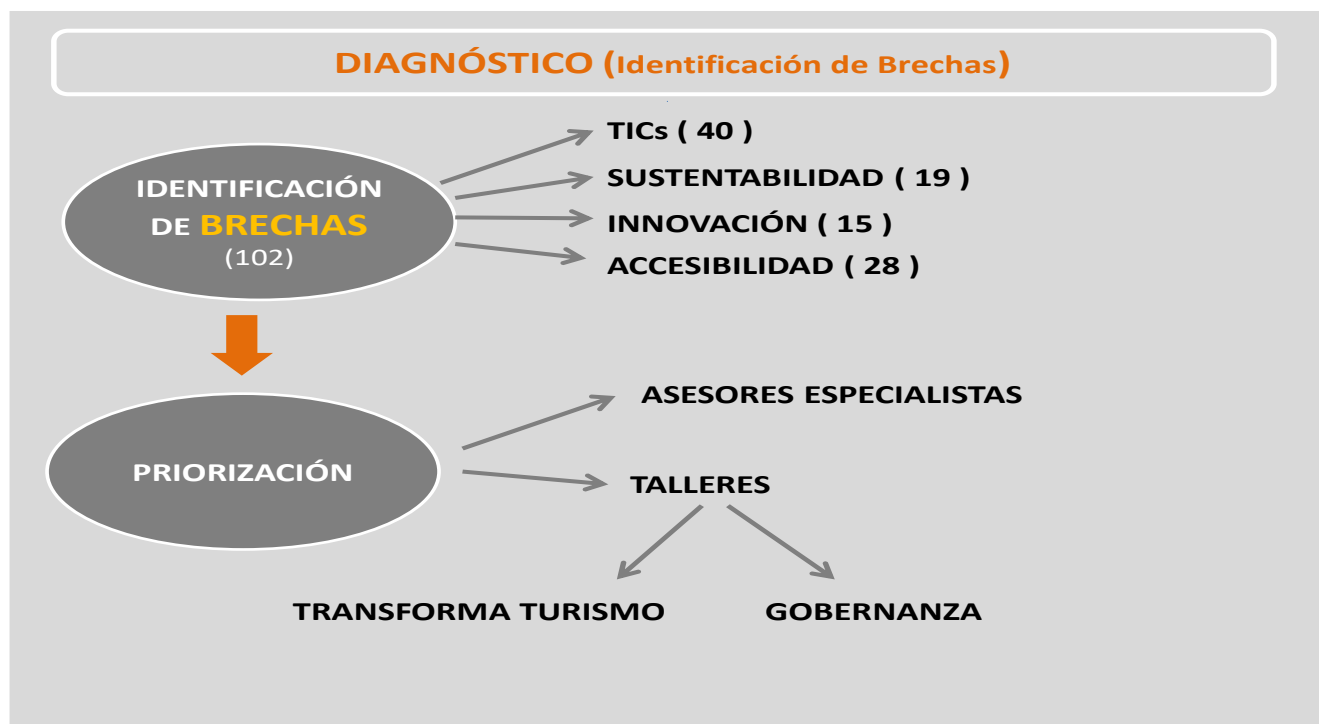
En Anexo N° 14 se incluye Resumen de brechas para priorización

- 26 de Octubre del año en curso. Contó con la participación del asesor especialista Matías Meza (TICs) y utilizó igual estructura y presentación que instancia anterior. Dado lo extenso de la jornada, se decidió proceder a ejercicio de priorización de brechas, vía e-mail.

Del mismo modo y a este respecto, se trabajó con la Gobernanza en la ciudad de Puerto Varas con fecha 3 de Noviembre. En tal ocasión asistieron 17 personas y se dieron a conocer los resultados a la fecha obtenidos conforme a lo contratado por la consultoría, básicamente diseño y aplicación de instrumento de diagnóstico, identificación de brechas por cada pilar y priorización de éstas. Contó con la participación del asesor especialista en TICs, Matías Meza. Se empleó como material de apoyo igual ppt que las utilizadas en taller anteriormente indicado, al igual que su estructura. Dado lo extenso de la jornada, se acordó complementar ejercicio de priorización de brechas vía e-mail para los pilares Innovación y Sustentabilidad.

En Anexo N° 15 se adjunta nómina de asistentes.

La información antes indicada y cuyo detalle se encuentra en los anexos respectivos, es posible además resumir así:



I.3 Propuesta de puesta en marcha para la implementación del DTI

Tiene como producto la propuesta de una cartera estratégica de iniciativas, emanada de los resultados, análisis y brechas identificadas en la aplicación del instrumento de diagnóstico. Del mismo modo, considera las recomendaciones esenciales para la puesta en marcha de la implementación.

La cartera se ha elaborado, en una primera instancia, independientemente para cada pilar del modelo (TICs, Sustentabilidad, Innovación y Accesibilidad) e incorpora iniciativas tendientes a colaborar con el cierre de las brechas detectadas en diagnóstico, de acuerdo al análisis causa/efecto realizado para cada una de ellas, ya informado anteriormente. Desarrolla una descripción de cada una de las iniciativas propuestas en este contexto.

Del mismo modo, identifica iniciativas existentes atingentes al objetivo de la consultoría y a los enfoques de los pilares respectivos, las cuales han sido consideradas como relevantes por la Gobernanza local. Finalmente incluye iniciativas complementarias, a nivel de ideas, emanadas de la participación del Comité Gestor y Gobernanza en los talleres llevados a efecto para la validación y construcción de la cartera, conforme a plan de trabajo.

Por tratarse de la construcción inicial de una cartera estratégica como parte integrante de un modelo de gestión recién en desarrollo y, conforme al alcance de la consultoría en esta primera fase "de preparación del territorio y sus actores", se ha considerado dejar para una segunda etapa de ésta, el sintetizar, fundir o reagrupar iniciativas que pueden formar parte de iniciativas más globales, ya sea para un pilar en específico o entre dos o más de éstos. De igual forma, el consolidar las cuatro carteras en solamente un documento.

Lo anterior, a modo de permitir visualizar y comprender el porqué de las iniciativas propuestas y que sirva como ejercicio de compenetración y análisis para quienes ejecuten fases posteriores, desarrollen y gestionen los proyectos respectivos. A juicio del equipo técnico que ha preparado esta propuesta, es fundamental se enfoque inicialmente de esta forma, dado que no se trata solamente de iniciativas aisladas o una simple redacción o readecuación de nombres, sino de resultados concretos y precisos. En síntesis, la cartera contiene:

- **TICs:**

- 38 iniciativas identificadas, descritas y propuestas para contribución al cierre de brechas emanadas de diagnóstico, según las distintas dimensiones y componentes identificados.
- 3 iniciativas existentes
- 1 iniciativa a nivel de idea propuesta por la Gobernanza en talleres respectivos.
- 2 iniciativas adicionales a nivel de idea propuesta por el equipo técnico de la consultoría.

- **Sustentabilidad:**

- 16 iniciativas identificadas, descritas y propuestas para contribución al cierre de brechas emanadas de diagnóstico, según las distintas dimensiones y componentes identificados.
- 2 iniciativas existentes
- 4 iniciativas a nivel de idea propuesta por Comité gestor en talleres respectivos.
- 7 iniciativas a nivel de idea propuesta por la Gobernanza en talleres respectivos.
- 1 iniciativa adicional a nivel de idea propuesta por el equipo técnico de la consultoría.

- **Innovación:**

- 12 iniciativas identificadas, descritas y propuestas para contribución al cierre de brechas emanadas de diagnóstico, según las distintas dimensiones y componentes identificados.
- 1 iniciativa existente
- 1 iniciativa a nivel de idea propuesta por la Gobernanza en talleres respectivos.
- 3 iniciativas adicionales a nivel de idea propuestas por el equipo técnico de la consultoría.

- **Accesibilidad:**

- 22 iniciativas identificadas, descritas y propuestas para contribución al cierre de brechas emanadas de diagnóstico, según las distintas dimensiones y componentes identificados.
- 8 iniciativas existentes
- 1 iniciativa a nivel de idea propuesta por Comité gestor en talleres respectivos.

- 10 iniciativas a nivel de idea propuesta por la Gobernanza en talleres respectivos.
- 1 iniciativa adicional a nivel de idea propuesta por el equipo técnico de la consultoría.

En Anexo 16: Cartera Estratégica TIC

En Anexo 17: Cartera Estratégica Sustentabilidad

En Anexo 18: Cartera Estratégica Innovación

En Anexo 19: Cartera Estratégica Accesibilidad

La socialización de información y construcción participativa de la cartera estratégica, se llevó a efecto con fecha 13 de Noviembre del presente año en sala de reuniones de CODESSER en Santiago.

Los(as) participantes priorizaron y propusieron las iniciativas (ideas) siguientes:

Pilar	Priorización	Nuevas Iniciativas
TIC	Instalación de servicios de wifi en terminales y zonas de afluencia de turistas.	
	Desarrollo de mapa de zonas sin cobertura de acceso móvil.	
Sustentabilidad	Fortalecimiento de la gobernanza del destino.	Programa de encadenamiento de la oferta sustentable para su comercialización
	Sistema de monitoreo permanente de la calidad de las aguas de Lagos del destino	Programa de transferencia de conocimientos en sustentabilidad y hospitalidad (apoyo a iniciativa n° 10 "Sistema de monitoreo permanente de la calidad de las aguas de Lagos del destino") Plan de sensibilización para un turismo responsable Sistema de monitoreo para la carga del destino (complementario a iniciativa n° 9 "Sistema de contabilización digital de turistas para ASP")
Innovación	Programa Estratégico de Capital Humano Especializado en Turismo	
	Programa para la generación de una base empresarial innovadora	
Accesibilidad	Plan de Accesibilidad en zonas turísticas	Plan integral de accesibilidad turística del destino
	Iniciativas inclusivas para generar servicios inclusivos	

En Anexo 20 se adjunta la presentación utilizada en taller Construcción participativa con Comité Gestor.

De igual modo, se consideró un taller de trabajo con la Gobernanza local del destino piloto, se llevó a efecto con fecha 27 de Noviembre del presente año en salón de eventos "Coigüe" del Hotel Bellavista en la ciudad de Puerto Varas y contó con la presencia de 16 de sus integrantes.

Los(as) participantes priorizaron y consensuaron las iniciativas de corto plazo (1 a 3 años) y propusieron además las iniciativas (ideas) siguientes:

Pilar	Priorización	Nuevas Iniciativas
TIC	Programa de difusión y absorción de herramientas tecnológicas asociadas al turismo.	Desarrollo de Plataforma única de tours en el destino (itinerarios, reservas, disponibilidad)
	Instalación de servicios de wifi en terminales y zonas de afluencia de turistas	
	Plataforma Web y portal de redes sociales del destino	
Sustentabilidad	Fortalecimiento de la gobernanza del destino	Centro de reciclaje y manejo de residuos del destino
	Generación de una base empresarial Sustentable (masa crítica de empresas con sello S)	Desarrollo de relatos turísticos con pertinencia cultural e histórica
	Mecanismo de seguimiento y monitoreo a la formalización de emprendimientos turísticos.	Dump point para descarga de aguas grises de casas rodantes y buses de turismo sin terminales en la zona
		Promoción de puntos limpios (acopio y reciclaje)
		Priorización en la habilitación de ciclovías del destino
		Promoción de transporte ferroviario sustentable
Innovación	Programa Estratégico de Capital Humano Especializado en Turismo	Ciclo de talleres de diseño de experiencias turísticas innovadoras
	Programa de fomento al emprendimiento innovador turístico	
	Programa Estratégico para la Asociatividad de empresarios locales	
Accesibilidad	Plan de Accesibilidad en zonas turísticas	Plan integral de accesibilidad turística del destino
	Iniciativas inclusivas para generar servicios inclusivos	Difusión y sensibilización de la comunidad local

	Generación de una base empresarial Accesible (masa crítica de empresas accesibles del destino)	Sensibilización y propuesta a Institucionalidad pública para la disponibilidad de fondos concursables
		Señalética inclusiva (Destino amigable)
		Habilitación de semáforos sonoros
		Plan de capacitación a guías para atención a turistas con discapacidad
		Infraestructura de interpretación sensorial para circuitos accesibles
		Mejoras en Web de prestadores de servicios para información accesible del destino
		Oficina de Informaciones Turísticas accesible e inclusiva
	Inclusión de personas con discapacidad a la fuerza laboral de la industria turística del destino	

En Anexo 21 se adjuntan las presentaciones utilizadas en taller.

En Anexo 22 la nómina de asistentes.

Todo lo explicitado en los puntos I.1; I.2 y I.3 anteriores, puede ser resumido de la forma siguiente:



En el contexto de las recomendaciones, estas apuntan tanto a aspectos generales a tener en consideración para las futuras etapas de desarrollo del modelo y a aspectos más específicos a considerar en la implementación de iniciativas, ligadas a la cartera estratégica.

❖ **CONSIDERACIONES GENERALES**

- Se recomienda involucrar al Gobierno Regional como parte activa del proceso de implementación futuro. Se deben buscar las formas de gestionar su presencia y sensibilización con el tema, por lo menos a través de algún representante. Es gravitante el involucramiento y conocimiento de la iniciativa por parte de este actor, ya que permite fortalecer el accionar de la Gobernanza y facilitar de algún modo el acceso a recursos regionales para la implementación de iniciativas. Por ejemplo, en la primera fase que concluye se convocó al presidente de la comisión de Turismo del CORE Los Lagos, pero no fue posible lograr su participación en ninguna de las ocasiones posibles (conformación de gobernanza y talleres)
- Se considera de importancia generar capacidades y cultura sobre el tema DTI en diferentes instancias y niveles jerárquicos de instituciones claves. Autoridades, técnicos y profesionales de éstas deben al menos manejar conceptos y nociones básicas de lo que se pretende.
- Luego de la ejecución de la primera fase de preparación del destino y sus actores, es necesario reforzar la labor de la Gobernanza conformada en el desarrollo de la consultoría. Se debe priorizar la mejora y apoyo con la definición pronta de un marco referencial que incorpore sus objetivos, alcances y operatividad. El desarrollo de un reglamento interno y conformación de comisiones temáticas puede hacer más eficiente su labor, al igual que la implementación de algún tipo de plataforma básica de apoyo a su gestión. Igualmente mantener la presencia e involucramiento logrado con los municipios es clave.
- Es relevante generar como actividad prioritaria la creación de una gerencia o instancia similar que permita gestionar los proyectos y que tenga la capacidad de convocar actores privados y públicos, esto siempre con una línea importante de desarrollo y posicionamiento de productos turísticos en mercados priorizados. Si bien es cierto el reglamento ZOIT establece que ésta es conducida por SERNATUR, más allá de la mejor voluntad, capacidad técnica y disposición de la Dirección Regional respectiva, la realidad indica que la sobrecarga y planta acotada de esa institucionalidad, no permite una mayor dedicación como esta iniciativa requiere para asegurar un éxito relativo en la ardua tarea de gestión y formulación de iniciativas que se necesita. En este escenario, una gerencia u apoyo similar también resulta muy urgente y necesaria.
- La implementación y gestión de iniciativas requiere en la etapa siguiente, acotar la cartera propuesta, con fusión y readecuación de iniciativas, priorización de objetivos de corto y mediano plazo y una adecuada planificación en función de aspectos técnicos, de gestión y coyuntura presente.

❖ CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS

SUSTENTABILIDAD

- Se observa la necesidad de desarrollar un sistema de gestión turística a nivel de destino, que coordine la toma de decisiones sobre variables críticas para el destino en su conjunto. Lo anterior, tanto desde un punto de vista de la sustentabilidad, como de otras temáticas, tales como comercialización, marketing y difusión, planificación, entre otros. Esto se encuentra estrechamente relacionado con la falta de articulación entre los organismos gestores del turismo a nivel municipal y se traduce en que no existe una coordinación adecuada para la toma de decisiones. Por lo mismo, una recomendación transversal para el destino es la generación de instancias, mecanismos y protocolos de coordinación y transmisión de información entre los cuatro encargados de turismo.
- Lo anterior tiene relación con la falta de información a nivel de destino, que se refleja en un importante desconocimiento respecto a aspectos relevantes de la actividad por parte de las oficinas de turismo. De esta forma, si bien las propuestas de iniciativas DTI emanadas del presente proyecto, consideran mecanismos de levantamiento de información online y de forma permanente, un primer paso tiene que ver con la homogenización y actualización de la información de línea de base con la se cuenta acerca de la actividad turística en todo el destino: emprendimientos (formalizados y no formalizados), estado de los atractivos y recursos naturales y patrimoniales, características y preferencias de los turistas, mirada de la población local respecto al turismo, entre otros.
- En términos de la situación de la sustentabilidad a nivel general, se recomienda profundizar en las iniciativas ya desarrolladas y los avances logrados, avanzando de forma coordinada en el trabajo con empresarios turísticos (alojamiento y TTOO) para la obtención de la certificación del sello de sustentabilidad turística de SERNATUR (Sello S).
- Lo anterior, no puede estar desligado del acceso a financiamiento, por lo que se debiese avanzar de forma articulada con los gremios y asociaciones de empresarios, en identificar y apoyar la postulación a fondos que permitan financiar la implementación de medidas necesarias para alcanzar mayores estándares de sustentabilidad y calidad turística, así como para que aquellos que ya se encuentran en un nivel superior profundicen en dichas iniciativas.
- En términos de destino y gestión pública, hay dos elementos que se debiesen abordar de forma rápida y coordinada entre los cuatro municipios, ya que tienen un impacto directo sobre la imagen de destino sustentable del territorio y, finalmente, en el marketing turístico y la imagen que se proyecta al visitante.

- El primer elemento, tiene que ver con darle una solución rápida, efectiva y que minimice el impacto en el turismo, a los problemas de contaminación del Lago Llanquihue y el estado de latencia ambiental que actualmente presenta, así como establecer medidas de prevención que aseguren que una situación de este tipo no se volverá a repetir. Dentro de las propuestas de iniciativas, se propone un sistema de monitoreo en tiempo real del estado del Lago. No obstante, dicha iniciativa debe estar respaldada por mecanismos de control y sanción efectivos, tanto a los responsables de la contaminación (empresas sanitarias y otras) y los encargados de velar por la protección del Lago, desde la institucionalidad y de forma clara y decidida. En este sentido se debe avanzar en generar ordenanzas, instructivos y otros instrumentos y herramientas, tanto a nivel municipal como en coordinación con otras instituciones públicas (SISS, DGA, Gobernación, Capitanía de Puerto, etc.) que sean reflejen la gravedad que una situación de este tipo puede tener sobre la actividad turística y la economía local y regional.
- El segundo elemento, tiene que ver con la gestión de los residuos a nivel general en el destino y la falta de sistemas de reciclaje a nivel general. Esto nace en la falta de un sistema de separación y gestión de los residuos, ya sea integrado en el Relleno Sanitario de Puerto Varas – que acopia los residuos sólidos domiciliarios de las 4 comunas – o fuera de éste, por medio e convenios institucionales con empresas de reciclaje o con rellenos sanitarios ubicados fuera del destino. Lo anterior impacta de grave manera en la sustentabilidad del destino desde dos puntos de vista. Primero, al no existir mecanismos adecuados y comunes entre las cuatro comunas para la separación de residuos y reciclaje (basureros públicos, puntos limpios, etc.) se pone en riesgo inmediatamente la imagen de destino sustentable, ya que hoy en día el reciclaje es uno de los elementos más distintivos del cuidado y respeto al medio ambiente y que, tanto los ciudadanos como los turistas, asocian de forma más directa con las sustentabilidad de una localidad. En segundo lugar, esto afecta directamente a la capacidad de generar mejoras internas y propender a mayores niveles de sustentabilidad por parte de las empresas de servicios, particularmente de alojamiento y alimentación (que son las que mayor volumen de residuos generan). Al no contar con un sistema público que asegure la gestión de los residuos y su posterior reciclaje, se desincentiva que los establecimientos avancen en esta dirección, sumándole un costo adicional a cualquier iniciativa que desarrollen en esta materia ya que se tienen que hacer cargo, además, de asegurarse que los residuos que no pueden reciclar a nivel interno sean gestionados por un tercero.

TIC

- Como recomendación general para la componente de Redes, se sugiere trabajar de forma conjunta con los actores principales de esta industria desde el sector privado, que son las empresas de telecomunicaciones. A través de las áreas de innovación o áreas de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) pueden generarse canales de trabajo en conjunto a través de los cuales puedan beneficiarse ambas industrias. Desde una perspectiva pública, se

recomienda identificar los esfuerzos que la subsecretaría de telecomunicaciones pueda estar llevando a cabo, recabando información ya existente a través del portal de transparencia.

- Para lograr contar con una identificación de las zonas oscuras de la red en el destino, es necesario contar con el apoyo de la comunidad del destino, quienes ya podrían contar con gran parte de la información levantada y sólo requerir validación técnica.
- En relación a los servicios de red que pueden existir en el destino, se recomienda profundizar en el servicio de Wifi público como una herramienta de difusión de información, y para esto, es necesario contar con información relevante ya indexada, es decir, generar información acerca de las atracciones en que se enmarca el destino, idealmente contando con una estrategia de fomento hacia alguna de estas atracciones. Se sugiere que esta información sea presentada al usuario al momento de acceder a la red de wifi, esta información también puede ser confeccionada y programada para ser presentada en horarios específicos, y también de acuerdo a la ubicación del punto de acceso Wifi. También es relevante que la información difundida esté alineada a las prioridades que se le quiere dar al destino en términos de priorización de actividades u otros lineamientos estratégicos.
- Respecto a calidad de servicio de las redes, se sugiere contar con un repositorio que indexe la información generada a partir de la calidad de servicio de cada uno de los proveedores de red. Esta información deberá actualizarse de forma regular, ya que, los cambios que realicen los proveedores de servicio, pueden mejorar la calidad de la red de un período a otro. Idealmente este repositorio podrá generar un ranking o recomendaciones de proveedores de servicio según la zona específica en que se requieran, con la finalidad de planificar los servicios de mejor manera.
- El objetivo de la sensorización, como se enfoca a este respecto la cartera propuesta, es levantar data para contar con mayor información para la toma de decisiones, es por esto que se sugiere integrar los datos existentes hacia un repositorio que permita realizar análisis sobre éstos. Se sugiere definir una entidad que gestione los datos y la información obtenida a través de éstos.
- Se sugiere que las comunicaciones que vengan desde los medios oficiales del destino (sitios web, redes sociales, etc) compartan una misma forma de relacionarse con su audiencia, para lograr esto es necesario contar con una definición de estrategia comunicacional, esto no quiere decir que algunas localidades específicas no se definan con audiencias específicas, utilizando lenguajes específicos, sino que la forma en que se entrega la información, o se comparten medios audiovisuales con la audiencia, tenga una profundidad en contenido similar, como por ejemplo descripciones y ubicación de imágenes, desarrollo de la descripción de imágenes o historias compartidas, etc.
- Se sugiere contratar los servicios de profesionales que, de forma recurrente, den respuesta a las preguntas que puedan generarse en las redes sociales o sitios web del destino (medios digitales).

- Se sugiere revisar los casos de destinos que cuentan con presencia en redes sociales y que han generado una marca en las redes sociales, como Ámsterdam (<https://www.facebook.com/iamsterdam/>), Barcelona (<https://www.facebook.com/visitbarcelona/>), Londres (<https://www.facebook.com/visitolondon/>), Chipre (<https://www.facebook.com/VisitCyprus.cy/>), etc.
- De igual manera, se sugiere que el desarrollo del sitio web cuente con una implementación en aplicaciones móviles, a través del acceso a la información de forma offline. Se sugiere paquetizar la información disponible en la web a través de una aplicación móvil, de forma que un el usuario que la descargue tenga acceso a toda la información del sitio web, sin depende del acceso a datos móviles.
- Se recomienda integrar esta información desde las entidades que se encargan de mantenerla actualizada, como es Red Banc (<http://www.redbanc.cl/cajeros>), vinculando o embebiendo la información ya existente, a través de los canales web del destino, como sitios web o redes sociales para fácil acceso del turista. No es necesario generar una nueva base de datos de esta información si ya existen fuentes que la despliegan de forma abierta.
- Se sugiere recopilar antecedentes de casos de éxito nacional e internacionales que sean relevantes para el destino, contactando a los proveedores o representantes locales que puedan integrar estas soluciones. Se debe considerar que el manejo de la información que se lleve a cabo a través de estas soluciones tecnológicas responda a la integración con plataformas de turismo que se deseen implementar, es decir que los casos de éxito que se estudien, consideren que la información pueda ser leída y almacenada por parte de una plataforma de información para el turismo. Si así lo amerita la solución tecnológica, se deben considerar pruebas de concepto para validar las tecnologías propuestas, así como también su comunicación o disponibilidad de la información recabada hacia la plataforma de información del destino.
- En relación al uso de la información de contacto adquirida y generada a partir de las diferentes interacciones con el turista, es necesario cumplir con las normativas del uso de la información y contacto existente, ofreciendo siempre la opción de dejar de recibir información del destino.
- Se recomienda que el levantamiento de iniciativas de usos de tecnologías se realice de forma periódica y de forma conjunta con los participantes de la industria, considerando integrar experiencias y casos de éxitos de oferentes de servicios turísticos de otras localidades. Debido a la transversalidad geográfica de la industria turística, se recomienda estar en contacto con asociaciones turísticas de otros destinos para generar sinergia en la identificación de herramientas tecnológicas.
- Para la identificación de las fuentes de información atingentes para la industria, se sugiere desarrollar una instancia a través de la cual los mismos participantes de la industria puedan

entregar su retroalimentación, a través del material que cada uno de ellos considere relevante. De la misma forma, se sugiere que la información recabada a través de esta instancia, sea indexada y publicada a través de los portales de información que se manejen de forma interna en el destino, con la finalidad de contar con información de fácil acceso.

- Se recomienda que todas las instancias de publicación de información y de gestión de la misma, sean centralizadas a través de una plataforma web centralizada, lo que permitirá su fácil acceso y difusión dentro de la industria. A través de esta plataforma, se recomienda publicar de forma regular, reportes o paneles de información relevante para la industria que también puedan ser solicitados por los mismos usuarios, dependiendo de los requerimientos que existan. Se sugiere de igual forma, que esta plataforma se comporte como una instancia para recolectar información que sus usuarios puedan entregar a la industria, de manera tal que se mantenga actualizada y con información de primera fuente. A partir de la información recopilada y/o definida, se sugiere que se generen caracterizaciones que respondan a los requerimientos del destino, como por ejemplo:
Tasa de ocupación estimada por temporada; Actividades más recurrentes en el destino; Publicación de información del destino en medios digitales; Tasa de menciones positivas/negativas en redes sociales; Previsión de clima para los próximos días; Evaluación general del destino a través de sitios especializados; Identificación de aspectos de mejora a partir de evaluaciones realizadas a turistas; entre otros indicadores que puedan entregar valor a la industria.
- Se recomienda la adopción de un software basado en la nube (cloud-hosted) y que como requerimiento básico considere que la información que contenga pueda ser extraída para respaldo en cualquier momento.
- El enfoque general del componente "integración con plataformas de turismo o redes sociales" es identificar aquellas evaluaciones negativas o no resueltas que puedan fomentar una mala impresión del destino en los potenciales turistas.
- Se recomienda desarrollar un esquema de mejores prácticas para resolver casos en que un proveedor de servicios sea evaluado de forma negativa, generando un estándar de interacción con turistas que puedan estar molestos e intentando que se mejore la evaluación a una más positiva.
- Se sugiere que las instancias de réplica no sean tomadas de forma personal, sino que con empatía hacia un turista que puede haber sufrido una frustración en otro ámbito, pero que busca desahogarse a través de las plataformas que le dan espacio.
- Las iniciativas tecnológicas como sitios web, plataformas web o Apps, buscan entregar un valor al turista o al destino. En estas soluciones, el valor se materializa a través de un alto volumen de usuarios en la aplicación o web, por lo que se sugiere detectar aquellas soluciones tecnológicas

que beneficien a la industria y fomentarlas a través de la integración con éstas o por medio de su difusión en los espacios en que se interactúa con el turista.

- De forma adicional, se sugiere que estas soluciones tecnológicas puedan aportar información al destino, ya sea a través de datos agregados o información sintetizada, de forma que se generen nuevos flujos de información para la plataforma de información del destino.
- Es importante definir de manera clara, cómo será la forma de compartir esta información de forma que sea compatible con la información del destino, se sugiere que se realice en formatos no propietarios y con una frecuencia definida.
- Con relación al uso y generación de fuentes de información abierta, se sugiere alinearse a las iniciativas existentes en Open Data, en lo particular al portal de Datos Públicos <http://datos.gob.cl/> que cuenta con definiciones del uso y generación de datos abiertos.
- De forma adicional, se sugiere estudiar el uso de datos para generar reportes que puedan tener valor comercial para la industria y ofrecerlos como un potencial nuevo nicho de negocios para el destino.
- Como una forma de concientizar a los generadores de datos, se sugiere desarrollar instancias a través de las cuales se evidencie el valor que la información y la analítica de datos entrega como herramienta.

INNOVACIÓN

- Desde lo macro, se debe considerar lo señalado por SERNATUR respecto a que el destino piloto focalizado en esta consultoría es un sub destino o circuito y que el destino principal es Lagos & Volcanes. Por ende las iniciativas que se desarrollen en “Lagos Llanquihue y Todos los Santos” son iniciativas piloto de un circuito o sub destino. Esto es fundamental para posicionar el destino Lagos & Volcanes, tanto a nivel de autoridades como en el mercado.
- El proyecto prioritario debería ser la creación de la Gerencia del Destino Lagos & Volcanes, con subgerencias en cada uno los sub destinos - circuitos definidos por SERNATUR. Tal vez un ejemplo que podemos estudiar y analizar a este respecto es <https://www.queenstownnz.co.nz/about-us/>
- La transferencia en temas de innovación en esta industria, dese estar enfocada a la práctica por sobre lo teórico, considerando para esto exposiciones - talleres, que le permita el empresario verificar que cosas puede hacer para mejorar sus productos, y cuyos niveles de información transferida debe variar según la capacidad que tengan los beneficiarios. Se

sugiere segmentar a los beneficiarios futuros en estratos según capacidades, a fin de asegurar que lo transferido será efectivamente utilizado.

ACCESIBILIDAD

- Se sugiere priorizar la elaboración de plan de accesibilidad para el destino, de la forma propuesta y a partir de allí ir desarrollando iniciativas posteriores.
- Es de importancia a la vez priorizar y ejecutar todas aquellas iniciativas que consideren levantamiento específico de información de campo en el destino. La falta de información disponible ha quedado de manifiesto en el diagnóstico y resulta fundamental para el desarrollo del pilar en el destino.
- Es preciso facilitar la continuidad de la participación y el compromiso de los municipios con el tema de la accesibilidad universal en el destino y todas las variables y especificidades que esta conlleva. Su rol en el tema de la infraestructura pública accesible y la planificación y priorización de obras locales es fundamental, así como su participación activa en la Gobernanza turística del destino.

II. Otros aspectos relevantes

- En Anexo 23 se incluye presentación (ppt) efectuada con fecha 7 de Diciembre al Comité Ejecutivo de Transforma Turismo, que muestra todo el proceso de la consultoría y los resultados generados, al igual que la difusión en prensa local de la iniciativa.

- Se incluyen a continuación, algunos links con notas de prensa generadas:

<http://www.elrepuertero.cl/noticia/sociedad/lago-llanquihue-destino-turistico-inteligente>

<http://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-de-los-lagos/2017/12/03/cuenca-del-lago-llanquihue-fue-elegida-como-destino-turistico-inteligente-del-pais.shtml>

http://www.soychile.cl/Puerto-Montt/Sociedad/2017/11/07/497542/Comienzan-trabajo-para-convertir-al-lago-Llanquihue-en-un-destino-inteligente.aspx?utm_source=Destacadas&utm_medium=Twitter&utm_campaign=Botones+ Sociales

<https://pbs.twimg.com/media/DQPFOTEWAAA9LbB.jpg>

<http://www.ellanquihue.cl/impresas/2017/11/29/full/cuerpo-principal/6/>

- Finalmente, en el transcurso de la Ejecución de la consultoría, se ha gestionado, formulado, presentado, adjudicado y formalizado la ejecución del proyecto de seguimiento de la presente, a través del Instrumento CORFO “Bienes Públicos Estratégicos para la Competitividad”, que a partir del mes de Enero del año 2018 comenzará en fase de ejecución.