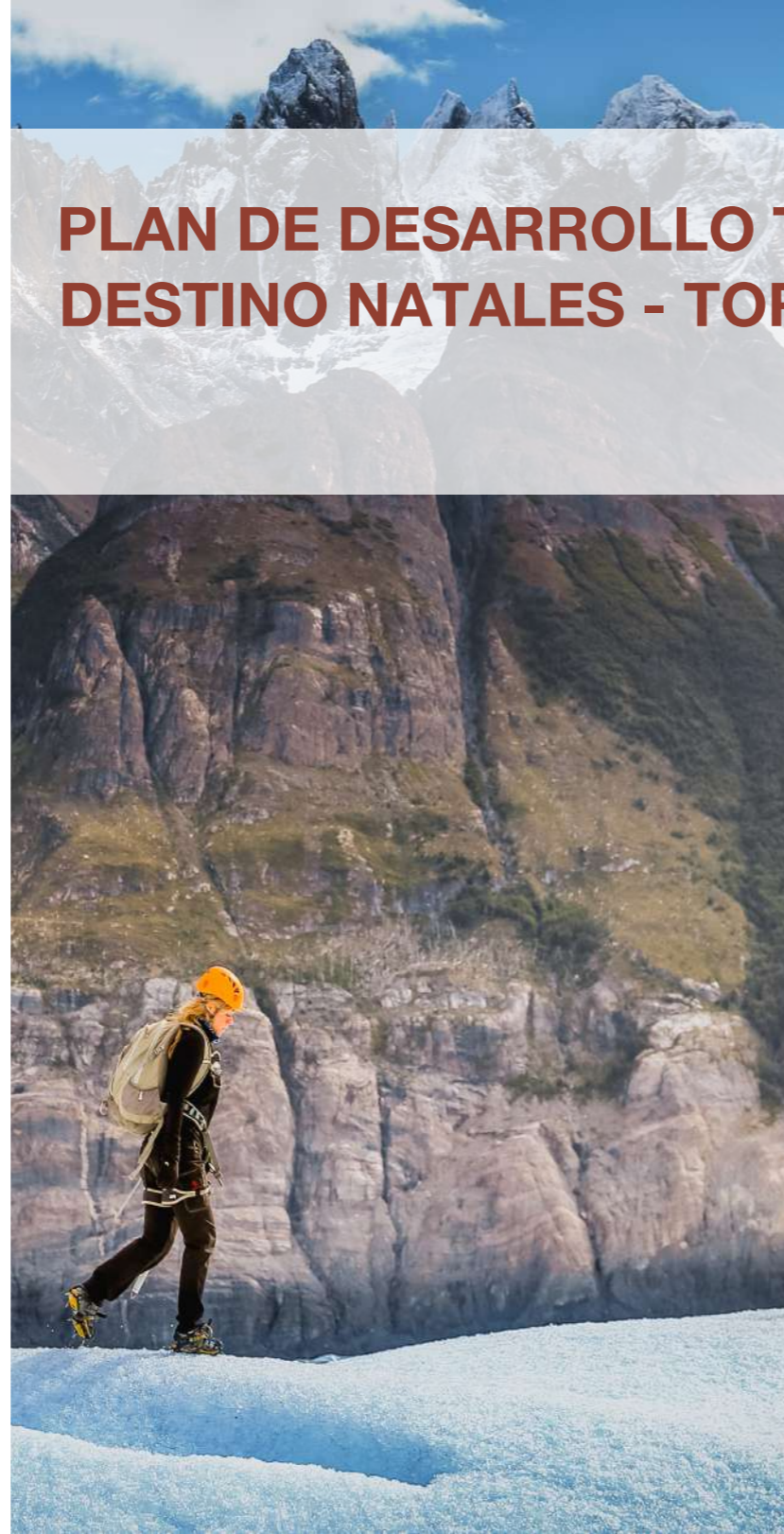


PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO INTERCOMUNAL DESTINO NATALES - TORRES DEL PAINE 2021 - 2024

RESUMEN EJECUTIVO



Universidad Austral de Chile
Conocimiento y Naturaleza



Resumen Ejecutivo Plan de Desarrollo Turístico Intercomunal 2021-2024

Destino Natales – Torres del Paine

Este resumen ejecutivo fue realizado gracias al apoyo del Programa Austral Patagonia de la Universidad Austral de Chile (UACH), con el objetivo de entregar información sistematizada sobre el proceso de actualización del Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR).

Editores

Instituto de Turismo de la Universidad Austral de Chile: Guillermo Pacheco, Mauricio Triviños

Autores / Equipo técnico del PLADETUR

Municipalidad de Torres del Paine: Anabella González, Maximiliano Ojeda.

Municipalidad de Natales: José Luis Oyarzun, Maritza Vera, Loreto Cacciutollo, Patricio Rodríguez.

Servicio Nacional de Turismo, Dirección Regional: Ximena Castro, Directora Regional.

Profesionales: Carolina Vidal / Sandra Mancilla.

Universidad Austral de Chile, Facultad de Cs. Económicas y Administrativas, Instituto de Turismo: Dr. Pablo Szmulewicz, Director.

Investigadores: Dr. Adriano Rovira / Dr. (C.) Guillermo Pacheco / Mg. Mauricio Triviños.

Programa Austral Patagonia: Dr. Cesar Guala Director,

Profesionales: Katerina Veloso / Macarena Fernández / Fernanda Sariego / Antonieta Dayne.

Diseño

Daphne Damm.

Fotografías

Rodrigo Moraga Z., Municipalidad de Torres del Paine y Municipalidad de Natales, banco de imágenes SERNATUR, banco de imágenes de Turismo Cerro Guido, José Luis Oyarzún.

Cita recomendada

Municipalidad de Natales y Municipalidad de Torres del Paine (2021). Resumen Ejecutivo Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR) Intercomunal 2021-2024 del Destino Natales-Torres de Paine, Provincia de Última Esperanza, Región de Magallanes, Chile. 39 páginas.

Junio 2021



ÍNDICE

Palabras preliminares	
Alcalde de la comuna de Puerto Natales.	p 4
Alcalde de la comuna de Torres del Paine.	p 4
Directora regional de SERNATUR	p 5
Director Instituto de Turismo UACH	p 5
Director del Programa PROAP, Universidad Austral de Chile	p 6
1. ¿Qué es un Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR)?	p 7
2. Presentación del destino turístico Natales - Torres del Paine	p 8
3. La asociatividad intercomunal en el destino Natales - Torres del Paine	p 9
4. Metodología del proceso de actualización PLADETUR	p 10
5. Sistema de Gobernanza del PLADETUR	p 12
6. Desarrollo turístico intercomunal y el rol de las áreas protegidas del Estado en la Provincia de Última Esperanza.	p 14
7. Situación actual y recomposición del turismo en tiempos de pandemia.	p 15
8. Oferta turística del Destino Natales - Torres del Paine.	p 18
9. Demanda turística del Destino Natales - Torres del Paine.	p 20
10. FODA del Destino Natales - Torres del Paine.	p 24
11. Percepciones de la comunidad local sobre el desarrollo turístico	p 28
12. Imagen objetivo del destino.	p 30
13. Objetivos estratégicos del desarrollo turístico intercomunal: Ejes de desarrollo turístico intercomunal.	p 32
14. Mecanismos de seguimiento y evaluación del PLADETUR.	p 35
15. Carta gantt	p 36
16. Referencias	p 39



ALCALDE DE LA COMUNA DE TORRES DEL PAINE

Roberto Cárdenas Silva

Nos encontramos en tiempos muy adversos para la actividad turística, por lo que tiene más sentido que nunca, poner énfasis en la planificación estratégica para alcanzar nuestros propósitos y objetivos.

Agradezco al equipo técnico, que ha trabajado de forma intensa y muy profesional, y a todas las personas que, motivadas por colaborar en el levantamiento y desarrollo de la actividad turística para superar estos tiempos especialmente difíciles, aportaron en las instancias participativas que se llevaron a cabo durante el proceso de elaboración de esta actualización del Plan de Desarrollo Turístico intercomunal Natales-Torres del Paine a ejecutarse durante los próximos cuatro años.

Creo que es muy importante seguir trabajando el destino Natales-Torres del Paine de forma colaborativa y sin mezquindad de los territorios.

Tengo la convicción de que con la ejecución del plan de acción resultante de este Pladetur, sumado al trabajo de los habitantes que están vinculados a esta hermosa actividad, podremos recuperar y seguir desarrollando con orgullo esta tierra llena de historia y cultura; la que se forjó con el esfuerzo y tenacidad de cientos de trabajadores que entregaron su espíritu y alma al desarrollo de lo que actualmente existe.



ALCALDE DE LA COMUNA DE PUERTO NATALES

Fernando Paredes Mansilla

Queridos habitantes de la Provincia de Última Esperanza, hoy damos un importante paso con este documento que presenta una planificación en el área turismo, a mediano y largo plazo. Este Plan de Desarrollo Turístico 2021-2024 tiene como objetivo definir las orientaciones de desarrollo para este importante sector dentro de la Provincia de Última Esperanza y, que, sin duda, será un modelo a nivel país que promueva una mayor y mejor participación coordinada de todos los representantes tanto públicos como privados como así también de las diversas organizaciones territoriales.

Hoy dejamos una huella importante en el trabajo asociativo, históricamente podemos decir que somos una de las pocas comunas en el país en dejar un sello colaborativo, lo que se grafica en el trabajo conjunto entre las comunas de Natales y Torres del Paine, no tan solo pensando en un eje tan relevante como el turismo, sino también en otras áreas, entre las que es significativo destacar el trabajo del Consejo Intercomunal de Seguridad Pública que ambas comunas desarrollan a nivel provincial. De esta manera, en términos de desarrollo, ya no tenemos una mirada a nivel comunal, ampliamos nuestra visión pensando en un desarrollo territorial a nivel provincial que implique sin duda avanzar y aportar en lo regional.

Es loable mencionar que este instrumento de planificación fue elaborado en la misma lógica de trabajo colaborativo, mediante el aporte y compromiso de un grupo importante de profesionales, integrado por funcionarios de las Municipalidades de Natales y Torres del Paine, de la Corporación de Cultura Turismo y Patrimonio de Natales, del Servicio Nacional de Turismo Región de Magallanes, la Universidad Austral de Chile y el Programa Austral Patagonia. Proceso de planificación, donde se destaca la participación ciudadana de habitantes de ambas comunas que permitió recoger variadas miradas en términos de desarrollo turístico.

Como alcalde de la comuna de Natales puedo decir que este PLADETUR viene a sellar un trabajo que hemos realizado a lo largo de estos 12 años de gestión, buscando siempre un propósito claro de ser un aporte en potenciar el destino turístico Natales-Torres del Paine, sumando, además, nuestro Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) 2020-2026 que permitirá realizar un trabajo planificado desde nuestro territorio, acorde a los nuevos tiempos.



DIRECTORA REGIONAL SERNATUR

Ximena Castro Rojas

Como Servicio Nacional de Turismo, Región de Magallanes y de la Antártica Chilena, destacamos el proceso llevado a cabo en la construcción del Plan de Desarrollo Turístico Intercomunal Natales – Torres del Paine, donde ha quedado en evidencia la importancia que la gestión local tiene en materia de planificación turística, reuniendo a los sectores públicos, privados y a la Academia, cuyos aportes y apoyo fueron imprescindibles para la entrega del presente instrumento que oriente la actividad en un plazo de 4 años (2021-2024).

Durante este proceso, se destaca el trabajo desarrollado por los Municipios de Natales y Torres del Paine, los cuales han demostrado ser actores determinantes en las actividades de reactivación, crecimiento y desarrollo turístico, trabajadas como un destino, compartiendo características comunes y particularidades, las cuales quedan expresadas en este documento.

Destacamos la incorporación que se ha efectuado en este proceso, tanto de las diversas Asociaciones Gremiales existentes en cada comuna como de la comunidad local, actores que han sido integrados desde el inicio, con información, instancias de participación y se encuentran consideradas como actores relevantes en el seguimiento del mismo.

Asimismo, queremos resaltar el trabajo y compromiso presentado por el Instituto de Turismo y el Programa Austral Patagonia, ambos de la Universidad Austral de Chile, quienes mediante su equipo asesor, dirigió metodológicamente el proceso de actualización del presente Pladetur.

Felicitemos a cada una de las instituciones que han participado en este trabajo, mediante sus aportes desde sus respectivos ámbitos, que nos permiten hoy día entregar un instrumento de planificación participativo, colaborativo e integral, elementos claves para impulsar el desarrollo turístico de calidad y altamente sustentable en el destino.

Finalmente, como SERNATUR mantenemos nuestro compromiso, en apoyar este importante instrumento, en cada una de sus etapas y continuar trabajando por el desarrollo del turismo del destino Natales-Torres del Paine.



DIRECTOR, INSTITUTO DE TURISMO FACEA, U. AUSTRAL DE CHILE

Dr. Pablo Szmulewicz

Para la Universidad Austral de Chile constituye un honor y un desafío, ser invitados a participar del proceso de diseño de la Carta de Navegación del Turismo (PLADETUR 2021-2024) en uno de los principales destinos de Chile: Natales - Torres del Paine.

Esta invitación nos permite cumplir con una de nuestras misiones fundamentales. La asistencia técnica, la investigación y el trabajo conjunto con municipios y destinos turísticos de Chile, con las empresas, comunidades rurales e indígenas, con las instituciones y los organismos de gobierno, son la fuente de la que emana la experiencia académica que sirve para nutrir la enseñanza, tanto de pregrado como de postgrado.

Ha sido un privilegio muy significativo para el equipo que me correspondió coordinar, integrado por destacados especialistas en los diversos temas abordados: Dr. Adriano Rovira; Dr. (C.) Guillermo Pacheco y Mg. Mauricio Triviños, compartir el proceso de diseño metodológico y todas las etapas de la elaboración de este Plan de Desarrollo Turístico que constituye una verdadera hoja de ruta para la reactivación y el fortalecimiento del turismo en esta zona tan importante de turismo: una de las postales de la imagen de Chile.

La experiencia de conformar un equipo profesional interdisciplinario e interinstitucional, en medio de un momento tan difícil de nuestras existencias, nos obligó a innovar y sobre todo a realizar un trabajo de estrecha articulación, de fuerte compromiso y de la más amplia receptividad y reflexión, con los destacados profesionales especialistas de los municipios de Natales y Torres del Paine, del Servicio Nacional de Turismo y del Programa Austral Patagonia. Estimo que esta experiencia pionera de diseño integrado y participativo (liderado por un Equipo Técnico de ACADEMIA – MUNICIPIOS - SERNATUR y ONG) puede constituir un modelo replicable, en especial en momentos donde se requiere fortalecer las capacidades de resiliencia, integrando los esfuerzo de las distintas instituciones que apoyan y fomentan el sector.

El área de Turismo de la Universidad Austral de Chile compuesta por la Escuela de Administradores en Turismo; el Magíster en Gestión e Innovación en Turismo y el Instituto de Investigaciones Turísticas, celebra 50 años de existencia. No tenemos mejor forma de celebrar que continuar desarrollando nuestra labor junto a municipios, servicios públicos, y las empresas y comunidades locales interesadas en fomentar el Turismo y la Recreación en forma sustentable y educativa y entregar lo mejor de nuestras capacidades, tal como lo hemos hecho en un destino tan importante para Chile como es el Destino Natales-Torres del Paine.

PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO INTERCOMUNAL

DESTINO NATALES - TORRES DEL PAINE, 2021/2024



El destino turístico Natales –Torres del Paine, cuenta con uno de los atractivos turísticos naturales más emblemáticos de Chile, el Parque Nacional Torres del Paine, reconocido a nivel internacional y que cada año atrae a millones de turistas. Esto implica una serie de desafíos para los municipios, quienes por segunda vez lideran un trabajo interdisciplinario y asociativo, que ha integrado a la academia y organizaciones no gubernamentales a la planificación turística municipal, abordando estos desafíos con un soporte técnico y científico.

Como programa, tenemos la misión de contribuir a la conservación de los espacios naturales, marinos y terrestres de la Patagonia chilena, relevando el rol fundamental que desempeñan las comunidades que habitan este territorio. Estos lineamientos los hemos integrado bajo el concepto de Comunidades Portal, que refleja la relación virtuosa que existe entre los actores locales y su aporte a la protección de sus ecosistemas, en los ámbitos ambientales, socioculturales y económicos.

Consideramos que el turismo responsable y planificado es una de las herramientas que permite avanzar en esta dirección, y estos municipios, con marcada vocación turística, han apostado por un desarrollo planificado y armonioso. Ejemplo de aquello, es la activa participación en el co-diseño de la Estrategia de Comunidades portal de las Áreas Protegidas de la Patagonia chilena, proceso que incluye a 26 municipios de la Patagonia y que ha sido facilitado por nuestro programa y un conjunto de instituciones como The Pew Charitable Trusts, Balloon Latam, CONAF y el Ministerio del Medio Ambiente.

En este documento, que resume de manera sintética y amigable el PLADETUR, instrumento de planificación que guiará el desarrollo turístico de los municipios de Natales y Torres del Paine durante los próximos cuatro años, se aprecia de manera clara el interés que tiene este destino por avanzar hacia una mayor conciencia ambiental y puesta en valor del patrimonio cultural y pueblos originarios, unido a la urgente necesidad de mejorar la gestión turística de sus áreas silvestres protegidas a través de iniciativas sustentables, compatibles con la conservación y que fortalezcan la relación de las comunidades locales con sus áreas protegidas.

Agradecemos profundamente la invitación a formar parte del proceso y del gran equipo conformado, para contribuir desde nuestra experiencia a soñar un destino turístico empoderado y que proteja, con acciones concretas, sus principales tesoros: sus ecosistemas naturales, culturales y su gente.

Dr. César Guala Catalán
Director Programa Austral Patagonia
Universidad Austral de Chile





1. ¿QUÉ ES UN PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO (PLADETUR)?

Es un instrumento de planificación municipal que orienta el desarrollo estratégico del turismo en una comuna y se ejecuta a mediano plazo. Este plan es coherente y complementario con el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) que propone los ejes de desarrollo local, entre los que se incluye el turismo. Para el diseño de un PLADETUR es necesario que la comuna defina una vocación turística en el PLADECO (Oyarzun et al 2016).

La elaboración del PLADETUR considera un diagnóstico estratégico de la oferta y demanda turística, y de la gestión asociativa del destino como insumos para definir una imagen objetivo y visión turística de un municipio. El Pladetur se implementa mediante acciones diseñadas para cumplir con metas establecidas. Estas acciones son posibles de poner en marcha a través del diseño y gestión de una cartera de proyectos que permita priorizar la inversión y gasto público, y con ello, activar el desarrollo local a través del turismo.

En cuanto a las metodologías para el proceso de diseño de un PLADETUR, si bien cada vez son más participativas e inclusivas incorporando a representantes de los actores privados, públicos y comunidades locales e indígenas, en gran parte de las etapas, aún es necesario que en todos los destinos de Chile se incorporen estas herramientas para una mejor toma de decisiones, considerando la asociatividad como uno de sus pilares fundamentales.

2. PRESENTACIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO NATALES – TORRES DEL PAINE

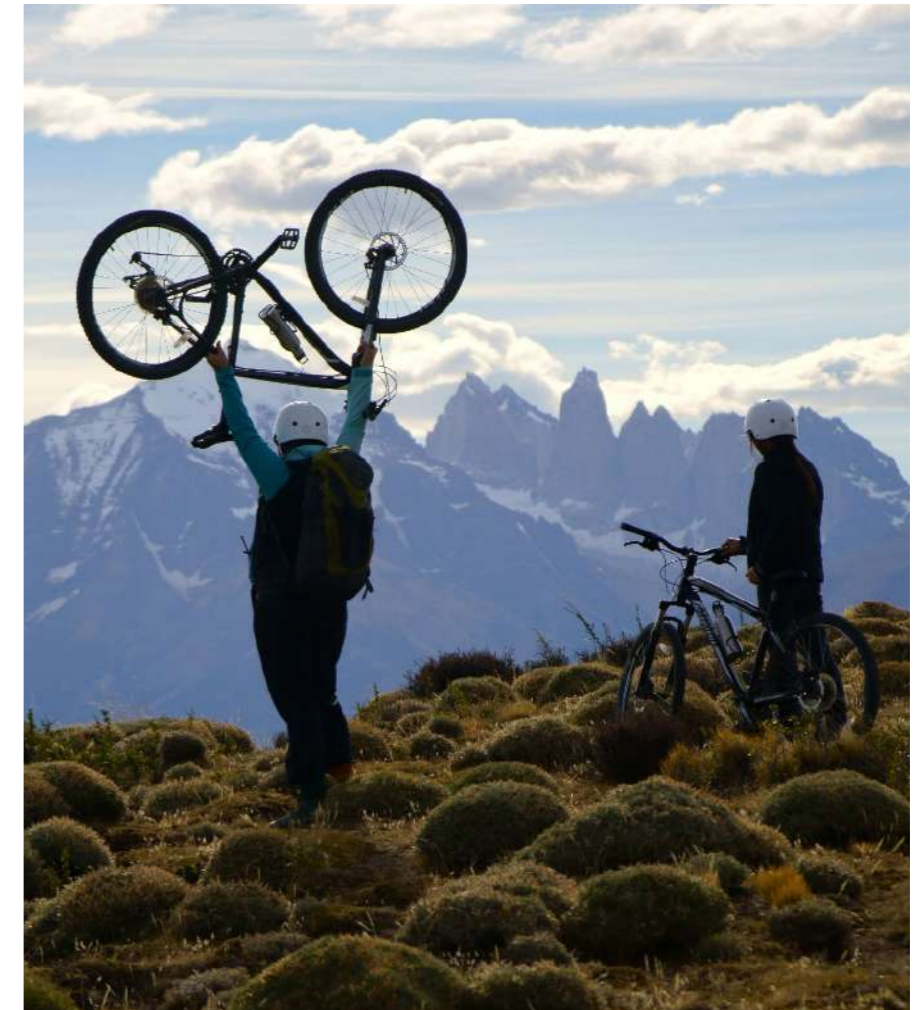
La Provincia de Última Esperanza se ubica en las coordenadas 50°47'00''S 74°06'00''O, con una superficie de 55.443,9 km² y una población de 22.686 habitantes (INE 2017). Esta provincia está compuesta por las comunas de Natales y Torres del Paine, que conforman el territorio de gestión turística “Destino Natales -Torres del Paine”.

Esta provincia posee un paisaje de estepa y bosques patagónicos, con influencia costera – marítima de los fiordos septentrionales de la Patagonia Chilena, que hasta hoy presenta una naturaleza imponente en todo el territorio. Corresponde a un paisaje habitado por antiguos pueblos canoeros como los Yaganes y Kawésqar.

La conservación es también una práctica importante tanto en espacios privados como en áreas del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE). El Parque Nacional Torres del Paine es el más reconocido para su uso turístico dado su posicionamiento en el mercado nacional e internacional dando forma a uno de los destinos más importantes de Chile respecto a su imagen al mundo, que es el caso del Destino Natales - Torres del Paine. Otras áreas protegidas públicas son: el Parque Nacional Bernardo O’Higgins, Monumento Natural Cueva del Milodón y el Parque Nacional Kawésqar. En total, el 78,6% de la superficie de la provincia de Última Esperanza es parte del SNASPE¹. Un 39% de los hogares de la comuna de Natales y un 26% en el caso de la comuna de Torres del Paine corresponden a familias pertenecientes a pueblos originarios (en su mayoría mapuche), con una población rural del 100% en esta última comuna (INE 2017).

Las principales actividades productivas son la ganadería, comercio, turismo y pesca. El turismo es una actividad productiva importante que se encuentra encadenada y presenta sinergias con estas actividades. La demanda turística se ha visto incrementada en el último tiempo dado el aumento del turismo nacional e internacional, sobre todo en el periodo 2015-2019, tal como se refleja en el aumento de visitas al Parque Nacional Torres del Paine (CONAF 2019), principal atractivo de este destino.

Las experiencias que se pueden realizar en el destino se relacionan mayormente al turismo de naturaleza en un paisaje maravilloso, único en el mundo, donde es posible realizar actividades turísticas por senderos entre bosques de lengas, ríos prístinos y correntosos, en glaciares y lagos. Paisajes de biodiversidad en los que se percibe la inmensidad del planeta y el tesón por la sobrevivencia humana. En estos lugares, no solo hay naturaleza, hay también personas, culturas e identidades, y son éstas las que otorgan trasfondo a las experiencias de viaje en la Patagonia. Es por eso, que actualmente el destino tiende a diversificar su oferta turística hacia el turismo cultural, conocido como el turismo de las Estancias Ganaderas, que son parte de la historia regional. Así también, emerge el turismo con Pueblos Originarios, en este caso, con el pueblo Kawésqar, que de manera autónoma ofrece una experiencia diferenciada por la cultura y por la interpretación de los territorios que habitan. Esto incentiva el desarrollo descentralizado de la oferta turística intentando desconcentrar el principal atractivo de la provincia, catalogado como la octava maravilla del mundo, que es el Parque Nacional Torres del Paine. Las principales experiencias que se pueden vivir en este destino son el turismo de naturaleza, de aventura y cultural.



TIPOS DE TURISMO DEL DESTINO NATALES – TORRES DEL PAINE

1. Turismo de Naturaleza y Ecoturismo en áreas protegidas
2. Turismo Aventura
3. Turismo Científico
4. Turismo Cultural e Indígena
5. Agroturismo
6. Observación de Aves

¹ Valor estimado a partir de geodatos descargados de <https://ide.mma.gob.cl/>



3. LA ASOCIATIVIDAD INTERCOMUNAL EN EL DESTINO TURÍSTICO NATALES -TORRES DEL PAINE

Para el desarrollo de los destinos turísticos la asociatividad es clave, dado que esta actividad se compone por una experiencia que es generada por múltiples servicios (de alojamiento, alimentación, actividades y transporte, etc.) y además requiere de políticas públicas asertivas a través de una planificación territorial pertinente que regule y fomente la actividad para el beneficio de la calidad de vida de los residentes locales (Oyarzun y Szmulewicz 1999). El Destino Natales - Torres del Paine se sustenta de una asociatividad intercomunal, en la que ha sido posible que los municipios de Torres del Paine y Natales se pongan de acuerdo para una planificación y gestión conjunta enfocada al turismo.



Cuando hablamos de asociatividad en el turismo, por una parte, tenemos, la forma en que los productores turísticos conforman la oferta (productos, servicios y/o experiencias), y por otra parte también, la capacidad de articulación entre organizaciones colectivas, los actores de la institucionalidad y representantes de organizaciones públicas, privadas y académicas. A este proceso de diálogo, deliberación y generación de acuerdos sobre el territorio, lo comprendemos como gobernanza (Pacheco et al 2015). En ese propósito la gestión de destinos se sustenta de las capacidades de asociatividad y acción cooperativa de sus actores para llevar adelante una planificación integrada, inclusiva, participativa y vinculante. En ese contexto, tanto los ejes de desarrollo como los proyectos estratégicos a implementar en los próximos años surgen desde conversaciones diversas entre diferentes actores, a tal punto, de poder llegar a generar acuerdos que actualmente son los que podemos identificar en esta planificación.

En los últimos 5 años la asociatividad se ha visto fortalecida, sobre todo ante el surgimiento de las organizaciones de micro y pequeñas empresas, de gremios y comunidades que han logrado aunar visiones para influenciar la toma de decisiones y la planificación del sector. Eso ha incrementado la organización asociativa del sector privado y de las comunidades locales que se dedican al turismo. Además, el sector público tampoco se ha quedado atrás en esta forma de comprender el desarrollo turístico, y ha generado esfuerzos para coordinarse entre distintos actores públicos que propicien una articulación y ejecución de planificaciones y proyectos estratégicos.



La coordinación entre los municipios de Torres del Paine y Natales, más el Servicio Nacional de Turismo ha permitido que se cuente con un PLADETUR co-diseñado de forma participativa y coherente con las posibilidades de gestión de los gobiernos locales y el apoyo institucional público necesario. Mediante esta articulación ha sido posible poner en marcha una Mesa Técnica compuesta por estas instituciones, más la asesoría del Programa Austral Patagonia (PROAP) de la Universidad Austral de Chile (UACH) y el Instituto de Turismo UACH. La Mesa Técnica Intermunicipal del Destino Natales - Torres del Paine es una instancia que permite la coordinación entre las instituciones públicas para implementar políticas públicas coherentes a las dinámicas territoriales del destino. La conformación de esta Mesa en el segundo semestre de 2020 ha posibilitado en primer lugar evaluar el avance del Plan de Desarrollo Turístico anterior (PLADETUR), identificando los principales hitos logrados como también las necesidades de agilizar procesos. Esta evaluación técnica fue posible de realizar en conjunto entre estas instituciones para comenzar el camino de una actualización del PLADETUR para los próximos 5 años considerando el actual periodo de pandemia sobre el COVID 19, que ha repercutido drásticamente en el turismo con impactos históricos sobre la demanda.

4. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN PLADETUR

En el proceso metodológico del PLADETUR Intercomunal se revisó inicialmente el marco normativo y los documentos técnicos respectivos, entre los que destacan:

- Orientaciones para el Diseño de un Plan de Desarrollo Turístico en Destinos Turísticos (PLADETUR)
- PLADETUR Intercomunal Natales – Torres del Paine (2017 -2020)
- Los PLADECO de las comunas de Natales y Torres del Paine
- Ley de Turismo (Ley 20.423 del año 2010)
- Reglamento N° 30 del año 2016, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
- Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable (2015), de la Subsecretaría de Turismo
- Plan Especial de Infraestructura MOP de apoyo al Turismo Sustentable.
- Cartera de proyectos vinculados al sector turismo GORE Región Magallanes y de la Antártica Chilena
- Política Regional de Fomento Productivo 2020 - 2025
- Estrategia de Desarrollo Regional 2012 -2020
- Plan de acción ZOIT destino Torres del Paine

METODOLOGÍA GENERAL

El diseño metodológico del PLADETUR Intercomunal Natales-Torres del Paine se desarrolló en 5 etapas, cuya característica principal fue la participación de los actores a distancia dada la coyuntura nacional y las restricciones desde la pandemia del COVID-19, estas etapas son:

• Etapa 0: Coordinación y Ajuste metodológico

Esta etapa se basó en la realización de reuniones con actores vinculados a ambos municipios (Departamentos de Turismo), equipo técnico PROAP y profesionales Instituto de Turismo UACH. Con el fin de determinar los lineamientos metodológicos, alcances y roles en la asesoría PLADETUR intercomunal Natales – Torres del Paine y conformación el equipo técnico Interdisciplinario.

• Etapa 1: Diagnóstico Participativo

En esta etapa se realizó una revisión bibliográfica de los instrumentos y documentos señalados (marco referencial), el equipo técnico acordó las metodologías y alcances de los talleres participativos e instrumentos para la construcción del diagnóstico participativo, estas actividades tuvieron el carácter de ser abiertas a

la comunidad. Paralelamente, se establecieron grupos de actores (especialistas e informantes claves territoriales), los cuales fueron entrevistados a distancia por videollamadas por el equipo UACH sobre alcances y percepciones del PLADETUR (2017 - 2020). Se elaboró un diagnóstico y un FODA del destino, los que fueron validados por el equipo y los actores territoriales, en “talleres participativos” con actores del sector público, privado, organizaciones, academia y otros ligados al quehacer turístico.

• Etapa 2: Imagen Objetivo

Las actividades de revisión bibliográfica, entrevistas y diagnóstico validados en las etapas anteriores, son la base de la etapa 2 para la construcción de la imagen objetivo del territorio. Esta se diseñó preliminarmente con el equipo técnico, y posteriormente se validó con los actores locales en talleres participativos abiertos a la comunidad.

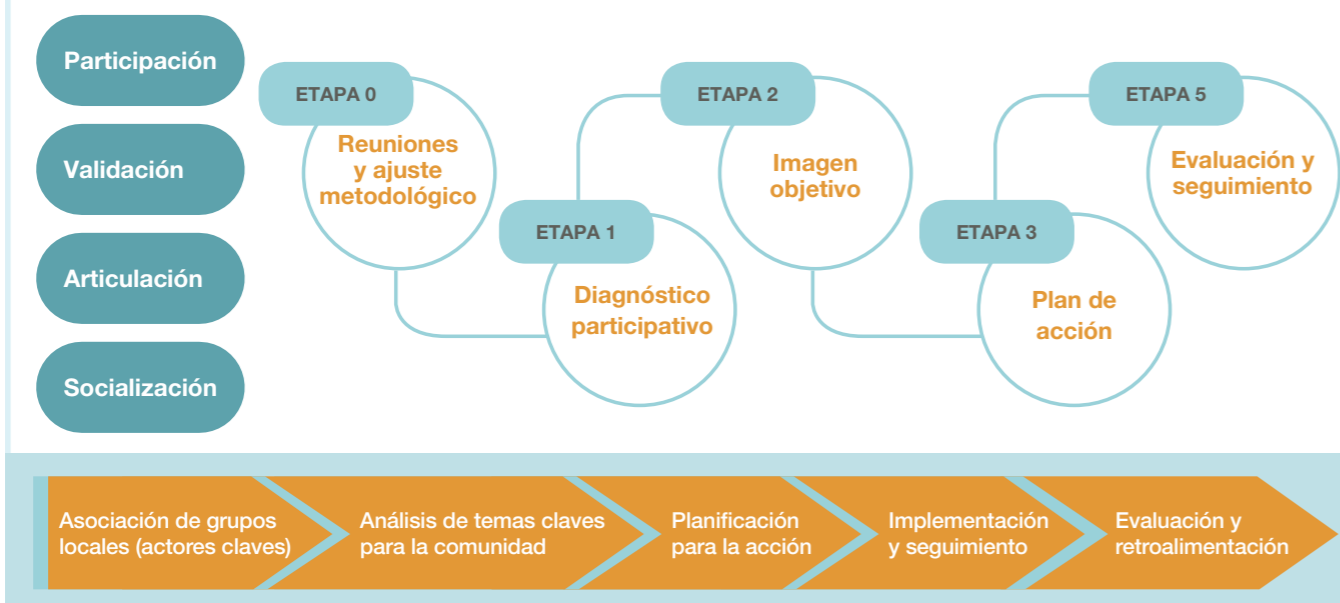
• Etapa 3: Plan de Acción

En esta etapa se desarrolló una estrategia para el destino, basado en un conjunto de acciones para alcanzar los objetivos turísticos propuestos. El equipo técnico se dividió en comisiones respecto a cada uno de los ejes de desarrollo definidos, en los cuales se propusieron proyectos y acciones acordes a la solución de las problemáticas del destino. Estas acciones fueron retroalimentadas y ajustadas con el equipo técnico completo. Luego se presentaron los primeros resultados del plan de acción a la comunidad mediante un taller participativo en el que se recibieron retroalimentaciones y fueron priorizadas las acciones más importantes.

• Etapa 4: Evaluación y seguimiento

Esta etapa incluyó la validación del PLADETUR Intercomunal Natales-Torres del Paine mediante la presentación de los resultados ante los Concejos Municipales y su aprobación respectiva como planificación oficial de ambos municipios. Además, fueron propuestos indicadores de resultados de cada uno de los proyectos propuestos e indicadores de impacto para cada uno de los ejes, considerando mediciones periódicas por parte de la gobernanza turística. Finalmente, para el cierre de este proceso participativo se realizó una acción abierta a la comunidad para la socialización y validación oficial del PLADETUR Intercomunal Natales - Torres del Paine, realizada en marco del 7° Encuentro Provincial de Turismo en el mes de mayo 2021.

METODOLOGÍA PLADETUR INTERCOMUNAL



La propuesta metodológica en la cual se enmarcan estas cinco etapas se consolida en base en cuatro pilares elementales para el alcance de los objetivos, estos son:

- **Participación:** en cada etapa y acción se consideró la participación de actores tanto públicos, privados, organizaciones locales, académicos y diversas ONG.
- **Validación:** cada etapa del proyecto contó con la validación tanto de la contraparte técnica (equipos municipales) como de los actores territoriales y comunidad.
- **Articulación de actores:** se mantuvo informada tanto a la contraparte técnica como a los actores territoriales del turismo en general. Buscando coherencia entre los diversos instrumentos e instancias de planificación y articulación asociativa.
- **Socialización:** fueron comunicados los alcances, acciones, actividades y del estado del proyecto en general de forma periódica y sistematizada según diversos medios (e-mail, notas de prensa, redes sociales, video conferencias y otros).

ETAPAS Y DESCRIPCIÓN DE ACCIONES METODOLÓGICAS

ETAPA 0: COORDINACIÓN Y JUSTE METODOLÓGICO

- **AC1:** Nombre: Reuniones de Ajuste Metodológico (noviembre 2020)
- **AC2:** Nombre: Presentación de equipos y conformación de comisiones de trabajo E-0, 1 y 2 (noviembre 2020)

ETAPA 1: DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

- **AC3:** Nombre: Organización y diseño (diciembre 2020)
- **AC4:** Nombre: Informe 0, Presentación y validación con actores territoriales (diciembre 2020 y enero 2021)
- **AC5:** Nombre: Construcción de diagnóstico (diciembre 2020.)
- **AC6:** Nombre: Validación externa del diagnóstico, taller participativo (diciembre-enero 2021.)

ETAPA 2: IMAGEN OBJETIVO

- **AC7:** Nombre: Construcción de Imagen Objetivo (enero y febrero 2021)
- **AC8:** Nombre: Validación y ajustes de Imagen Objetivo (febrero 2021)

ETAPA 3: PLAN DE ACCIÓN

- **AC9:** Nombre: Presentación de equipos y conformación de comisiones de trabajo E-3 y 4 (febrero y marzo 2021)
- **AC10:** Nombre: Construcción y validación interna Plan de Acción (febrero y marzo 2021.)
- **AC11:** Nombre: Validación Externa Plan de Acción, taller participativo (marzo 2021.)

ETAPA 4: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

- **AC12:** Nombre: Presentación del Plan de Acción PLADETUR Intercomunal Natales-Torres del Paine a Concejos Municipales. (Fecha: abril 2021.).
- **AC13:** Nombre: Construcción de indicadores y seguimiento del PLADETUR (mayo 2021.).
- **AC14:** Nombre: Acción de socialización del PLADETUR Intercomunal Natales - Torres del Paine (mayo 2021)

5. SISTEMA DE GOBERNANZA DEL PLADETUR

1. CRITERIOS PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GOBERNANZA

El sistema de gobernanza propuesto deberá cumplir con una serie de criterios que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Turístico Intercomunal del Destino Natales-Torres del Paine. Estos criterios son los siguientes:

- a) Participación vinculante de la comunidad organizada, especialmente de aquellas organizaciones que tienen relación con el turismo.
- b) Información permanente a la comunidad Natales-Torres del Paine.
- c) Seguimiento y evaluación técnica permanente.
- d) Canales de comunicación y flujo de información efectivos con la institucionalidad pública.
- e) Alianzas de trabajo con instituciones académicas, fundaciones e instituciones de investigación.
- f) Trabajo integrado con alcaldes y Concejos Municipales.
- g) Vinculación permanente con instituciones públicas relacionadas al turismo, en especial, de fomento y promoción.
- h) Vinculación permanente con el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas (SNASPE).

2. SISTEMA DE GOBERNANZA

El Sistema de Gobernanza del Plan de Desarrollo Turístico Intercomunal del Destino Natales-Torres del Paine considera la implementación de tres instancias de trabajo en diferentes niveles de influencia y participación.

2.1. Instancia Técnica

Esta instancia está compuesta por Equipos Técnicos de ambas municipalidades. El objetivo es evaluar y dar cuenta del avance en la ejecución del PLADETUR, a través de la aplicación de una herramienta digital que facilite la medición de los avances y la emisión de informes técnicos.

Estará conformada por representantes de las siguientes instancias:

- ❖ Unidad de Turismo de Municipalidad de Torres del Paine
- ❖ Unidad de Turismo de Municipalidad de Natales
- ❖ Administración Municipal de Torres del Paine
- ❖ Directora de Dirección de Desarrollo Local de Municipalidad de Natales
- ❖ Secretaría de actas y consolidación de informe

2.2. Instancia de participación Público – Privada – Sociedad Civil

Esta instancia está compuesta por la totalidad de los actores relevantes vinculados al turismo, tales como empresarios turísticos, asociaciones y organizaciones, academia e Investigación, ONG y fundaciones, organizaciones indígenas, instituciones públicas y actores políticos. De igual forma pueden participar representantes de la comunidad de Natales y Torres del Paine.

Los **OBJETIVOS** de esta instancia son los siguientes:

- a) Generar espacios de encuentro y comunicación efectivos en donde se pueda recopilar y socializar información relevante para el fortalecimiento y desarrollo del turismo en el destino Natales-Torres del Paine.
- b) Traspasar a la comunidad vinculada al turismo y a las instituciones públicas, información relevante respecto de la gestión municipal del turismo en el destino Natales-Torres del Paine.
- c) Crear un espacio de aprendizaje para las organizaciones y asociaciones vinculadas al turismo, institucionalidad pública y para la comunidad en general, respecto de temáticas y nuevas formas de enfrentar y solucionar las problemáticas que afectan al destino.
- d) Generar espacios de encuentro para el desarrollo de análisis y consensos entre los diferentes actores públicos y privados de la comunidad en referencia a las problemáticas que puedan afectar al destino turístico y la comunidad.

El **PLAN DE ACTIVIDADES** de esta instancia de trabajo contempla las siguientes actividades:

- Realización de dos Encuentros Provinciales de Turismo. Uno en el mes de mayo en la comuna de Natales y otro en el mes de septiembre en la comuna de Torres del Paine.
- Realización de al menos una presentación en cada uno de los concejos municipales en las comunas de Natales y Torres del Paine.
- Fortalecer y diversificar la información relacionada con la Gestión Turística Municipal, que se publica en cada uno de los portales web de cada municipio.



2.3. Instancias de Trabajo y Coordinación específica

Esta instancia está compuesta por los vínculos y coordinaciones específicos que las Unidades y Equipos de Turismo de cada municipalidad tiene con los diferentes actores privados y públicos del Destino. Estos vínculos se pueden concentrar en ámbitos de diferente índole y naturaleza, bajo diversas modalidades como mesas de trabajo, comités técnicos y otros, formalizados a través de convenios o acuerdos, para materializar acciones en temas tales como:

- Actividades de promoción y diversificación
- Eventos
- Capacitaciones
- Actividades de registro de oferta y demanda turística
- Asesorías y apoyos específicos a emprendedores y empresarios
- Actividades de Información Turística
- Diseño y ejecución de proyectos de fomento y desarrollo
- Elaboración de estadísticas e investigación
- Sostenibilidad
- Turismo social e inclusivo

El objetivo es generar las condiciones que permitan la resolución de las problemáticas específicas de cada uno de los grupos que son parte del destino turístico, a través de los medios, metodologías y herramientas que mejor se adecúen a las características de cada una de las situaciones. En esta instancia confluyen en un trabajo conjunto diferentes actores relevantes del destino, tales como empresarios, asociaciones, academia, instituciones públicas, entre otros.



6. DESARROLLO TURÍSTICO INTERCOMUNAL Y EL ROL DE LAS ÁREAS PROTEGIDAS DEL ESTADO EN LA PROVINCIA DE ÚLTIMA ESPERANZA

La Provincia de Última Esperanza cuenta con una gran superficie de ASPE (Áreas Silvestres Protegidas del Estado), sus principales atractivos son de naturaleza, y destaca el Parque Nacional Torres del Paine, como un atractivo de jerarquía internacional que capta a segmentos nacionales e internacionales. Dentro del área cuenta con atractivos ya posicionados como las Torres del Paine, Cuernos del Paine y Glaciar Grey, conocidos como circuitos de excursionismo “W” y “O”.

Con el aumento constante de las visitas a las áreas protegidas hasta antes de la coyuntura social y epidemiológica, se ha logrado observar que el uso público de estos espacios de conservación para fines recreativos y turísticos ha ejercido presión sobre senderos y espacios habilitados dentro de las áreas protegidas. Estas áreas han ido aumentando su atractivo en el tiempo y cada vez más personas quieren conocer este destino.

Como se señaló, el Parque Nacional Torres del Paine lidera todas las estadísticas de visitación, un hecho que contribuye a la necesidad de impulsar la diversificación y desconcentración de la demanda, que por una parte podrían enfocarse en atractivos de relevancia cultural, diferenciando la oferta centrada en la naturaleza. Esto podría ser el agroturismo a través del turismo de estancias en el que se pueden experimentar las prácticas patagónicas ganaderas y las virtudes de la gastronomía local, además en la provincia se desarrolla todo el año el turismo de pueblos originarios (Kawésqar) mediante experiencias sustentadas en las formas de vida de estos pueblos canoeros y en la interpretación intercultural de la naturaleza y el paisaje, por otra parte, el Monumento Natural Cueva del Milodón permite adentrarnos al periodo prehistórico de la Patagonia conociendo a través de la arqueología y la interpretación patrimonial el contexto histórico – cultural en el que subyace el destino.

Además, emergen oportunidades de realizar el turismo de intereses especiales por las comunidades locales (Rovira et al 2020) en otras áreas protegidas terrestres y marinas de la provincia, que actualmente se encuentran en un estado potencial e incipiente, pero que, sin embargo, en el corto y mediano plazo podrían tener una participación en el turismo, dado que la conservación en este destino cuenta con una clara sinergia con las actividades de ocio de viajeros nacionales e internacionales (Szmulewicz et al 2020, Pacheco y Szmulewicz 2013).

Algunos desafíos que actualmente se enfrentan son:

- Diversificación de la oferta de turismo de naturaleza
- Planificación turística intercomunal integrada a la planificación de las ASPE
- Planificación de uso público que vele por la sustentabilidad de las áreas de conservación
- Diseñar y poner en marcha un Sistema de Gestión Turística para ASPE en la provincia
- Diseño y puesta en marcha de marcos normativos que velen por la sustentabilidad de los servicios turísticos al interior de las Áreas SNASPE.
- Fortalecer el vínculo de las comunidades locales y operadores turísticos locales con las ASPE
- Buenas prácticas de turismo responsable dentro de las ASPE, tanto de operadores como de visitantes

7. SITUACIÓN ACTUAL Y RECOMPOSICIÓN DEL TURISMO EN TIEMPOS DE PANDEMIA

Las cifras de la pandemia por COVID 19 en el mundo resultan alarmantes, alcanzando al 17 de junio de 2021, un total de 177.124.860 casos y 3.835.018 de muertes según información de la Universidad John Hopkins¹. A comienzos de 2021, esta universidad informó la cifra de 83.474.757 de contagios y 1.835.788 muertes. Agrega la misma fuente que si el mundo tardó nueve meses en llegar al primer millón de muertes por el coronavirus, demoró solo tres meses para sumar un segundo millón, lo que muestra una aceleración de los fallecimientos.

Sobre la base de los escenarios proyectados por la Organización Mundial del Turismo (OMT) en su barómetro de mayo 2020, FEDETUR Chile (Federación de Empresas de Turismo), en el Barómetro Chileno del Turismo en 2020, genera un conjunto de tres escenarios para el turismo en Chile. Así, para el caso del turismo interno, el modelo prevé, en el escenario más optimista, que la recuperación se iniciaría en julio 2020 y tardaría 19 meses en alcanzar los niveles prepandemia. Por su parte, el escenario pesimista, prevé una recuperación en 36 meses, a partir de noviembre 2020. Por su parte el turismo receptivo, en la situación más optimista comenzaría su recuperación en septiembre 2020 y tardaría 24 meses en llegar a la situación pre-COVID. En el caso más pesimista, la recuperación se iniciaría en octubre 2020 y demoraría 51 meses en recuperar los niveles previos a la pandemia.

A modo de comparación, las visitas al Parque Nacional Torres del Paine, principal atractivo del destino, en el año 2019 fueron 304.947 personas (118.118 chilenos y 186.829 extranjeros). En tanto, para el 2021, las cifras de acuerdo con esta metodología de proyección serían de 161.765 en el caso optimista y de 25.257 en el escenario pesimista.

Cuadro 1. Visitas Parque Nacional Torres del Paine.

Turistas	Visitas 2019
Turistas nacionales	118.118
Turistas extranjeros	186.829
Total	304.947

Fuente: CONAF 2019

Cuadro 2. Proyecciones de visitas por Coronavirus para el 2021 en el P.N Torres del Paine.

Escenarios	Visitantes extranjeros	Visitantes nacionales
Positivo	84.634	77.131
Moderado	43.531	42.995
Negativo	9.902	15.355

Fuente: Elaboración propia a partir de proyecciones de OMT y Fedetur.

Un aspecto relevante para este destino, es el hecho que, cuando sea que se reanude la actividad turística, el grupo de expertos de la OMT prevé un incremento de la demanda de actividades turísticas de naturaleza y aire libre, con un creciente interés por el turismo interno y las experiencias de “viajes lentos”. Este planteamiento debe ser tomado en consideración en la planificación del desarrollo del turismo en el destino Natales – Torres del Paine.

La disponibilidad de aproximaciones desde la perspectiva de la planificación, permite disponer de antecedentes que, basado en las tendencias y en la percepción de los actores – expertos del sector, reduce la incerteza y propone escenarios probables, respecto de los cuales se debe tomar decisiones.

A partir de los antecedentes recabados en el diagnóstico de este PLADETUR se lograron construir cuatro escenarios:

Escenario 1. Recuperación de las llegadas y existencia de políticas nacionales de reactivación. Este escenario implica un control de la capacidad de carga y de los aforos/ más promoción.

Escenario 2. Recuperación de las llegadas y no existencia de políticas de recuperación. Este escenario obligaría a los municipios a realizar un esfuerzo para atender la demanda.

Escenario 3. No se recuperan las llegadas y existen políticas de recuperación. En este escenario el esfuerzo debería centrarse en marketing.

Escenario 4. No se recuperan las llegadas y no existen políticas de recuperación. Este es un escenario de crisis en que los esfuerzos deberían estar destinados a la sobrevivencia del sector.

RECOMPOSICIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA PARA LAS ACTUALES DINÁMICAS DE LA DEMANDA

Demanda Nacional

Ante las incertezas del mercado turístico, es necesario tomar decisiones para llevar adelante acciones estratégicas que permitan contrarrestar los efectos negativos y acelerar los procesos de recomposición de la actividad. Si bien, en la actualidad no es oportuno proyectar porcentajes de crecimiento de la demanda internacional, sí se identifica en el turismo interno una alternativa de recuperación.

La demanda nacional, pudiendo ser más elástica que la internacional, toma decisiones respecto a la relación precio calidad de los servicios y experiencia que contrata. En este sentido, las campañas promocionales destinadas a los segmentos de mercados emisivos de turismo interno, turistas inter e intrarregionales, deberían contemplar acciones estratégicas sobre descuentos y tarifas promocionales.

Demanda Internacional de Larga Distancia

El turista internacional de larga distancia presenta un alto gasto y una demanda más inelástica que el segmento nacional, sin embargo, también identifican a la relación precio – calidad como un factor crítico en los niveles de satisfacción de sus experiencias de viaje. Su retorno al destino estará condicionado a las variables estructurales de las normativas y facilidades de movilidad en cada una de las naciones a nivel global. Sin embargo, protocolos de bioseguridad y mecanismos acorde a los tiempos actuales son los que también posibilitarán las llegadas a un destino turístico percibido idealmente como seguro. Ante la incertidumbre y las dificultades actuales, una oportunidad es apuntar a promocionar el Destino Natales – Torres del Paine mediante las plataformas virtuales y redes sociales disponibles, más otras campañas comunicacionales en centros emisivos de turistas. Esto posibilitaría no solo dirigirse a los segmentos actuales, sino también a segmentos emergentes como el mercado chino, que mediante creativas campañas promocionales en inglés podrían también abarcar este tipo de nichos. Se requiere de una fuerte promoción virtual en América del Norte, Europa y China para mantener el posicionamiento global del Destino Natales – Torres del Paine y facilitar una recomposición acelerada de la demanda cuando las barreras de movilidad comiencen a flexibilizarse. En ese momento se competirá con otros destinos turísticos. La buena reputación del destino en redes sociales especializadas en turismo puede ser una gran fortaleza en estos tiempos.

Demanda Internacional de Corta Distancia

La demanda internacional de corta distancia presenta un comportamiento mensual en invierno relevante para impulsar la desestacionalización del Destino Natales - Torres del Paine. En el caso del mercado argentino, este puede presentar un comportamiento de visita al destino en periodo de reactivación, lo que puede estar condicionado más a los flujos del intercambio comercial en general.

En el caso del mercado brasileño, este viaja en temporada de invierno y en el resto del año, presentando un alto gasto promedio diario (100 dólares), lo que lo convierte en un nicho internacional estratégico en el periodo de recuperación de la demanda (Subsecretaría de Turismo 2020). Ante ello, las estrategias del destino podrían estar enfocadas en captar al turista de invierno y de naturaleza compitiendo con otros destinos internacionales de Chile y el mundo. Sin embargo, deben ser considerados aspectos de bioseguridad sobre todo en el caso de ingreso desde países como Brasil con alto número de contagios del COVID 19.

Empresas turísticas Destino Natales – Torres del Paine: Situación actual y futura

Se realizó un sondeo durante la temporada de verano del 2021, específicamente entre los meses de enero, febrero y contó con la participación de cerca de 80 empresarios turísticos de las comunas de Natales y Torres del Paine, su objetivo fue indagar sobre la situación actual y prospectada de las empresas del territorio y la mirada de los empresarios turísticos locales en relación con los efectos producidos por la pandemia en el funcionamiento y comercialización de sus servicios y productos locales.

La ficha fue aplicada a una variada gama de tipologías de servicios turísticos e indagó sobre el funcionamiento, ingresos, volúmenes de ventas y la visión de futuro de la actividad local. Dentro de la distribución de los actores entrevistados, se observa que sobre el 40% de las respuestas provienen de servicios de alojamiento, también entre operadores y servicios de trasportes suman otro 40% y el tercer mayor grupo de respuestas está dada por los servicios de alimentación con sobre el 10%. Entre los principales resultados de este sondeo destaca:

Dentro de los representantes de empresas entrevistados, sobre el 65% indica que la empresa con la que se vincula en este sondeo es su única fuente de ingresos y sobre el 85% señala haber funcionado con restricción o cerrada temporalmente en la temporada estival del 2021. Ante la pregunta relacionada

con la reducción del número de empleados de su organización ya sea por desvinculación o bien por acogerse a la ley 21.227, durante los últimos 12 meses cerca del 50% dice haber reducido el número de colaboradores entre 76% al 100% y solo el 10% de los entrevistados declara no haber reducido o bien haberse acogido a la ley 21.227 de protección del empleo. Por otra parte, asociados a los beneficios estatales, cerca del 50% indica haber recibido algún tipo de apoyo desde los servicios públicos gubernamentales.

Respecto a los ingresos y volúmenes de venta, el 47% indicó haber tenido una ocupación excelente (sobre el 81%) antes de la pandemia (verano 2020). Pero a su vez ante la misma pregunta, pero durante la pandemia (verano 2021) sobre el 80% indica haber tenido una ocupación muy mala (menor al 20%).

Paralelamente ante la pregunta ¿Cuál ha sido la diferencia en volúmenes de ventas en comparación entre ambas temporadas de verano 2020 y 2021? Sobre el 50% de los entrevistados indica la variación ha sido extremadamente alta (sobre el 81%). Pero a su vez a pesar de las problemáticas instaladas por la pandemia Covid-19 cerca del 30% indica haber tenido una variación mínima (menor al 20%).

Finalmente, asociado a la visión de futuro de la situación actual provocada por la pandemia y ante la consulta ¿Cómo visualiza la situación de su empresa para el presente año 2021? Cerca del 30% de los entrevistados indica no estar seguro de poder mantener la operación después de la temporada estival 2021 y a la vez el otro 30% dice que al menos podrá operar durante el año 2021 o hasta que repunte la demanda. Lo cual refleja la incertidumbre que ha generado esta pandemia en las empresas, servicios y productos turísticos locales. Y ante la consulta de los escenarios probables ligado a la nivelación o recuperación de la demanda, cerca del 55% señala que la situación más probable es que la nivelación de las cifras solo ocurrirá durante los años 2022 y 2023 e incluso sobre el 20% indica que esta situación ocurrirá después del 2024.

El sondeo confirma cuanto ha afectado la pandemia a los productores turísticos locales, ya sea por las restricciones de desplazamiento, limitaciones de aforos o bien por la desconfianza generalizada con la actividad, los efectos van desde la baja notable de los volúmenes de venta y ocupación hasta la incertidumbre del funcionamiento. Pero a pesar de esta problemática, sobre el 67% de los entrevistados indica que espera una recuperación o regulación de las cifras de demanda (llegada, ocupación, ventas y utilidades) que comenzará entre los años 2021 (13%) o bien entre el 2022 y 2023 (54%). Al consultar por los desafíos que plantea la situación, se señala la necesidad de establecer un ambiente de seguridad en el territorio desde la salud, diversificar y especializar la oferta con foco en turistas internos, innovar y apuntar a la asociatividad para la configuración de experiencias cautivadoras. Pero a su vez se indica que uno de los desafíos más grandes dice relación con la inversión pública o el apoyo económico para acompañar la sobrevivencia y reactivación de las empresas turísticas.



8. OFERTA TURÍSTICA DEL DESTINO NATALES - TORRES DEL PAINE

El destino intercomunal Natales-Torres del Paine, cuenta con una variada oferta de atractivos y servicios turísticos, los cuales en su conjunto atraen a turistas nacionales e internacionales, contribuyendo al posicionamiento de unos de los destinos más emblemáticos de Chile. Los productos, servicios y/o experiencias contienen atractivos de naturaleza con jerarquía internacional, servicios de alojamiento y gastronómicos reconocidos dentro y fuera del país, y experiencias turísticas variadas, desde excursiones de contemplación hasta actividades de alta dificultad en sus áreas protegidas. Esta oferta se complementa con actividades y eventos locales que entregan una diversidad de posibilidades a los visitantes y viajeros en general.

Según el último Catastro de Atractivos Turísticos generado por SERNATUR (2020) el destino que comprende las comunas de Natales y Torres del Paine posee alrededor de 75 atractivos. A continuación, se muestra la tabla 1 con el registro de atractivos (jerarquía internacional y nacional de actividad) para ambas comunas.

Cuadro 3. Categorización y Jerarquía de atractivos del Destino

Categoría	Jerarquía	N° Atractivos	N° Atractivos
		Natales	Torres del Paine
Acontecimientos programados	Nacional	2	No excluyentes
	Internacional	1	1
Museos, manifestaciones culturales y lugares de interés histórico cultural	Nacional	2	1
	Internacional	1	
Realizaciones técnicas y científicas	Nacional	No excluyentes	No excluyentes
	Internacional	1	1
Sitios naturales	Nacional	17	No excluyentes
	Internacional	3	21

Fuente: Elaboración Propia en Base Catastro de Atractivos Turísticos generado por el SERNATUR (2020)

Al considerar la división de atractivos (internacionales, nacionales, regionales y locales) por comuna asociados al destino, destaca que sobre el 65% de los atractivos pertenecen a Natales, aproximadamente 7 de cada 10 atractivos del destino se encuentran en esta comuna. Sin embargo, solo 6 atractivos en esta comuna son de jerarquía internacional. En la comuna de Torres del Paine, un total de 23 atractivos catastrados son de jerarquía internacional, atrayendo desde ellos los volúmenes y segmentos de demanda de larga distancia. De acuerdo con el Registro de Prestadores de Servicios Turísticos de SERNATUR 2020, se identifican alojamientos, restaurantes, arriendo de vehículos, servicios de esparcimientos y servicios culturales, que en total suman 762 de los servicios, correspondiente a un 49,8% del total de los registrados a nivel regional. Según los datos del registro de SERNATUR para el destino se observa que la comuna de Torres del Paine concentra cerca del 12% de los servicios de la provincia, la comuna de Natales abarca cerca del 88% de los servicios, de los cuales el 55% de ellos (370 servicios) se concentran entre servicios de alojamientos y guías de turismo.



Fuente: Elaboración Propia en Base estadísticas SERNATUR 2020

Como se observa en el gráfico anterior, la mayor concentración de servicios se da en las tipologías de alojamiento y guías con cerca del 55,6% (424 servicios), seguidos por los servicios de turismo aventura con un 13,8% (105 servicios) y operadores con un 9,4% (72 servicios). Configurando así la oferta esencial del destino ligada a la vocación turística de naturaleza del territorio. Se observa que tan solo 20 servicios se vinculan al ámbito cultural (según la denominación de servicios), y corresponden al 2,6% de la oferta de servicios culturales y servicios de producción artesanal ambos presentes en la comuna Natales, llama la atención y plantea un desafío la baja cantidad registrada de acuerdo con el alto potencial cultural del territorio.

Cuadro 4. Estado de Registro Obligatorio según Ley N° 20.423.

Actividades	Total, Registro Destino	Comunas					
		Natales			Torres del Paine		
		Cumple	No Cumple	No inspeccionado	Cumple	No Cumple	No inspeccionado
Alojamiento turístico	266	52	86	81	16	9	22
	100%	18,54%	32,33%	30,45%	6,01%	3,38%	8,37%
Turismo aventura	105	40	34	N/A	17	14	N/A
	100%	38,09%	32,38%	N/A	16,19%	13,33%	N/A

Fuente: Elaboración Propia en Base estadísticas SERNATUR 2020

Sabemos que la actividad turística se ha visto fuertemente impactada en este último periodo y que la vuelta a la confianza y/o normalidad es un proceso largo y a veces no va a la velocidad que quisiéramos, pero es un desafío conjunto del sector público y privado contribuir desde sus labores propias y conjuntas a superar las brechas que nos ha dejado este tiempo de incertidumbre, una acción concreta es contribuir a la actualización del registro obligatorio de servicios turísticos. Según se observa en la tabla anterior, del total de los servicios de registro obligatorios (371 servicios), solo el 33,24% (125 servicios), cumple con el registro y el no cumplimiento en el destino alcanza al 38,03% (143 servicios), y cerca del 28% de ellos no han sido inspeccionados. La comuna de Torres del Paine tiene el 42% de cumplimiento (sobre 293 servicios), y la comuna de Natales un 31% (sobre 78 servicios). Sin duda, se requieren mejorar estos indicadores, ya que el control sanitario y de seguridad serán fundamentales para la reapertura del destino.

Sin embargo, también se presentan avances importantes según datos de SERNATUR las comunas de Natales y Torres del Paine poseen un total de 129 servicios que han sido distinguidos con el Sello de Confianza, los cuales representan el 16,9% del total de los servicios registrados del destino para el año 2020.

Cuadro 5. Distinciones Sello "Confianza".

Destino Intercomunal Natales - Torres del Paine							
Puerto Natales					Torres del Paine		
Alojamiento	Turismo Aventura	Guías De Turismo	Tour Operador	Restaurant	Alojamiento	Turismo Aventura	Restaurant
39	9	16	17	5	24	11	2

Fuente: Elaboración Propia en Base SERNATUR, www.servicioturísticos.sernatur.cl, 2021

La oferta de actividades y eventos en el destino es variada y se extiende principalmente en temporada estival, la cual considera desde actividades de naturaleza con diferentes niveles de exigencia física, hasta actividades típicas de la zona, ofreciendo una amplia gama de actividades programadas. A continuación, se presenta un listado de eventos referenciales, en base a información otorgada por los municipios de Natales y Torres del Paine en referencia del año 2019. Las fechas de estos eventos son estimadas, por ende, solo se muestran los meses respectivos.

Cuadro 6. Eventos programados en el Destino Natales-Torres del Paine.

Fecha estimada de Realización	Eventos
ENERO	Enduro, Fiesta de la Cerveza, Fiesta a la Chilena de Villa Cerro Castillo, Fiesta del Cordero.
FEBRERO	Fiesta del Cordero, Enduro Estancia, Fiesta Costumbrista de Chiloé, Encuentro de Ecoyoga "Reunificando Consciencias en la Patagonia, Festival internacional de Jineteadas y Destrezas Camperas de UE.
ABRIL	Ultra Fiord
MAYO	Copa Gastronómica, Aniversario Puerto Natales, Acordeonazo, Rally Trasandino.
JUNIO	Biatlón Solsticio de Invierno, We tripantu, Festividad de San Pedro.
SEPTIEMBRE	Día del Vino, Patagonian International Marathon, Fiesta de la Chilenidad, Corrida de los Vientos, Biatlón mixta, Día Mundial del Turismo, Ultra Trail Torres del Paine, Épica.
OCTUBRE	Rally Trasandino, Posta Milodón, Tres horas automovilísticas de Puerto Natales.
NOVIEMBRE	Tres horas automovilísticas de Puerto Natales, Patagonian Expedition Race, Clasificatorio Nacional "Jesús María".

Fuente: Elaboración Propia en Base a información Municipios, 2019

9. DEMANDA TURÍSTICA DEL DESTINO NATALES -TORRES DEL PAINE

Para comprender en mayor profundidad el comportamiento de demanda, se ha realizado una exhaustiva revisión de fuentes de información primaria publicadas por instituciones de gobierno, tales como, Subsecretaría de Turismo, SERNATUR, Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Policía de Investigaciones (PDI) y Corporación Nacional Forestal (CONAF). Fueron analizados los comentarios respecto a la percepción de los servicios turísticos y la calidad de la experiencia turística realizada por turistas nacionales e internacionales de corta y larga distancia, en redes sociales especializadas en turismo, entre los años 2015 y 2020. Se lograron analizar las percepciones sobre atractivos (mediante la plataforma Tripadvisor) y servicios de alojamiento turístico del destino (mediante la plataforma Booking).

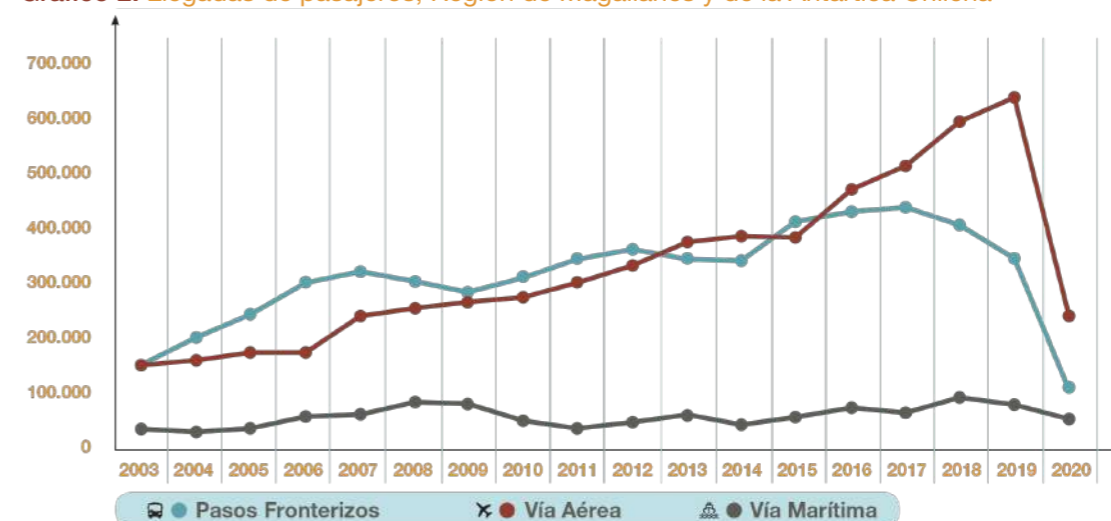
Para el caso de Tripadvisor, se incorporaron todas las opiniones en un solo archivo para su posterior sistematización y análisis, con un total de 3.068 comentarios de visitantes nacionales e internacionales¹. Sin embargo, para el caso específico de Booking se optó por elaborar muestras de análisis debido a la gran cantidad de información contenida dentro de esta plataforma, confeccionado así una muestra representativa. De esta manera, para Booking solo se analizaron las opiniones publicadas dentro de 30 establecimientos de un total de 100 encontrados en la Provincia de Última Esperanza. Estos fueron seleccionados por medio de un muestreo por conveniencia en función de las categorías de valoración de su experiencia de viaje en el sitio (excepcional, fantástico, fabuloso, muy bien y bien).

Según las estadísticas del Servicio de Impuestos Internos (SII), sobre la comuna de Natales, es posible observar un crecimiento constante de las ventas por parte de los servicios turísticos formalizados. De un total de 328 empresas de los rubros de transporte y provisiones (H), alojamiento y alimentación (I) en el año 2005, aumentan a más del doble el número de estas empresas en 2019, registrándose un total de 756 empresas. Entre 2017 - 2019 en la comuna se presentó un crecimiento promedio del 51,9% anual de las ventas de estos rubros y el número de trabajadores dependientes informados aumentó en un 42,3% anual. En 2019 se registran aproximadamente el doble de empleos que, en 2017, aumentando de 1.864 empleos a un total de 3.718, en los que participan en parte importantes residentes locales.

1. Se otorgan los agradecimientos al Licenciado en Administración de Empresas de Turismo Pablo Flores por sus aportes en la sistematización de los comentarios en redes sociales (Booking y Tripadvisor).

Sin embargo, todas estas cifras auspiciosas y posibles proyecciones futuras respecto al comportamiento de la oferta y demanda turística, se han visto interrumpidas por efecto de la pandemia desde marzo de 2020, lo que ha conllevado a la mayor crisis en la historia del turismo a nivel mundial y regional, con repercusiones directas en los territorios en que se lleva a cabo esta actividad. Por efecto de la pandemia, las cuarentenas implementadas por las naciones han imposibilitado las movilizaciones de los visitantes, lo que ha repercutido en una gran depresión económica, sobre todo para los destinos internacionales, como es el caso del destino Torres del Paine en la Región de Magallanes y de la Antártica Chilena, tal como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 2. Llegadas de pasajeros, Región de Magallanes y de la Antártica Chilena



Fuente: SERNATUR, Región de Magallanes y de la Antártica Chilena.



La pandemia encuentra al destino en pleno proceso de crecimiento, tanto de la oferta como la demanda en la región y en la Provincia de Última Esperanza, y repercute en una gran caída de las llegadas de turistas, pérdida de empleo y drástica baja de las ventas posterior a marzo de 2020.

El gráfico 2 muestra el comportamiento de la región respecto al ingreso de pasajeros entre los años 2003 al 2020. Se puede apreciar que los ingresos vía terrestre y vía aérea son los que presentan las mayores llegadas. Hasta el año 2012, la principal vía de acceso correspondía a la vía terrestre por pasos fronterizos, pero a contar del 2012, el transporte aéreo, (a excepción del año 2014) es superior y con un alza a contar del año 2016. Los cruceros internacionales, nacionales y regionales, muestran un menor ingreso, aun cuando la cantidad se ha mantenido relativamente estable en el tiempo. Se puede observar el aumento constante de las llegadas según las estadísticas del aeropuerto, los ingresos por pasos fronterizos y vía marítima, con un crecimiento anual del 7,4% entre el periodo 2003 – 2019. De modo posterior, el crecimiento de la demanda se reactiva en 2015 y 2016. En el año 2020 se presenta una baja de las llegadas en torno al 61,4%. Cabe mencionar, que durante los meses de enero y febrero de 2020 la situación fue casi de normalidad, lo que amortiguó en parte los efectos económicos de la fuerte caída de la demanda de los meses siguientes. Este escenario puede ser mucho más complicado para 2021 y 2022 si la crisis sanitaria permanece.

COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA EN LAS ÁREAS SILVESTRES PROTEGIDAS DEL DESTINO

Las ASPE de la Provincia de Última Esperanza con visitas registradas corresponden a: P.N Torres de Paine, P. N. Bernardo O'Higgins, P. N. Kawésqar y M.N Cueva del Milodón. De estas áreas, el P.N. Torres del Paine es el que

Cuadro 7. Visitas a ASPE de la Provincia de Última Esperanza

Visitas 2019			
	Nacionales	Extranjeros	Total
P.N Torres del Paine	118.118	186.829	304.947
P.N Bernardo O'Higgins	18.792	20.184	38.976
R.N Kawésqar	793	968	1.761
M.N Cueva del Milodón	100.465	45.137	145.602
Total	137.703	207.981	345.684

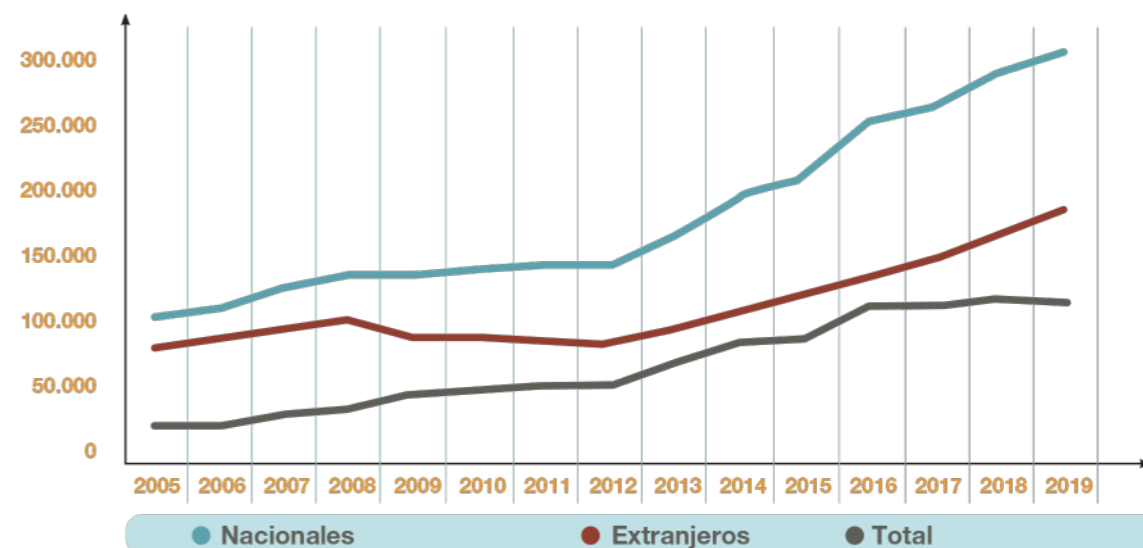
Fuente: CONAF

posee más visitas a nivel provincial y lidera las estadísticas de visitación a nivel nacional. Se trata de un atractivo de relevancia internacional que capta la mayor cantidad de demanda turística en el destino y la región.

El P. N. Torres del Paine tiene una gran influencia en cómo se planifica y proyecta el turismo a nivel regional, dado que es un imperdible por su condición de ser reconocida internacionalmente por la diversidad y belleza de su entorno, incorporada por la UNESCO como reserva de la biosfera en 1978, escogida como el quinto lugar más hermoso del mundo en una edición especial de la revista National Geographic en el año 2013 y seleccionada como la Octava Maravilla del mundo el mismo año, con más de 5 millones de votos entre 300 alternativas internacionales en el concurso realizado por el sitio VirtualTourist.com.

La mayoría de los turistas que visita la Región de Magallanes y la Provincia de Última Esperanza lo hace para conocer este parque nacional. En 1985 llegaban a P.N. Torres del Paine un 36% de turistas extranjeros lo que fue incrementándose de manera paulatina y en 2005 aumentó a un 77% (Araya, 2007). En 2019, el segmento de turistas nacionales vuelve a tomar una mayor proporción alcanzando a un 40% de las visitas. Si bien, sigue siendo un parque en el que arriban en mayor parte turistas internacionales, el segmento de nacionales ha tenido un incremento proporcional, lo que probablemente se verá aumentado por las restricciones de los viajes globales en tiempos de pandemia, lo que permitirá que los viajes de corta distancia sean más factibles de realizar por los turistas.

Gráfico 3. Visitas al P.N Torres del Paine 2005 - 2019



Fuente: CONAF, 2019

Los visitantes que se interesan en visitar este parque son turistas internacionales y nacionales de naturaleza, de aventura, ecoturistas y de cultura (ZOIT Torres del Paine, 2018). En el ámbito de los visitantes extranjeros, los países de origen que mantienen liderazgo en las visitas son Estados Unidos con 53.552; Alemania con 25.270; Francia con 19.768; Brasil con 17.772; España con 15.390 e Inglaterra con 13.380 (CONAF, 2018). El mercado potencial asiático presenta comportamientos interesantes a través de los segmentos de turistas chinos, lo que podría ser una oportunidad para proyectar una posible diversificación de la demanda hacia centros emisivos de turistas de otros continentes de larga distancia y con alta capacidad de gasto.

Segmentación de la demanda

Los turistas nacionales e internacionales que visitan la Provincia de Última Esperanza con interés de conocer el Destino Natales – Torres del Paine, no presentan estadías muy cortas, estas suelen ser de varios días considerando las largas distancias del destino y las condiciones del transporte para acceder, además de la necesidad de contar con varios días para recorrer sus atractivos. En ese sentido, los turistas internacionales pueden permanecer entre 10 a 15 días en Chile, y en muchos casos la región de Magallanes es su principal destino. Los turistas nacionales para efectos de recorrer el P.N Torres del Paine, presentan estadías superiores a los 7 días en el destino.

- a) Ecoturistas de larga distancia
- b) Turistas de aventura de larga distancia
- c) Ecoturistas nacionales
- d) Ecoturista de corta distancia
- e) Turista de naturaleza de corta distancia
- f) Turista de naturaleza nacional
- g) Turista de cruceros
- h) Turista cultural
- i) Turista de congresos y convenciones
- j) Turista científico

A partir de las estadísticas publicadas por la Subsecretaría de Turismo de Chile (2020), se puede conocer el perfil de turismo receptivo según país de residencia (ingresados por vía aérea). A continuación, se observan los segmentos internacionales según nacionalidad de los turistas que ingresan a Chile, su estadía promedio y gasto promedio diario individual. Los países de origen que se presentan, son los que registran más de 25 mil llegadas por vía aérea al país con un gasto promedio diario individual superior a los 50 dólares.

Cuadro 8. Perfil del turista extranjero que ingresa al país por vía aérea, 2019.

País de Origen	Estadía promedio	Gasto promedio diario
Alemania	25	51,2
Argentina	7,1	67,8
Australia	14,7	66,3
Brasil	7,6	101,1
Canadá	18,5	63,9
China	14,3	108,6
Estados Unidos	14,2	86,7
España	20,7	56,6
Francia	25,4	50
Inglaterra	14,4	93,5
Italia	19,8	59,8
México	14,4	71,4
Uruguay	8	77,9

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas de Subsecretaría de Turismo, 2020.

Los segmentos más relevantes son aquellos que tienen una estadía igual o superior a los 14 días en Chile, y con promedios de gasto diario individual superiores a los 70 dólares. Destacan en estos segmentos, economías emergentes con turistas con mayor capacidad de gasto diario, como son los casos de Brasil y China. Los turistas ingleses también presentan un gasto alto. Otros turistas, tienen un aporte importante en divisas por el tiempo de estadía en que se quedan en Chile, y por presentar un nivel de gasto medio, destacan en este caso países como Alemania, Francia, Canadá e Italia.

Según la Subsecretaría de Turismo (2018), el turista nacional presenta una estadía promedio de 6 días en sus viajes dentro del país y un gasto promedio diario individual igual a 26.768 pesos chilenos (37,6 dólares).

Factores críticos de la percepción de la demanda

Si bien, la mayoría de los comentarios en redes sociales especializadas en turismo de la Provincia de Última Esperanza, son positivos (99,2% en el caso de Tripadvisor, 91,2% en el caso de Booking) en cuanto a los atractivos y

en relación con la calidad de habitaciones y personal en el ámbito de los servicios, podemos identificar que cuando estos factores no son satisfechos de la forma que espera la demanda se convierten en aspectos negativos. Por lo tanto, más que factores positivos o negativos, en el presente informe se presentan como factores críticos sobre la percepción de los turistas nacionales e internacionales. Entre estos factores los principales son la relación precio – calidad, las habitaciones y el personal en contacto.

Imagen 1. Elementos más valorados por la demanda, P. N. Torres del Paine en Tripadvisor (2015-2020).



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 2. Elementos más valorados por la demanda Cueva del Milodón en Tripadvisor (2015-2020).

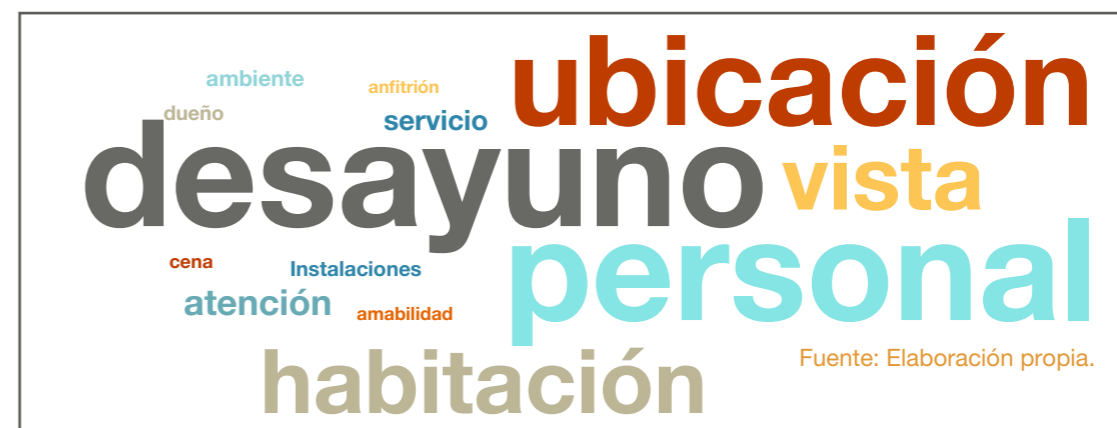


Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de los servicios de alojamiento turístico

Como se puede apreciar en la imagen anterior, son múltiples los elementos que destacan todos los usuarios a través de Booking, sin importar su procedencia (véase Imagen N°3). En este sentido, los conceptos de desayuno, ubicación, personal y habitación; son los “factores críticos” de la experiencia turística, entendiéndolos como piezas clave que influyen de manera directa los niveles de satisfacción de los turistas internacionales y nacionales. Del total de opiniones identificadas entre 2015 y 2020, gran parte corresponden al segmento de turistas internacionales de larga distancia (con 3.325 comentarios), se agregan los comentarios de turistas nacionales (1.336) e internacionales de corta distancia (621). A continuación, se muestra una nube de palabras que sintetiza los elementos más valorados por estos turistas.

Imagen 3. Elementos más valorados por la demanda en Booking (2015-2020).



Fuente: Elaboración propia.

10. ANÁLISIS FODA DEL DESTINO NATALES - TORRES DEL PAINE



Fortalezas

Destino con un **crecimiento sostenido en la demanda y oferta turística**, tanto en calidad como en diversidad.

Posee un atractivo, P.N. **Torres del Paine con una oferta consolidada de turismo de naturaleza-aventura** y TIE.

Presenta la **mayor cantidad de servicios turísticos registrados en SERNATUR**, asimismo, presenta la mayor cantidad de servicios turísticos con **Sello de Sustentabilidad, Sello de Calidad** y la mayor cantidad de **Guías de Turismo registrados**.

Diversidad y Calidad de Oferta Gastronómica.

Diversidad de Oferta Turística de Calidad con carácter propio y para diferentes segmentos.

Existencia de **Ordenanza Municipal de Turismo en la Comuna de Torres del Paine.**

Existe voluntad política-administrativa, y representatividad en instancias regionales, para desarrollar y promover el turismo.

Existe interés de parte del sector público, privado y comunidad local en el desarrollo y planificación del turismo.

Existencia de herramientas digitales de marketing (Visitnatales.travel, www.patagonia-chile.com)

Existencia de la **Corporación Municipal de Cultura, Turismo y Patrimonio de Natales**

Coherencia entre la vigencia del PLADETUR y el período alcaldicio, con el fin de ser incorporado en el programa de trabajo ambos alcaldes.



Presenta una **ventajosa posición geográfica**, como un lugar remoto, prístino, poco intervenido y con baja densidad poblacional.

Destino con un **75% del territorio como Área Silvestre Protegida (ASP)**.

Diversidad de atractivos naturales, culturales/patrimoniales y eventos programados.

Exitoso trabajo Asociativo entre diferentes actores del destino: Gremios, Municipios, barrios comerciales, etc.

El destino posee la más alta visitación a las ASP (Parque Nacional Torres del Paine y Monumento Natural Cueva del Milodón).

El destino cuenta con 3 Pasos Fronterizos de **acceso por vía terrestre, un Aeródromo que permite el acceso vía aérea y un terminal portuario.**

Existe un trabajo histórico y conjunto entre ambos municipios.

Existencia de la **ZOIT Torres del Paine, que reúne a las comunas de Natales y Torres del Paine.**



10. ANÁLISIS FODA DEL DESTINO NATALES - TORRES DEL PAINE

Oportunidades

Posicionamiento de la marca Patagonia a nivel mundial.

El turismo es un pilar de desarrollo para la Región de Magallanes y Antártica Chilena, de acuerdo con las Políticas y Planes vigentes, tales como Estrategia Nacional de Turismo 2021-2030, inicio de la Elaboración de la Estrategia Regional de Desarrollo (2021-2030) y existencia del Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable (Subturismo-SERNATUR).

El Turismo es reconocido como elemento de diversificación productiva, generador de empleo y como actividad económica, que genera un impacto importante en el PIB Regional (8,9% PIB Regional), siendo la 6ta actividad productiva de importancia.

Plan Especial de Infraestructura MOP de apoyo al Turismo Sustentable 2030.

Segmentos emergentes de turismo: cultural, científico, arqueológico, paleontológico, etc.

Oportunidad de Desarrollo de Carreras de Aventura (Trail running, Mountain Bike, etc).

Oportunidad de desarrollo del Turismo MICE (Incentivos, Congresos, Eventos y Reuniones).

Aprovechamiento de **alianzas intermunicipales para el desarrollo de políticas públicas** territoriales o zonales (ZOIT Torres del Paine, PLADETUR).

Disponibilidad de nuevos canales de comercialización.

Incorporar activamente a las comunas en la recuperación turística regional.

Existencia de infraestructura que puede utilizarse para eventos (Polideportivo, Anfiteatro).

Encadenamiento del turismo con otros sectores (cultura, pesca artesanal entre otros).

Se cuenta con la especialidad de Turismo en el Liceo Luis Cruz Martínez y la carrera de Técnico en Turismo de la UMAG.

Potenciar la visitación interregional.

Instalar **fibra óptica y 5G**.



Chile es líder a nivel continental de los World Travel Awards. Durante el año 2020, fue premiado como el **Mejor Destino 2020**, por 6ta vez y **Mejor Destino de Turismo Aventura**, por 2do año consecutivo.

Gran **diversidad de atractivos turísticos** para desarrollar (Fiordos, Sierra Baguales, etc), con una gran oportunidad de diversificación de la Oferta turística tanto del punto de vista de los atractivos como de las experiencias.

Alta valoración y demanda mundial por la **naturaleza, ambientes prístinos con una menor intervención humana**, el nuevo viajero buscará destino de naturaleza y con pocas aglomeraciones.

Destino para Motorhome.

La comuna de Natales, 2020, fue destacada dentro de los 100 destinos más sustentables del mundo.

Existencia de una **oferta de turismo rural y de estancia y potencial náutico del destino**, que promueva otros tipos de turismo asociados, posibilitando el trabajo conjunto con la Región de Aysén y de los Lagos en aspectos de conectividad marítima.

Patrimonio cultural e histórico Indígena en el destino.



10. ANÁLISIS FODA DEL DESTINO NATALES - TORRES DEL PAINE

Debilidades



Marcada **estacionalidad turística a nivel provincial y regional**, lo que provoca una marcada estacionalidad laboral y de población flotante.

Mal manejo de residuos (problemas de manejo de las aguas grises y negras dentro PNTP entre otros).

Escasa digitalización en las empresas de turismo (Sistema de venta en línea)

Alta dependencia de los emprendedores, principalmente hostales, de portales de venta en línea con exigencia de altos porcentajes de comisión.

Espacios turísticos congestionados (por falta de manejo y planificación), frente a otros no desarrollados.

Escasa discusión de las **necesidades y perfil del nuevo turista post COVID 19** para la adaptación exitosa de la oferta de acuerdo con ello.

La escasa vinculación del turismo con la comunidad.



Postergación de Plan de Manejo del Parque Nacional Torres del Paine (PNTP) para el 2022.
Falta de recursos públicos para el desarrollo y la promoción turística (Turismo Internacional, Interregional, Nacional) y alta dependencia presupuestaria del Fondo Común Municipal para programas y convenios.

No existe un Plan de Ordenamiento Territorial (PROT).

Carencia de infraestructura aeroportuaria a nivel internacional.

Falta de un sistema integrado para realizar las reservas de pernoctación en el PNTP.

Mala conectividad digital en la provincia.

Desconocimiento de la importancia del Registro en la Base de Datos de Prestadores de Servicios Turísticos e Inspecciones a las actividades definidas por la Ley N° 20423.

Falta de estrategias de Marketing que fortalezcan la Diversificación del destino, tanto de su territorio como de las experiencias a ofrecer.

Falta de un Sistema de información Turística (SITUR) con información estadística de carácter permanente.

Diferencias en desarrollo turístico de las diferentes localidades de la Provincia (Puerto Edén-Dorotea).

La oficina de SERNATUR a nivel provincial, no tiene la competencia y soporte técnico que se requiere para el destino.

La oficina de SERNATUR cuenta con instalaciones que no cumplen con los niveles mínimos que requiere el destino.

Los recursos generados por la actividad turística, son tributados en otras comunas o regiones y los recursos recolectados al interior del PNTP, son administrados por CONAF nivel central.

10. ANÁLISIS FODA DEL DESTINO NATALES - TORRES DEL PAINE

Amenazas



Crisis económica a nivel mundial y nacional y sus efectos en los presupuestos asignados a nivel sectorial de los servicios públicos y municipios.

Sentimientos anti-turismo, como efecto post cuarentena y posible falta de concientización de los turistas que visitan el destino.

Competencia entre destinos nacionales e internacionales Post Covid, con alta inversión en promoción y con productos con mejor relación precio – calidad.

Falta de conocimiento real sobre las necesidades de la demanda para generar acciones formativas específicas sobre el capital Humano.

Falta de adaptación a las innovaciones tecnológicas y a las nuevas estructuras de mercado en la capacitación turística.

Centralismo en el aparato normativo general y en la toma de medidas.

Aumento en los costos por las medidas de seguridad y seguros que deben implementarse, por lo que se encarecen los precios del destino.



Disminución de los flujos turísticos de los mercados de larga distancia y nacional, producto de la **crisis mundial producto del COVID 19** y la inseguridad y los problemas sociales pueden desalentar la demanda actual y potencial, dirigiéndola hacia otros mercados posicionados con mejores niveles de confianza.

La **amenaza de nuevas pandemias** que produzcan efectos similares o superiores a la actual pandemia.

Pérdida de imagen del destino, ocasionado por el deterioro ambiental (cambio climático) por la focalización y presión turística sobre el Parque Nacional Torres del Paine (PNTP), lo que amenaza la satisfacción de su experiencia turística y por el incremento de la oferta turística informal.

Altos valores de los servicios ofrecidos al interior del PNTP.

Sectores productivos poco compatibles con el desarrollo turístico del destino y en algunos casos incompatibles por sus impactos negativos al paisaje.





11. PERCEPCIONES DE LA COMUNIDAD LOCAL SOBRE EL DESARROLLO TURÍSTICO

Con el fin de contar con la visión de actores del turismo en el destino se realizó un conjunto de entrevistas a actores relevantes del turismo local. Los criterios de selección utilizados fueron los siguientes:

Actores locales que no son parte de la Mesa Técnica del PLADETUR Intercomunal.

Que sean líderes de organizaciones locales de turismo.

Que sean residentes locales.

Que hayan tenido participación directa e indirecta con el desarrollo del PLADETUR Intercomunal 2017 – 2020.

En definitiva, se entrevistó a los siguientes líderes de organizaciones locales del sector turismo:

Cuadro 9. Actores claves

LÍDERES DE ORGANIZACIONES	ORGANIZACIONES ASOCIADAS
Francisco González	Fundación Pueblo Kawésqar (presidente). Miembro comunidad Kawésqar Alcón sin Salida.
Nathalie Reffer	Cámara de Turismo de Puerto Natales.
Jorge Canales	NODO de CORFO sobre Turismo de Estancias.
Claudio Mansilla	Asociación de Transportistas de Turismo de Última Esperanza.
Javier Torres	Asociación Gremial Pueblo Artesanal Eterh Aike (administrador).
Andrés Gader	Asociación de Hostels y afines Puerto Natales (pdte.) y Barrios Comerciales de Natales (vice-pdte).
Adriana Aguilar	Cámara de Turismo Última Esperanza (gerente).
Claudia Herrera	Cámaras de Turismo de Pto. Natales, Agrupación Cultural Natales Fundación Kalen (socios).

Aspectos positivos

Los actores locales entrevistados perciben que en los últimos años en el marco del PLADETUR Intercomunal se ha avanzado, por lo tanto, comparten una visión positiva respecto al desarrollo turístico en base a las siguientes razones:

- Existe un compromiso por parte de las autoridades municipales respecto al turismo.
- Es un Destino posicionado y reconocido como importante en Chile y el extranjero.
- Existe una coordinación respecto al desarrollo del turismo.
- Existe una importante diversificación que se vio frenada por la pandemia.
- El PLADETUR ha sido relevante para ordenar la inversión en infraestructura turística (por ejemplo: mejoramiento de conectividad).

Debilidades percibidas

Si bien, la visión general es positiva, a los actores locales les preocupa lo siguiente:

- Potenciar aún más el rol municipal como actor coordinador del desarrollo turístico.
- Que las autoridades tomen decisiones con información fidedigna y capital humano calificado.
- Potenciar la planificación y gestión turística en las dos comunas.
- Fortalecer la gobernanza turística intercomunal.

Aciertos percibidos

- a. Ha sido posible innovar diversificando la oferta hacia el turismo cultural con pueblos originarios y agroturismo de estancias.
- b. Se ha logrado promocionar al destino internacionalmente (con apoyo importante de SERNATUR).
- c. La página web visitnatales.travel es una oportunidad para difundir el destino y los atractivos menos posicionados. Lleva dos años de funcionamiento y todavía hace falta habilitar la comercialización.
- d. La asociatividad ha sido fortalecida, se han creado nuevos gremios y se han incrementado las relaciones entre estos. Todos los gremios de la provincia se encuentran trabajando en conjunto.
- e. Se ha avanzado en las gestiones de coordinación de los municipios con CONAF para realizar un trabajo efectivo respecto al turismo en ASPE y zonas aledañas, reconociendo la dificultad ya que el trabajo de CONAF tiende a ser muy autónomo.
- f. Se ha visto un mejoramiento de la infraestructura turística, como la pavimentación de caminos y mejoramiento de los accesos, pero esto se atribuye mayormente al Gobierno Regional. En el caso del interior del P.N Torres del Paine se atribuye al sector privado.

Factores críticos percibidos

1. Se observa la mejoría de la oferta, pero esto no solo se debe a la gestión municipal sino en gran parte a la inversión privada.
2. Las decisiones respecto al desarrollo turístico que se están tomando no están basadas de datos reales sobre la demanda y oferta. Y en los pocos casos en que se ha usado información, sigue siendo insuficiente para conocer el mercado.
3. Hace falta desarrollar una estrategia de promoción que apunte a segmentos especializados, sobre todo para el turismo nacional en el periodo de recuperación. Se ha concentrado todo en el P.N. Torres del Paine.
4. La estacionalidad se ha intentado mejorar mediante la promoción, pero los servicios no están operando completamente en temporada baja.
5. En la actualidad la página web visitnatales.travel está en desarrollo y no ha tenido efectos medibles aún respecto a la demanda turística. Los entrevistados perciben que sus turistas no se informan por esta página.
6. La formación y capacitación en turismo al personal operativo, técnico y directivo del turismo en el destino ha sido más bien impulsada por el sector privado y otras instituciones públicas como SERCOTEC y SERNATUR. Hace falta un rol más protagónico del municipio en esta materia.
7. Aún es necesario trabajar en la conciencia turística y cultural sobre el territorio.
8. Hace falta incluir a otros actores en la gobernanza, organizaciones de arte, cultura, trabajadores y empresas que no se encuentran en ninguna organización.
9. Se debe seguir mejorando la infraestructura turística: caminos, baños, espacios públicos, accesos, señalética, senderos etc.
10. Si bien el destino ha logrado obtener el Sello Green Destination, aún hace falta trabajar mucho más la sustentabilidad, sobre todo respecto a las amenazas de la salmonicultura.
11. Aún no ha sido posible implementar facilidades para que los residentes locales puedan acceder y desarrollar emprendimientos en Áreas Silvestres Protegidas del Estado (ASPE).





12. IMAGEN OBJETIVO DEL DESTINO

La imagen objetivo corresponde a una expectativa de futuro, de cómo proyectamos el destino en el corto y en el mediano plazo. Debe ser realista, desafiante y con elementos de sueño de futuro. La función de esta imagen es servir de guía para el trabajo en la planificación para el desarrollo turístico en este territorio.

1.- Validación social de la imagen objetivo

Fue aplicada una encuesta a 90 actores locales relacionados con el turismo, en su mayoría empresarios y líderes de organizaciones. De acuerdo con los actores consultados estas son las principales modalidades turísticas que caracterizarán al destino:

1. Ecoturismo y Turismo de Naturaleza (78.9%)
2. Turismo Aventura (62.2%)
3. Turismo Científico (35.6%)
4. Turismo Cultural e Indígena (34.4%)
5. Agroturismo (32.2%)
6. Observación de Aves (24.4%)

2.- Valores del Destino

Mediante la encuesta se identificaron valores estratégicos que representan las convicciones respecto a lo que podría conducir al éxito al destino, y que se traslucen en ámbitos fundamentales de la estrategia del PLADETUR, estos valores fueron priorizados por los actores locales de la siguiente forma:

1. Conciencia medio ambiental (66.7%)
2. Participación de la comunidad local en el desarrollo turístico (55.6%)
3. Valoración de la identidad y patrimonio cultural propio (51.4%)
4. Crecimiento económico local (31.1%)
5. Seguridad en las actividades y la hospitalidad turística (27.8%)
6. Bienestar de los habitantes locales (20%)

3.- Visión del Destino a mediano plazo

Se trata acerca de cómo nos visualizamos en el futuro y a qué queremos llegar en el mediano plazo, como destino turístico Natales – Torres del Paine. De acuerdo con los actores locales la visión futura es:

El destino turístico intercomunal Natales – Torres del Paine al año 2030, es reconocido como un modelo en protección y gestión eficiente del medio ambiente, posicionado como el principal destino de la Patagonia Chilena, implementando un sistema sostenible de desarrollo turístico, que presenta una oferta de experiencias turísticas diversificadas que funcionan durante todo el año. Destino que se caracteriza por presentar estándares de excelencia y seguridad en los servicios turísticos que ofrece, además de reconocer y poner en valor su patrimonio cultural.

4.- Imagen objetivo del PLADETUR 2021-2024

La imagen objetivo del Plan de Desarrollo Turístico, se puede definir como el conjunto de ideas principales de lo que se quiere lograr. Es la situación deseada y se estima factible de realizar con el esfuerzo de articulación y liderazgo de ambos municipios de cara al 2024, que corresponde al periodo de vigencia de este instrumento.

El destino intercomunal Natales – Torres del Paine al año 2024 se logra recuperar y recomponer, habiendo recuperado la oferta, demanda y empleo, a niveles previos a la pandemia mundial por Covid - 19; con la conciencia medioambiental y turística de su población fortalecida, habiendo puesto en valor su naturaleza, paisaje y patrimonio cultural. En el marco de un modelo de desarrollo turístico sostenible, que funciona en coherencia con su calidad de Reserva de la Biósfera. La actividad turística en el destino se verá potenciada por un sistema de gobernanza fortalecido, con normativas de seguridad pertinentes, además de lineamientos de gestión orientados hacia el mejoramiento de la infraestructura y la conectividad, la innovación en las modalidades y experiencias turísticas, la incorporación de los pueblos originarios, y una oferta con emprendedores y personal técnico capacitado. En este destino turístico intercomunal los municipios lideran y articulan la gobernanza turística.



13. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL DESARROLLO TURÍSTICO INTERCOMUNAL: EJES DE DESARROLLO TURÍSTICO INTERCOMUNAL

A partir de los resultados del diagnóstico efectuado sobre el desarrollo turístico del destino Natales -Torres del Paine, se sistematizaron 5 Ejes de Desarrollo Turístico Intercomunal, que responden a las debilidades, amenazas y oportunidades que se presentan, y que son problemáticas estratégicas para los actores locales. Su solución puede significar un cambio importante en la superación de las brechas existentes. Cada Eje responde a objetivos estratégicos de este PLADETUR intercomunal.

Estos ejes son coherentes con los siguientes criterios:

1. Tienen coherencia con la imagen objetivo de corto plazo y la visión de medio plazo asumida por los actores y los objetivos estratégicos del PLADETUR intercomunal destino Natales-Torres del Paine.
 2. Son relevantes de ejecutar para la reactivación del turismo e incorporan elementos necesarios para adaptar la oferta y demanda turística a los desafíos de la situación mundial y nacional.
 3. Los municipios del destino son los principales responsables de ejecutar estos proyectos y las iniciativas están localizadas en espacios en que los municipios tienen las competencias e incidencia directa para su planificación y ejecución.
 4. Son factibles, técnica y financieramente, de ser iniciados o materializados de manera íntegra en los próximos 4 años, por los municipios en forma autónoma y/o con el apoyo formal de otras instituciones públicas y/o privadas.
- Los Ejes de Desarrollo Turístico Intercomunal son los siguientes:

Cuadro 10. Ejes de Desarrollo Turístico Intercomunal.

EJE	Objetivos
1.- RECUPERACIÓN E INNOVACIÓN EN LA OFERTA DEL DESTINO	<p>1.- Diseñar estrategias y materializar acciones conducentes a la recuperación de la oferta y la reinserción laboral.</p> <p>2.- Propiciar actividades innovadoras en los productos y servicios del destino con eje en cultura, deporte y naturaleza.</p>

2.- EQUIPAMIENTO PÚBLICO, PLANIFICACIÓN, ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y GESTIÓN AMBIENTAL	<p>3.- Reducir el impacto ambiental del turismo y asegurar la calidad ambiental del destino.</p> <p>4.- Mejorar la experiencia turística en los circuitos urbanos y en los hitos claves del destino.</p>
3.- GESTIÓN TURÍSTICA DE ÁREAS SILVESTRES PROTEGIDAS Y RESERVA DE LA BIÓSFERA	<p>5.- Desarrollar un modelo para que las comunidades locales puedan poner en valor las ASPE a través de actividades económicas sustentables y compatibles con la conservación.</p> <p>6.- Participar activamente en instancias de coordinación entre el sector público, las comunidades locales, los emprendedores turísticos y CONAF.</p>
4.- ESTRATEGIA DE MARKETING, POSICIONAMIENTO Y COMUNICACIÓN	<p>7.- Implementar una estrategia de marketing integrada con acciones de promoción, posicionamiento y comercialización (físico y digital) en mercados priorizados tanto actuales como potenciales.</p> <p>8.- Co-construir los criterios y lineamientos para el levantamiento, sistematización y difusión de la información y gestión de datos, para la toma de decisiones de los actores turísticos del destino.</p>
5.- CAPITAL HUMANO, CAPITAL SOCIAL, INSTITUCIONALIDAD Y GOBERNANZA TURÍSTICA	<p>9.- Fortalecimiento del capital humano en turismo del destino.</p> <p>10.- Vinculación estratégica con actores e instituciones internas y externas.</p> <p>11.- Institucionalidad para la mejora de la calidad en la hospitalidad del destino.</p> <p>12.- Difusión y rendición de cuentas de la gestión turística municipal.</p>

Cartera de proyectos e iniciativas estratégicas

Las iniciativas en este apartado corresponden a acciones y gestiones lideradas por los equipos municipales. Dentro de estas iniciativas encontramos diferentes proyectos que pueden ser diseñados y postulados a instancias de financiamiento. Estos proyectos fortalecerían el listado de iniciativas a realizar por Eje a partir de ideas innovadoras que sean un aporte para la planificación del turismo sustentable en el destino.

Por cada uno de los ejes de desarrollo de este PLADETUR, se detalla una diversidad de iniciativas, tal como se observa en el siguiente cuadro. Las iniciativas destacadas y escritas en celeste corresponden a las nuevas acciones a implementar en este PLADETUR 2021-2024, mientras que las de color gris corresponden a acciones de continuidad respecto al PLADETUR anterior. En los 5 ejes estratégicos del PLADETUR, se proponen un total de 47 iniciativas (nuevas y de continuidad), bajo responsabilidad de cada municipio o de forma conjunta. Estas fueron priorizadas en talleres participativos.

INICIATIVAS PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO 2021 – 2024 SEGÚN EJES

EJES	INICIATIVAS
E-1: Recuperación e Innovación en la Oferta del Destino Obj - 1 y 2	Plan de diversificación y consolidación de la oferta. Programa de bioseguridad y gestión del riesgo para empresas y servicios. Fortalecimiento de la bolsa de empleo turístico. Programa de apoyo y fortalecimiento de eventos turísticos (artísticos, culturales, deportivos). Apoyo técnico a la postulación de empresarios/as a los fondos de reactivación. Concesión camping municipal Villa Cerro Castillo. Evaluar potencialidad turística en nuevos territorios y modalidades. Programa de Desarrollo Turístico de Puerto Edén. Puesta en valor del patrimonio cultural. Fortalecimiento del turismo rural y de estancias. Diseño y puesta en valor del circuito patrimonial de Villa Cerro Castillo
E-2: Infraestructura, Equipamiento Público, Planificación, Ordenamiento Territorial y Gestión Ambiental. Obj - 3 y 4	Participación activa en el comité de sustentabilidad del destino. Acciones necesarias para alcanzar la certificación de destino de turismo sostenible. Construcción e instalación de punto verde Villa C.C. Construcción estacionamientos de pescadores río serrano, PNTP. Diseño de circuitos urbanos, instalación de señalética informativa e hitos de interpretación. Construcción hitos de bienvenida a la comuna de T.P. Construcción y puesta en valor semáforos de viento (T.P.). Construcción plaza de los encuentros (V.C.C.). Mejoramiento mirador turístico laguna Figueroa. Construcción de señalética turística V. Río Serrano. Construcción cerco y paravientos camping municipal (V.C.C.)
E-3: Gestión Turística de Áreas Silvestres Protegidas y Reserva de la Biosfera. Obj - 5 y 6	Directrices para la Inserción Socioeconómica de Comunidades Portal, turismo en las ASP de la Provincia de Última Esperanza. Diseño y puesta en marcha de la estrategia y modelo de gestión de comunidades portales de la Patagonia. Participación de las municipalidades en instancias colaborativas con actores de la gestión turística de las ASP. Participación de las municipalidades en el comité de gestión de la reserva de la biosfera Torres del Paine.
E-4: Estrategia de Marketing, posicionamiento y comunicación. Obj - 7 y 8	Estrategia comunicacional integrada (multicanal), con énfasis en demanda regional, nacional e internacional. Diseñar una Estrategia de Promoción y Posicionamiento focalizada para los tipos de turismo priorizados. Estrategia de posicionamiento de Natales y Torres del Paine como Comunidades Portal de las ASP del destino. Fortalecimiento de las Oficinas de Información Turística del Destino. Plan de promoción y posicionamiento del turismo social en el destino. Plan de mantención y visibilización del sitio visitnatales.travel. Gestión y análisis de datos estratégicos del destino natales-torres del Paine para la toma de decisiones.
E-5: Capital Humano, Capital Social, Institucionalidad y Gobernanza Turística Obj - 9, 10, 11 y 12	Programa conciencia turística ciudadana. Formación y capacitación en gestión turística del equipo municipal. Distinción turística empresarial del destino. Convenios de trabajo con asociaciones y organizaciones de turismo. Coordinar la ejecución del plan de acción de ZOIT. Convenios y alianzas con instituciones académicas, ONG, fundaciones. Acompañamiento del PLADETUR 2021-2024. Fortalecimiento de los comités municipales internos de turismo. Participar en la Red de comunidades portal de la Patagonia. Mesas de ordenanzas/normativas y turismo/comercio para la formalización municipal. Encuentros provinciales de turismo. Difusión de la gestión turística municipal.

● Acciones nuevas.

● Acciones de continuidad.

Las nuevas acciones para desarrollar se describen a continuación:

EJES	DESCRIPCIÓN DE INICIATIVAS NUEVAS
<p>E-1: Recuperación e Innovación en la Oferta del Destino Obj - 1 y 2</p>	<p>Plan de diversificación y consolidación de la oferta: Formulación y estrategia, difusión de resultados de cada estudio y ejecución del Plan de diversificación y consolidación (2022 al 2024).</p> <p>Programa de bioseguridad y gestión del riesgo para empresas y servicios: Desarrollo y co-construcción del sistema de gestión de riesgo y estándares de bioseguridad de empresas y atractivos turísticos (2021 al 2022).</p> <p>Evaluar potencialidad turística en nuevos territorios y modalidades: Identificación de nuevos proyectos de accesibilidad que podrían propiciar nueva oferta, estudio potencialidad de nuevos territorios y modalidades (2022 al 2024).</p> <p>Programa de Desarrollo Turístico de Puerto Edén: Formulación, ejecución, y difusión del Programa Turístico (2022 al 2024).</p> <p>Fortalecimiento del turismo rural y de estancias: Ejecución y seguimiento de iniciativas, búsqueda de financiamiento y vinculación con la comunidad (2021 al 2024).</p>
<p>E-2: Infraestructura, Equipamiento Público, Planificación, Ordenamiento Territorial y Gestión Ambiental. Obj - 3 y 4</p>	<p>Diseño de circuitos urbanos, instalación de señalética informativa e hitos de interpretación: Análisis del trazado actual del city tour en Puerto Natales, catastro de atractivos, elaboración de hitos, trayectos alternativos y estudio de implementación en otras localidades (2022 y 2023).</p> <p>Construcción hitos de bienvenida a la comuna de T.P.: Recepción e inauguración de las obras (2021)</p> <p>Construcción y puesta en valor semáforos de viento (T.P.): Formulación del proyecto, bases para licitación, ejecución difusión y puesta en valor de las obras (2021 y 2022).</p>
<p>E-4: Estrategia de Marketing, posicionamiento y comunicación. Obj - 7 y 8</p>	<p>Estrategia comunicacional integrada (multicanal), con énfasis en demanda regional, nacional e internacional: Referencia en diagnósticos y análisis ZOIT y PLADETUR Plan Estratégico: horizonte 4 años, basado en acciones de corto, mediano y largo plazo de forma secuencial. (2021 y 2024).</p> <p>Diseñar una Estrategia de Promoción y Posicionamiento focalizada para los tipos de turismo priorizados: Definir plan de acción (mensaje, canal y medios) (2021 y 2024).</p> <p>Plan de promoción y posicionamiento del turismo social en el destino: Promoción y difusión conjunta (SERNATUR y MUNICIPIOS) (2022 y 2024).</p> <p>Gestión y análisis de datos estratégicos del destino natales-torres del Paine para la toma de decisiones: Co-construir los criterios y lineamientos para el levantamiento, sistematización y difusión de la información para la toma de decisiones (2021 y 2024).</p>
<p>E-5: Capital Humano, Capital Social, Institucionalidad y Gobernanza Turística Obj - 9, 10, 11 y 12</p>	<p>Programa conciencia turística ciudadana: Fortalecimiento del capital humano y acciones de concientización (SERNATUR y MUNICIPIOS) (2022 y 2024).</p> <p>Convenios de trabajo con asociaciones y organizaciones de turismo: Vinculación estartégica con actores e instituciones internas y externas al municipio (2022 y 2024).</p> <p>Convenios y alianzas con instituciones: Desarrollo de convenios con instituciones académicas, ONG's, fundaciones (2022 y 2024).</p> <p>Fortalecimiento de los comités municipales internos de turismo: Desarrollar orgánica de Comité funciones y participantes (2022 y 2024).</p> <p>Difusión de la gestión turística municipal: Difusión y rendición de cuentas de la gestión turística (PLADETUR) (2021 y 2024).</p>

14. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

Para el seguimiento y evaluación del PLADETUR intercomunal Natales – Torres del Paine se propone el uso de indicadores **OPERATIVOS** e **IMPACTO** que permitan proveer de información y evidenciar el avance del Plan, si está cumpliendo con las metas y los objetivos fijados o bien establecer acciones de mejora a las acciones planificadas, como también evaluar la incorporación de nuevas propuestas y/o acciones.

Mediante el Sistema de Gobernanza del PLADETUR se realizarán asambleas anuales para evaluar el avance de la cartera de proyectos. Por una parte, mediante la Carta Gantt, se evaluará el cumplimiento de los periodos para el cumplimiento de los proyectos comprometidos. Pero, además, por cada Eje estratégico, se han diseñado indicadores de resultados y de impacto. Los indicadores de resultado, corresponden a los resultados esperados de cada proyecto según su periodicidad. Por otra parte, los indicadores de impacto, corresponden al logro de metas esperadas al término de este PLADETUR, que, de acuerdo con las priorizaciones efectuadas, corresponden a las metas más relevantes a lograr por cada eje. A continuación, se presenta una síntesis explicativa de estos indicadores de seguimiento.



Indicadores de resultados

Los indicadores de resultados estarán sujetos a cada uno de los proyectos a desarrollar en este PLADETUR⁴. En las instancias de gobernanza, en las que participan los municipios y las organizaciones locales, deberán anualmente evaluar el cumplimiento de resultados de cada una de las iniciativas planificadas de acuerdo con su periodo de ejecución según la Carta Gantt.



Indicadores de impacto

Cada eje tendrá indicadores de impacto, que serán el resultado de una síntesis de los resultados logrados. Con ello será posible evaluar de manera general y estratégica los resultados finales de este PLADETUR. Estos serán acordados y validados por los actores participantes en el año 1 de la gobernanza. Estos serán acordes a los objetivos de cada eje, tal como se presenta en el siguiente apartado.

⁴ Para más información sobre estos indicadores, consultar los documentos finales del PLADETUR, como también, si es necesario solicitar esta información directamente a la Mesa Técnica.

15. CARTA GANTT - EJE 1

SIMBOLOGÍA Y OBJETIVOS DE LOS EJES DE ACCIÓN

E1 - Diseñar estrategias y materializar acciones conducentes a la recuperación de la oferta y la reinserción laboral.

E1 - Propiciar actividades innovadoras en los productos y servicios del destino con eje en cultura, deporte y naturaleza.

E2 - Reducir el impacto ambiental del turismo y asegurar la calidad ambiental del Destino.

E2 - Mejorar la experiencia turística en los circuitos urbanos y en los hitos claves del Destino.

E3 - Desarrollar un modelo para que las comunidades locales puedan poner en valor las ASP a través de actividades económicas sustentables y compatibles con la conservación.

E3 - Participar activamente en instancias de coordinación entre el sector público, las comunidades locales, los emprendedores y CONAF.

E4 - Implementar una estrategia de MKT integrada con acciones de promoción, posicionamiento y comercialización (físico y digital) en mercados priorizados tanto actuales como potenciales.

E4 - Co-construir los criterios y lineamientos para el levantamiento, sistematización y difusión de la información y gestión de datos, para la toma de decisiones de los actores turísticos del destino.

E5 - Fortalecimiento del capital humano en turismo del destino.

E5 - Vinculación estratégica con actores e instituciones internas y externas.

E5 - Institucionalidad para la mejora de la calidad en la hospitalidad del destino.

E5 - Difusión y rendición de cuentas de la gestión turística municipal.

EJE 1	ACCIÓN/INICIATIVA		2021	2022	2023	2024
Recuperación e Innovación en la Oferta del Destino	Acción nueva	Plan de diversificación y consolidación de la oferta.		X	X	X
	Acción nueva	Programa de bioseguridad y gestión del riesgo para empresas y servicios.	X	X		
	Acción de continuidad	Fortalecimiento de la bolsa de empleo turístico.	X	X	X	X
	Acción de continuidad	Programa de apoyo y fortalecimiento de eventos turísticos (artísticos, culturales, deportivos).	X	X	X	X
	Acción de continuidad	Apoyo técnico a la postulación de empresarios/as a los fondos de reactivación.	X	X	X	X
	Acción de continuidad	Concesión camping municipal Villa Cerro Castillo.	X			
	Acción nueva	Evaluar potencialidad turística en nuevos territorios y modalidades.		X	X	X
	Acción nueva	Programa de Desarrollo Turístico de Puerto Edén.		X	X	X
	Acción de continuidad	Puesta en valor del patrimonio cultural.	X	X	X	X
	Acción nueva	Fortalecimiento del turismo rural y de estancias.	X	X	X	X
Acción de continuidad	Diseño y puesta en valor del circuito patrimonial de Villa Cerro Castillo.		X			

15. CARTA GANTT - EJES 2 Y 3

EJE 2	ACCIÓN/INICIATIVA		2021	2022	2023	2024
Infraestructura, Equipamiento Público, Planificación, Ordenamiento Territorial y Gestión Ambiental	Acción de continuidad	Participación activa en el comité de sustentabilidad del destino.	x	x	x	x
	Acción de continuidad	Acciones necesarias para alcanzar la certificación de destino de turismo sostenible.	x	x	x	x
	Acción de continuidad	Construcción e instalación de punto verde Villa C.C.	x			
	Acción de continuidad	Construcción estacionamientos de pescadores rio serrano, PNTP.	x			
	Acción nueva	Diseño de circuitos urbanos, instalación de señalética informativa e hitos de interpretación.		x	x	
	Acción nueva	Construcción hitos de bienvenida a la comuna de T.P.	x			
	Acción nueva	Construcción y puesta en valor semáforos de viento (T.P.).	x	x		
	Acción de continuidad	Construcción plaza de los encuentros (V.C.C.).	x	x		
	Acción de continuidad	Mejoramiento mirador turístico laguna Figueroa.	x			
	Acción de continuidad	Construcción de señalética turística V. Río Serrano.	x	x		
Acción de continuidad	Construcción cerco y paravientos camping municipal (V.C.C.)	x				

EJE 3	ACCIÓN/INICIATIVA		2021	2022	2023	2024
Gestión Turística de Áreas Silvestres Protegidas y Reserva de la Biosfera	Acción de continuidad	Directrices para la Inserción Socioeconómica de Comunidades Portal, turismo en las ASP de la Provincia de Última Esperanza.	x	x		
	Acción de continuidad	Diseño y puesta en marcha de la estrategia y modelo de gestión de comunidades portales de la Patagonia.		x	x	x
	Acción de continuidad	Participación de las municipalidades en instancias colaborativas con actores de la gestión turística de las ASP.	x	x	x	x
	Acción de continuidad	Participación de las municipalidades en el comité de gestión de la reserva de la biosfera Torres del Paine.	x	x	x	x

15. CARTA GANTT - EJES 4 Y 5

EJE 4	ACCIÓN/INICIATIVA		2021	2022	2023	2024
Estrategia de Marketing, posicionamiento y comunicación	Acción nueva	Estrategia comunicacional integrada (multicanal), con énfasis en demanda regional, nacional e internacional.	x	x	x	x
	Acción nueva	Diseñar una Estrategia de Promoción y Posicionamiento focalizada para los tipos de turismo priorizados. x	x	x	x	x
	Acción de continuidad	Estrategia de posicionamiento de Natales y Torres del Paine como Comunidades Portal de las ASP del destino.	x	x	x	x
	Acción de continuidad	Fortalecimiento de las Oficinas de Información Turística del Destino.		x	x	x
	Acción nueva	Plan de promoción y posicionamiento del turismo social en el destino.		x	x	x
	Acción de continuidad	Plan de mantenimiento y visibilización del sitio visitnatales.travel.	x	x	x	x
	Acción nueva	Gestión y análisis de datos estratégicos del destino Natales-Torres del Paine para la toma de decisiones.	x	x	x	x

EJE 5	ACCIÓN/INICIATIVA		2021	2022	2023	2024
Capital Humano, Capital Social, Institucionalidad y Gobernanza Turística	Acción nueva	Programa conciencia turística ciudadana.		x	x	x
	Acción de continuidad	Formación y capacitación en gestión turística del equipo municipal.	x	x	x	x
	Acción de continuidad	Distinción turística empresarial del destino.	x	x	x	x
	Acción nueva	Convenios de trabajo con asociaciones y organizaciones de turismo.	x	x	x	x
	Acción de continuidad	Coordinar la ejecución del plan de acción de ZOIT.	x	x		
	Acción nueva	Convenios y alianzas con instituciones académicas, ONG, fundaciones.		x	x	x
	Acción de continuidad	Acompañamiento del PLADETUR 2021-2024.	x	x	x	x
	Acción de continuidad	Fortalecimiento de los comités municipales internos de turismo.	x	x	x	x
	Acción de continuidad	Participar en la Red de comunidades portal de la Patagonia.	x	x	x	x
	Acción de continuidad	Mesas de ordenanzas/normativas y turismo/comercio para la formalización municipal.	x	x	x	x
	Acción de continuidad	Encuentros provinciales de turismo.	x	x	x	x
	Acción nueva	Difusión de la gestión turística municipal.		x	x	x

16. REFERENCIAS

- CONAF (2019). Estadísticas de visitación Parque Nacional Torres del Paine. Chile.
- FEDETUR (2020). Barómetro Chileno del Turismo. Mes de Julio 2020. Escenarios de recuperación del turismo ante el COVID 19. Chile.
- Gobierno Regional de Magallanes y de la Antártica Chilena (2020). Política Regional de Fomento Productivo 2020-2025, Punta Arenas, Chile.
- INE (2017). Censo de Población y Vivienda. Chile.
- Johns Hopkins University & Medicine (2021). COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE). Disponible en: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
- Ley 20.423. Del sistema institucional para el desarrollo del turismo. 04 de febrero 2010 (Chile).
- Ley 21.227. Faculta el acceso a prestaciones del seguro de desempleo de la Ley n° 19.728, en circunstancias excepcionales. 1 de abril 2020 (Chile).
- Municipalidades de Natales y Torres del Paine (2017). PLADETUR Provincia de Última Esperanza (2017-2020), Última Esperanza, Chile
- Pacheco Habert, G. S., Vera Garnica, J. y Castaing von der Hundt, J. C. (2015). La gestión de destinos en la región de Los Lagos-Patagonia chilena: ¿una disputa entre asociatividad y competitividad? RIAT: Revista Interamericana de Medioambiente y Turismo, 11(2), 148-162.
- Pacheco Habert, G.; Szmulewicz Espinoza, P. (2013). Sinergias y Conflictos entre desarrollo turístico y otros sectores económicos. El caso del Turismo de Intereses Especiales en la región de los Ríos. Gestión Turística, núm. 20, julio-diciembre, pp. 39-59 Universidad Austral de Chile Valdivia, Chile.
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2020). El turismo retrocede a niveles de 1990 con una caída en llegadas del más del 70%. Barómetro. Disponible en: <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>
- Oyarzun, E., y Szmulewicz, P. (1999). Fortalecimientos de la gestión en destinos turísticos: Fundamentos. Gest. Tur. (Valdivia), N°. 4, p. 93-102. ISSN 0718-6428.
- Oyarzun, E.; Pacheco, G.; Nova, G. (2016). Gestión municipal del turismo para el desarrollo territorial. Editorial Universidad Austral de Chile, Valdivia.
- Rovira, A; Salas, C; Pacheco, G. (2020). El rol de la presencia de un área silvestre protegida en el desarrollo local. Un estudio de caso en la Región de Aysén, Patagonia chilena. Revista de Desarrollo Local, num. 7, 48-71. ISSN: 2386-9968.
- Servicio de Impuestos Internos (2020). Estadísticas de ventas por rubro 2005-2019. Chile.
- Servicio Nacional de Turismo (2020). Estadísticas de llegadas de pasajeros a la región de Magallanes y de la Antártica Chilena 2003-2020. Chile.
- Servicio Nacional de Turismo (2020). Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos. Región de Magallanes y de la Antártica Chilena, Chile.
- Subsecretaría de Turismo (2015). Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable, Santiago, Chile.
- Subsecretaría de Turismo (2018). Infografía del Turismo Interno. Santiago, Chile.
- Subsecretaría de Turismo (2020). Cuadros de Turismo Receptivo. Perfil del turista extranjero que ingresa al país por vía aérea año 2019. Santiago, Chile.
- Szmulewicz, P. (2020). Edit. Turismo Sustentable y Áreas Silvestres Protegidas en Patagonia, Chile. Valdivia: Ediciones Kultrún.

