

Gobernanza de un destino turístico municipal. El caso de la Mesa Técnica de Turismo de Viña del Mar, Chile¹

Julián Arellano-Herman²
Universidad de Valparaíso
julian.arellano@uv.cl

Juan Carlos Yáñez-Andrade³
Universidad de Valparaíso
juancarlos.yanez@uv.cl

DOI: <https://doi.org/10.21158/21451494.v12.2021.3054>

Cómo citar este artículo: Arellano-Herman, J.; Yáñez-Andrade, J. C. (2021). Gobernanza de un destino turístico municipal. El caso de la Mesa Técnica de Turismo de Viña del Mar, Chile. *Revista Comunicación, cultura y política*, 12, Páginas. DOI: <https://doi.org/10.21158/21451494.v12.2021.3054>

Fecha de recepción: 14 de mayo de 2021
Fecha de aprobación: 16 de agosto de 2021

Resumen

El presente artículo ofrece un análisis sobre los desafíos que implica la gobernanza de un destino turístico municipal en Viña del Mar, así como el estudio de las acciones de cooperación y creación de redes entre los actores municipales, los privados y la comunidad que ayudan en el fortalecimiento de este destino. El objetivo central es analizar los alcances de la Mesa Técnica de Turismo de la Municipalidad de Viña del Mar en la promoción de una gobernanza turística. En términos de estructura del artículo, en un primer momento se reconstruyen los alcances cualitativos que ha tenido la discusión sobre el turismo, en especial la formulación de las distintas políticas públicas en los últimos años. En un segundo momento, se abordan los debates y las resoluciones que se han dado en la Mesa Técnica de Turismo de la Municipalidad de Viña del Mar, a través de una revisión documental y etnográfica. Se sugiere como hipótesis que las políticas públicas en turismo han buscado articular desde la década de los noventa del siglo XX la acción de múltiples actores público-privados, a través de organismos como el Servicio Nacional de Turismo (Sernatur), pero han descuidado la participación de actores locales como los municipios.

Palabras clave: política pública en turismo; ley de turismo; estrategia nacional de turismo; gobernanza turística; conciencia turística; Viña del Mar.

¹ El presente artículo fue presentado en una primera versión reducida en las II Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Valparaíso, Chile —4 de noviembre 2020—.

² Magíster en Gestión de Organizaciones, Mención en Marketing - Universidad de Valparaíso-Chile. Sus principales áreas de investigación comprenden los destinos turísticos y marketing de servicios hoteleros. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7392-7419>

³ PhD. en Historia - por la EHESS-París. Sus principales áreas de investigación son la historia de turismo, gobernanza turística y las políticas de turismo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0317-3292>

*Governance of a municipal tourism destination.
The case of the Technical Tourism Board in Viña del Mar, Chile*

Abstract

This article offers an analysis of the challenges that are involved in the governance of a municipal tourist destination in Viña del Mar, and a study of the cooperation and networking actions among the municipal, private, and community actors that help strengthen this destination. The principal aim is to analyze the scope of the Technical Tourism Board of the Municipality of Viña del Mar in the promotion of tourism governance. In terms of the structure of the article, the first step is to reconstruct the qualitative scope of the discussion on tourism, especially the formulation of different public policies in recent years. In a second moment, we approach the debates and resolutions that have taken place on the Technical Tourism Board of the Municipality of Viña del Mar, by means of a documentary and an ethnographic review. The suggested hypothesis is that public policies in tourism have sought to articulate the action of multiple public-private actors through agencies such as the National Tourism Service (Sernatur) ever since the 1990s, but they have neglected the participation of local actors such as the municipalities.

Keywords: *tourism public policy; tourism law; national tourism strategy; tourism governance; tourism awareness; Viña del Mar.*

*Governança de um destino turístico municipal.
O caso da Direção Técnica de Turismo de Viña del Mar, Chile*

Resumo

Este artigo oferece uma análise sobre os desafios que envolvem a governança de um destino turístico municipal em Viña del Mar, bem como o estudo de ações de cooperação e a criação de redes entre atores municipais, privados e comunitários que auxiliem no fortalecimento desse destino. O objetivo principal é analisar o alcance da Direção Técnica de Turismo do Município de Viña del Mar na promoção da governança do turismo. Em termos da estrutura do artigo, inicialmente se reconstrói o escopo qualitativo da discussão sobre o turismo, especialmente a formulação das diferentes políticas públicas nos últimos anos. Em um segundo momento, abordam-se os debates e resoluções proferidos na Direção Técnica de Turismo do Município de Viña del Mar, através de uma revisão documental e etnográfica. Sugere-se como hipótese que as políticas públicas de turismo têm buscado articular desde a década dos anos 90, século XX, a ação de múltiplos atores público-privados, por meio de organizações como o Serviço Nacional de Turismo (Sernatur), mas têm negligenciado a participação de atores locais, como os municípios.

Palavras-chave: *políticas públicas em turismo; lei do turismo; estratégia nacional de turismo; governança do turismo; consciência turística; Viña del Mar.*

*Gestion d'une destination touristique municipale:
le cas du Bureau technique du tourisme de Viña del Mar, au Chili*

Résumé

Cet article propose une analyse des défis qu'impliquent la gestion d'une destination touristique municipale comme Viña del Mar et l'étude des actions de coopération et de mise en réseau des acteurs municipaux, privés comme communautaires, contribuant à promouvoir cette destination. L'objectif principal de l'étude consiste en l'analyse de la portée du Conseil technique du tourisme de la municipalité de Viña del Mar pour la promotion de la gestion du tourisme. Nous reconstruirons, dans un premier temps, la portée qualitative de la discussion sur le tourisme, en particulier la formulation des différentes politiques publiques de ces dernières années. Nous aborderons ensuite les débats et les résolutions ayant été remis au Conseil technique du tourisme de la municipalité de Viña del Mar au travers d'une revue documentaire et ethnographique. L'hypothèse suggère que les politiques publiques en matière de tourisme ont tenté, dès les années 1990, d'articuler l'action de multiples acteurs publics-privés au travers d'organisations telles que le Service national pour le tourisme (Sernatur), mais qui ont sous-estimé et négligé la participation des acteurs locaux comme les municipalités.

Mots-clés: *politique publique du tourisme; droit du tourisme; stratégie nationale pour le tourisme; gestion du tourisme; sensibilisation touristique; Viña del Mar.*

1. Introducción

Chile se ha transformado en uno de los países de América Latina con mayor crecimiento de la industria turística, de manera que se identifica como un país atractivo para el resto del mundo por su infraestructura, su seguridad y sus parajes naturales. El arribo de turistas extranjeros al país alcanzó una cifra récord en el 2017, 6 449 883, lo que significa un aumento de un 14 % con respecto al año anterior. Según los datos de la División de Estudios de la Subsecretaría de Turismo, entre los principales visitantes se encuentran los argentinos con 3 323 771 —asociado al turismo comercial o de compras—, seguido por los brasileños con 544 857. El turismo regional de América del Sur representa un 80 % del turismo, lo que refleja el potencial existente para promover una oferta de destinos hacia Europa, los Estados Unidos y Asia. Por su parte, el turismo europeo ha mantenido un crecimiento pequeño pero sostenido en el tiempo, con cerca de un 7 % de crecimiento anual, alcanzando para el 2017 una cifra total de 477 911 turistas, entre los que se destacan los españoles, franceses e ingleses (Sernatur, 2018).

Viña del Mar se caracteriza por ser la ciudad turística de Chile y presentar indicadores que la hacen aparecer en los ránquines que registran la mejor calidad de vida, aunque en los últimos años esa condición ha sido objeto de numerosas críticas por la existencia de problemas asociados al *boom* inmobiliario y al transporte, en especial en los meses de verano. Sin embargo, los datos estadísticos muestran que Viña del Mar es aún una ciudad atractiva, ya que presentó un crecimiento de un 18,7 % en el ingreso de turistas para los meses de enero y febrero del 2018, lo cual significa que cerca de un 10 % de los turistas que ingresan al país visitan, al menos, un día la ciudad.

Esto ha tenido un impacto positivo en cuanto al desarrollo de la industria hotelera, con tasas de ocupación para el mes de febrero del 2018 de un 85 %. Otro dato relevante entregado por la autoridad es el índice de Ingreso por Habitación Disponible, el que anotó un alza del 3,4 %, con un monto promedio por habitación de \$49 324. Esto se relaciona con el tiempo de estadía promedio, el que aumentó de tres a cuatro días de temporadas anteriores a seis días promedio de estadía.

Este desarrollo del turismo chileno, en general, y de Viña del Mar en particular, es fruto de una política implementada desde la década de los noventa por sucesivos gobiernos que promovieron el turismo como objeto de política pública, entendiendo esta actividad como clave en el desarrollo económico del país, el fortalecimiento de las comunidades locales y la inclusión social de los sectores más postergados.

En este sentido, Chile y los países latinoamericanos presentan una larga tradición de lo que se ha llamado «turismo social», donde el turismo se ubicó desde sus inicios como un factor de desarrollo económico e inclusión social (Pastoriza, 2002; 2008; Yáñez, 2016). La promoción turística ha sido acompañada de programas que aseguran la estandarización de los servicios, a través de la obtención del sello Q de calidad y S de sustentabilidad (Calidad Turística, 2018; *Chilesustentable.travel*, 2018).

En materia de gestión turística municipal los diagnósticos no son concluyentes en términos de evaluar el papel de los municipios chilenos en el desarrollo de los destinos turísticos. Si bien la Ley de Turismo n.º 20423 de 2010 ofrece las bases normativas para el desarrollo del turismo municipal, la falta de profesionales y de presupuesto ha impedido una adecuada gestión local (Rodríguez-Valenzuela, 2015). Esto es un problema, porque las decisiones que forman parte de la gestión municipal afectan todas las actividades vinculadas al turismo, lo que hace necesario una correcta gobernanza (Rivas, 2018).

Precisamente, con la finalidad de promover instancias de análisis y participación de los actores locales en el ámbito del desarrollo turístico que la Municipalidad de Viña del Mar, bajo la administración de la alcaldesa Sra. Virginia Reginato, se convocó en mayo del 2016 a distintas instituciones y líderes de opinión en el área para conformar una mesa técnica asesora del municipio en la formulación de políticas y actividades de promoción de un turismo sustentable.

De esta forma, de acuerdo al Decreto n.º 4938 del 18 de mayo, se creó la Mesa Técnica de Turismo (MTT), presidida por la alcaldesa Reginato y con la colaboración de los representantes de la Cámara de Comercio y Turismo de Viña del Mar, la Cámara de Turismo de Reñaca, la Asociación Gremial de Empresas de Turismo, la Convention Bureau de Viña del Mar, la Asociación de Hoteleros de Viña del Mar, la Universidad Andrés Bello y la Escuela de Administración Hotelera y Gastronómica de la Universidad de Valparaíso.

Este artículo presenta los desafíos que implica la gobernanza de un destino turístico municipal en Viña del Mar, así como estudiar las acciones de cooperación y creación de redes entre los actores municipales y privados y la comunidad que ayudan en el fortalecimiento de este destino. En particular, se analizan los alcances de la MTT en la promoción de una gobernanza turística. Para esto, el artículo introduce de manera general en las distintas disposiciones reglamentarias y legislativas sobre la promoción y el desarrollo turístico, de manera que destaca el papel asignado a los municipios en dichas

disposiciones, para luego analizar los programas y resoluciones que la MTT ha llevado a cabo desde el 2016.

La hipótesis que guía nuestra investigación reconoce el énfasis que ha tenido la política de turismo en los últimos años en promover una alianza público-privada en la formulación de estrategias que promuevan el crecimiento del turismo de viajeros extranjeros y nacionales, pero que ha descuidado la participación de los actores locales en la formulación y aplicación de esa política, como, por ejemplo, los municipios, las universidades y los empresarios regionales. En este sentido, se valoran las iniciativas en materia de promoción del turismo municipal, pero se observan algunas posibilidades de mejora en materia de financiamiento, gestión y disponibilidad de personal por parte de los municipios.

A continuación, presentamos, a modo ilustrativo, las principales instituciones, planes y programas de turismo que se han desarrollado en el país entre 1975-2016 (véase la Tabla 1).

Tabla 1. Instituciones, planes y programas de turismo. Chile, 1975-2016

Año	Institución o programa	Objetivo-alcances
1975	Servicio Nacional de Turismo (Sernatur)	<ul style="list-style-type: none">• Coordinar políticas en el ámbito del turismo. Comprende una primera institucionalidad en el ámbito del turismo.
2010	Ley de Turismo n.º 20423	<ul style="list-style-type: none">• Bases institucionales del desarrollo turístico nacional.
2011	Subsecretaría de Turismo	<ul style="list-style-type: none">• Instancia asesora del Comité de Ministros de Turismo y Consejo Consultivo de Promoción Turística.
2012	Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020	<ul style="list-style-type: none">• Posesionar a Chile como destino turístico de primer orden.

Fuente: Elaboración propia.

2. Enfoques y perspectivas

El enfoque de la investigación es de carácter cualitativo, a partir de un caso de estudio que ofrece la Municipalidad de Viña del Mar y el modelo de gobernanza en el destino turístico local que se busca implementar con la MTT. Se interesa por indagar en las

acciones de la MTT como parte de una estrategia de articulación de la participación de los distintos actores locales en el ámbito del turismo. La investigación es de tipo descriptiva, ya que presenta los diferentes elementos que ha comprendido la institucionalidad turística de Chile y ofrece un análisis crítico sobre la poca participación de los municipios en el desarrollo turístico local.

La estrategia metodológica implica una revisión y crítica documental, junto con el análisis etnográfico —práctico— de los alcances de las acciones llevadas a cabo por la MTT. El enfoque de la investigación supone un seguimiento, lo más sistemático posible, de los acuerdos que se han tomado en más de un año de funcionamiento, así como evaluar su coherencia con respecto a los diagnósticos emanados de los distintos actores y los desafíos que enfrenta el turismo en la ciudad.

Como aspecto clave resulta el análisis de los contenidos presentes en las actas de las reuniones de la MTT, la cual se reúne una vez al mes en dependencias del municipio de Viña del Mar, de manera que el acceso a sus actas es la base documental sobre la cual se basa esta investigación. Esto se completa con entrevistas a algunos miembros de la MTT. Además, se ha tenido acceso al conjunto de actividades que ha promovido la MTT, en especial al Programa de Conciencia Turística en la Enseñanza Básica entre el 2017, el 2018 y el 2019.

Un concepto clave en la articulación del enfoque teórico es el de gobernanza, entendido como un sistema de acuerdos institucionales y normativos que permiten la solución de problemas en el marco de la negociación y la organización que comprometen a los actores, al abrir posibilidades para repensar la gestión de los destinos turísticos (Svensson *et al.*, 2005; Queiroz y Rastrollo-Horillo, 2015).

La noción de asimetría en la distribución del poder es fundamental para entender la falta de eficacia en la formulación de las políticas públicas (Banco Mundial, 2017). La gobernanza, en este contexto, debería ayudar a mejorar las instancias de cooperación y

coordinación entre los distintos actores del ámbito público y privado en pro de la formulación, implementación y cumplimiento de las políticas públicas (Beritelli *et al.*, 2007; Gill y Williams, 2011).

En cuanto a la gobernanza en la gestión de los destinos turísticos se comprende la necesidad de articular los intereses y los compromisos de los diversos actores locales que participan o se ven afectados por las actividades turísticas, de tal forma consensuar las políticas de promoción y desarrollo turístico y dar forma así a modalidades novedosas de gestión y de corresponsabilidad (Ruhanen *et al.*, 2010). En este último aspecto, la noción de redes de colaboración es clave para entender las modalidades de vinculación que pueden tener las entidades públicas, del nivel central, las del nivel local, del mundo privado y de la comunidad organizada (Bramwell y Lane, 2000).

Esto supone no solo modificar las formas tradicionales de entender la función de lo público —Estado— y lo privado —el mercado y comunidades—, sino comprender que la gestión de los destinos turísticos se debe hacer desde la construcción consensuada de distintas miradas e intereses en el desarrollo de estos destinos, intereses que por la misma naturaleza territorial e histórica están destinados a convivir y reconocerse como legítimos (Fyall *et al.*, 2012).

Se insiste, entonces, en este enfoque, que las lógicas del mercado por las cuales se rigen las entidades privadas y las lógicas jerarquizadoras que rigen las entidades públicas, deben ser modificadas por las lógicas de cooperación y decisión colectiva (Denters y Rose, 2005). De esta forma, en este artículo se pone énfasis en las acciones de la MTT de la Municipalidad de Viña del Mar, la cual tiene como objetivo integrar distintos actores del mundo público y privado —aunque sin una clara participación de la comunidad organizada— en labores de asesoría en materia de promoción y desarrollo turístico. Dada la amplitud de la temática, en esta investigación se hace énfasis en las labores vinculadas con el desarrollo turístico, dejando de lado las acciones de promoción, de las cuales también se ocupa la MTT.

Por desarrollo turístico diversos autores entienden aquel proceso por el que se fortalecen los destinos turísticos en términos de calidad de la oferta de experiencias y servicios, en un contexto de desarrollo social, económico y urbanístico (Volgger y Pechlaner, 2014). Este desarrollo puede ser categorizado como rápido, de lento crecimiento o de desarrollo transitorio (Peck y Lepie, 1992). Lo que no está en duda es que este desarrollo debe ser sostenible. El concepto de sostenibilidad emerge como parte de un diagnóstico crítico frente a los efectos adversos del desarrollo económico contemporáneo, en particular en cuanto a sus consecuencias sobre el medio ambiente, al definirse como aquel desarrollo,

que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. De tal forma el alcance del concepto, al pretender aunar parámetros económicos y sociales tiene como finalidad salvaguardar el patrimonio de la humanidad, incorporando las ideas de satisfacción de las necesidades y el reconocimiento de los límites de capacidad de respuesta. (Comisión mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo [CMMAD], 1998, p. 6)

Por su parte, la Organización Mundial de Turismo (OMT) incorpora la sostenibilidad como elemento esencial para promover un turismo receptivo respetuoso del medio ambiente, de modo que sirva para mejorar el nivel de vida de las comunidades locales y ofrezca al visitante experiencias de mejor calidad (OMT, 2017).

En el caso del presente artículo, se considera un aspecto clave para hacer sostenible el desarrollo de los destinos turísticos la educación de la conciencia turística de los proveedores locales y residentes, lo que permita un mayor compromiso y una mayor participación de dichos actores en el desarrollo de los destinos.

3. Las políticas públicas en materia de turismo

Los esfuerzos en Chile por promover las políticas de turismo en el ámbito gubernamental son de antigua data, de modo que se pueden rastrear sus orígenes hasta la década de 1920 cuando se creó, en el ámbito ministerial, el Departamento de Turismo en la Corporación de Fomento (Yáñez-Andrade, 2018). En 1960 se organizó una Dirección Nacional de Turismo dependiente del Ministerio de Economía (Dirección Nacional de Turismo, 1970). Sin embargo, es con la creación del Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) en 1975 que se asume de manera explícita el turismo como objeto de política pública, de modo que se establecen, en el marco del desarrollo de la regionalización, oficinas regionales.

Por su parte, la promoción de una visión estratégica que posicione a Chile como un país moderno data de la década de los noventa, especialmente con el gobierno de Ricardo Lagos —2000-2006—. Un papel importante ha jugado Pro-Chile, entidad del Ministerio de Relaciones Exteriores que busca promover las exportaciones del país, la inversión extranjera y el turismo como área de inversión y de desarrollo económico (Avendaño, 2009).

En los últimos años han nacido dos programas que comprometen el esfuerzo en materia de promoción turística. En primer lugar, Marca Chile, en la que participa la Federación de Empresas de Turismo de Chile (Fedetur) por el ámbito privado y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Prochile y Sernatur por la parte pública. En segundo lugar, Chile es Tuyo, una alianza estratégica más específica que se presenta como la instancia oficial del turismo en Chile, es decir, reconocido por las agencias del Estado, en busca de ser el complemento de Marca País.

Si bien se reconoce un avance por parte de estos programas en hacer más visible la política pública de turismo, se han formulado críticas por ciertos déficits que presentan. Es posible identificar, al menos, tres cuestionamientos. En primer lugar, la ausencia de una definición clara de los objetivos estratégicos que persigue el desarrollo del turismo dentro del

desarrollo del país. En segundo lugar, la falta de una institucionalidad política y jurídica que potencie el desarrollo del turismo. Por último, una visión fundamentalmente centralizada de la gestión del turismo, de modo que se asignan responsabilidades y tareas a los órganos del poder central —Ministerio de Economía y Sernatur— y se descuida así a los actores locales.

En parte frente a estos diagnósticos y en parte frente a la necesidad de desarrollar una política nacional de promoción turística formal y consensuada, el Congreso Nacional promulgó, en febrero del 2010, la ley de turismo denominada «Del sistema institucional para el desarrollo del turismo» (Ley n.º 20423). Esta ley sentó las bases institucionales para pensar las políticas turísticas en Chile, con fuerte presencia del Estado y la empresa privada como colaboradora. Con esto se creó una Subsecretaría de Turismo que vino a ampliar la capacidad de gestión de Sernatur.

El objetivo central de la ley es el desarrollo y la promoción de la actividad turística, a través de mecanismos que contemplen la creación, la conservación y el aprovechamiento de los recursos y los atractivos turísticos nacionales (art. 1). Al turismo se le reconoce como una actividad estratégica para el desarrollo del país (art. 2) y como algo prioritario en las políticas públicas, mientras que el Estado tiene un papel protagónico en cuanto a promover, junto con actores del sector privado, programas de fortalecimiento de emprendimientos turísticos (art. 3).

La ley define el turismo como «el conjunto de actividades que realizan las personas en sus viajes y permanencias en lugares distinto al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo menor a un año y por motivos diferentes a una actividad remunerada» (art. 4), y comprende estas actividades en un amplio sentido: turismo de aventura, social, etnoturismo y ecoturismo, entre otros. De manera explícita señala: «La Política Nacional de Turismo deberá considerar el desarrollo y promoción de la actividad, el rol de las regiones y comunas en el cumplimiento de los propósitos, objetivos, acciones y prioridades fijados» (art. 6). Sin embargo, el problema es que la ley no ofrece a los municipios las instancias de

participación ni de decisión técnica en la aplicación de los lineamientos de la Política Nacional de Turismo.

Por ejemplo, en materia de formulación de una política nacional de promoción turística las funciones recaen en un Comité de Ministros, integrado por los siguientes funcionarios: ministro de Economía, Fomento y Turismo, quien lo preside; el ministro de Obras Públicas; el ministro de Vivienda y Urbanismo; el ministro de Agricultura; el ministro de Bienes Nacionales; el ministro presidente de la Comisión Nacional del Medio Ambiente; el presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Este Comité de Ministros debe velar por el cumplimiento de la política turística, definir el presupuesto anual de la Subsecretaría de Turismo y de Sernatur, asegurar el cumplimiento de la legislación vigente en materia de turismo, declarar zonas de interés turístico, determinar las áreas silvestres protegidas por el Estado y recabar de forma periódica la opinión de los actores del sector.

Además, cabe resaltar que esta ley es importante porque creó en el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, la Subsecretaría de Turismo «como órgano de colaboración inmediata del Ministro Presidente del Comité, a quien corresponderá, además, la coordinación de los servicios públicos del sector» (art. 11).

Los municipios cumplen, entonces, una función más bien operativa en el marco de esta ley, lo que se observa en la parte relacionada con la declaración de las zonas de interés turístico (Título IV). Así, por ejemplo, en el caso «de la elaboración o modificación de Planes Reguladores Comunales y Límites Urbanos en zonas declaradas de Interés Turístico, se requerirá, previo a su discusión por el Concejo Comunal, de un informe del Servicio Nacional de Turismo» (art. 14). Incluso, el «Subsecretario de Turismo podrá proponer al Ministerio de Vivienda y Urbanismo, a través de la respectiva Secretaría Regional, o de los municipios, según corresponda, las modificaciones a los Planes Reguladores Comunales, Intercomunales y Metropolitanos que estime necesarias» (art. 15).

En materia de promoción, la ley de turismo tampoco contempla una participación de los municipios. El art. 23 propone la creación de un Consejo Consultivo de Promoción Turística, cuyo foco fundamental es colaborar con el Comité de Ministros, así como diseñar, preparar y proponer a la Subsecretaría de Turismo los planes y programas de promoción del turismo nacional, así como velar por su cumplimiento.

Los representantes de las municipalidades están descartados de este Consejo, al ser presidido por el subsecretario de Turismo e integrado, además, por el director Nacional de Sernatur y los directivos superiores de los organismos y servicios públicos que tengan a su cargo programas de promoción, desarrollo o fomento de la actividad y que designe el presidente de la República mediante decreto supremo. En igual número estará integrado por representantes de las entidades gremiales que representen los intereses de las empresas que desarrollan sus actividades en el sector (art. 24).

En cuanto a la oferta y la calidad turística, la ley contempla un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de los servicios turísticos ofrecidos y el compromiso del Estado de acompañar ese proceso a través de Sernatur. Para esto este organismo ofrece un registro nacional y la posibilidad a aquellos servicios turísticos que lo deseen de someterse a los procesos de certificación de calidad (Calidad Turística, 2018).

En síntesis, la Ley n.º 20423 vino a consagrar una política nacional de promoción turística que contempla las características principales que se exponen en la tabla 2.

Tabla 2. Alcances de la Ley n.º 20423

Reconoce al turismo como una actividad estratégica para el desarrollo del país.
Radica la formulación y el seguimiento de una política nacional de turismo en los órganos centralizados del Estado, especialmente ministerios.
Favorece una alianza estratégica público-privado con vistas a potenciar la oferta y la calidad de los servicios turísticos ofrecidos, en un modelo que reconoce al mundo privado como actor relevante en el desarrollo del turismo y vía para el desarrollo de emprendimientos particulares.
Los municipios aparecen en la ley como instancias ejecutoras de determinadas acciones ministeriales y vinculadas a aspectos más bien complementarios del turismo, como es el plano regulador y de urbanismo, a propósito de las zonas de interés turístico.
No se promueve una alianza estratégica entre los órganos del poder central y los municipios para el desarrollo del turismo por aquellos que más conocen las potencialidades de sus localidades.

Fuente. Elaboración propia.

En el 2012, con la asunción del gobierno de Sebastián Piñera —2010-2014—, se formuló la Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020 con el objetivo de ofrecer una hoja de ruta para posesionar a Chile como un destino turístico de primer orden, duplicando en el periodo el número de turistas y los ingresos de divisas (Gobierno de Chile, 2012). La estrategia se apoyó en cinco pilares: la promoción, la sustentabilidad, la inversión y la competitividad, la calidad, el capital humano y la inteligencia de mercado.

Lo interesante de la estrategia es que, por primera vez, una política pública se hace cargo de manera explícita y específica del turismo municipal, el cual se entiende como la gestión del turismo a escala comunal, a partir de una concepción que asume que la actividad turística requiere de un enfoque integral y multisectorial. Con respecto a los municipios se señala lo siguiente.

Los municipios juegan un rol fundamental para alcanzar el éxito de la política de turismo a nivel nacional, dado que permiten contar con la participación activa de los actores que conforman el encadenamiento del sector turístico y con un conjunto muy útil y variado de herramientas operativas. (Gobierno de Chile, 2012, p. 80)

A partir de esta estrategia se formuló un Programa de Turismo Municipal que apuntaba a que los municipios incorporaran la actividad turística como un área permanente dentro de su gestión, para lo cual se proponía la implementación de cinco aspectos (véase la Tabla 3).

Tabla 3: Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020

Continuar la capacitación a los municipios para que cuenten con las competencias para intervenir y coordinarse técnicamente en materias de turismo.
Contribuir a la implementación del Sistema de Calidad y Certificación de Sernatur.
Unificar el diseño y la operación de las Oficinas de Información Turística municipales, de acuerdo con los criterios del proyecto de Sernatur.
Desarrollar y proponer a los municipios metodologías para el ordenamiento territorial, la planificación física, la gestión sustentable, el monitoreo, la promoción y otras funciones relativas el turismo en el territorio comunal.
Promover la acción conjunta entre municipios vecinos que conforman una zona o destino turístico común —por ejemplo, la costa o una zona lacustre—, ya sea para que trabajen coordinadamente en el ordenamiento territorial, en el desarrollo de productos, en la señalética o en la promoción.

Fuente. Elaboración propia.

Un aspecto esencial del programa comprendió el nombramiento, por parte de los alcaldes, de los Coordinadores Municipales de Turismo (CMT), quienes debían incorporarse a la Red Nacional de CMT. El objetivo apuntaba a contar con un 60 % de los municipios incorporados en la Red y con dos talleres regionales anuales (Gobierno de Chile, 2012, pp. 80-81). Sin embargo, la principal dificultad que han tenido que enfrentar los municipios es la falta de un personal acorde a los requerimientos que el Programa de Turismo Municipal les asigna.

Al respecto, el Informe de Gestión de Sernatur (2015), junto con describir las actividades realizadas a la fecha para potenciar el turismo municipal en el país, muestra el éxito del programa en cuanto al número de CMT que han sido nombrados, en especial en la Región de Valparaíso, donde se encuentra ubicada Viña del Mar; aunque las Oficinas de Turismo Municipal cuentan con un promedio de cuatro funcionarios, el municipio de Viña del Mar

cuenta con ocho funcionarios y el de Valparaíso, capital de la Región de Valparaíso y ciudad declarada patrimonio de la humanidad por la Unesco, quince (Sernatur, 2015, p. 52). A lo anterior se suma el hecho de que solo el 33 % de los 303 CMT nombrados para el periodo 2014 y 2015 cuenta con alguna formación vinculada con el turismo, seguido por ingenieros comerciales, asistentes sociales y profesores.

Frente a este diagnóstico se valoran las acciones promovidas desde los municipios y Sernatur en estos últimos años. Nos referimos al Encuentro Nacional de Turismo Municipal que en el 2017 celebró su cuarta versión y cuyo objetivo es incentivar las buenas prácticas para el desarrollo del turismo en los municipios.

El Encuentro Nacional de Turismo Municipal se presenta como una oportunidad única para transmitir tendencias e intercambiar experiencias entre casi la totalidad de los municipios del país. Además, se entregarán herramientas a los coordinadores municipales de turismo y compartirán experiencias exitosas desarrolladas en sus regiones. (Sernatur, 2017, p.1)

Pese a que estas instancias han favorecido la formulación de acciones prácticas, han sido menos exitosas en ayudar a fortalecer una institucionalidad turística en los municipios, si se consideran que muchos de estos no cuentan con un plan estratégico de desarrollo turístico —llamado Pladetur—.

4. La Mesa Técnica de Turismo de la Municipalidad de Viña del Mar

4.1 Los actores

A partir del análisis de cómo se ha instalado en los últimos años una política nacional de desarrollo turístico, podemos comprender de mejor forma la necesidad que tienen los municipios de formular acciones a nivel local de promoción y desarrollo de los destinos turísticos, aunque en un entorno político y legal poco amigable para esta participación.

El Decreto n.º 4938 del 18 de mayo de 2016 creó la Mesa Técnica de Turismo (MTT), presidida por la alcaldesa Sra. Virginia Reginato, con la colaboración de los representantes de la Cámara de Comercio y Turismo de Viña del Mar, la Cámara de Turismo de Reñaca, la Asociación Gremial de Empresas de Turismo, la Convention Bureau de Viña del Mar, la Asociación de Hoteleros de Viña del Mar, la Universidad Andrés Bello y de la Escuela de Administración Hotelera y Gastronómica de la Universidad de Valparaíso.

La participación de estas instituciones y organizaciones gremiales se explica por el liderazgo y la presencia que han tenido en el desarrollo turístico local, desde el plano administrativo, económico, de hospitalidad y de investigación académica, aunque no es descartable que su interés en participar en la MTT radique en el fuerte capital asociativo que detentan, en especial de defensa de sus intereses. No aparece clara en la investigación en terreno una razón que explique la ausencia de las organizaciones comunitarias que sean portavoces de la población residente de Viña del Mar.

4.2 Las acciones

El objetivo central de la MTT es promover instancias de discusión y análisis para el desarrollo del turismo, con énfasis en un turismo socialmente sostenible y respetuoso con el medio ambiente. La MTT se reúne mensualmente y aborda temas y acuerdos vinculados con el fomento del desarrollo del destino turístico en los diferentes públicos de interés, los cuales están compuestos, principalmente, por el segmento de turistas nacionales e internacionales, el segmento corporativo y el de personeros que asisten a eventos de entidades privadas, públicas, nacionales e internacionales.

La ausencia de una definición clara de los objetivos estratégicos para el desarrollo y el posicionamiento del turismo en la comuna motiva a los integrantes de la MTT a trabajar de forma colaborativa, de manera que invitan a los actores relevantes del sector a delinear y desarrollar proyectos en conjunto, con el objeto de fomentar el turismo de destino. Por otra parte, la falta de una institucionalidad política y jurídica que potencie instancias de

colaboración y coordinación de distintos actores a nivel municipal obliga a la MTT a promover una nueva gobernanza en la gestión turística.

Las estrategias de corto, mediano y largo plazo que se ha fijado la MTT están en directa relación con los atractivos naturales y culturales, las actividades y los aspectos diferenciadores que refuercen los productos turísticos de la ciudad, lo que convierte a la comuna en un referente turístico. Un aspecto importante es promover la participación en ferias y eventos turísticos que permitan posicionar a Viña del Mar como un destino turístico en el ámbito nacional e internacional en conjunto con el Servicio Nacional de Turismo.

Se han planteado acciones que permiten promover el destino turístico en ciudades nacionales y países fronterizos. Por ejemplo, actividades en conjunto con empresas privadas que permitan invitar a periodistas de medios especializados. Esta actividad busca realizar notas en diarios, revistas, radios y canales de televisión que fomenten el turismo viñamarino. Las alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, empresas de turismo y entidades afines es una constante que propicia el éxito de la actividad promocional.

Además, se ha trabajado una propuesta concreta de creación de un centro de eventos que agregue valor a la ciudad de Viña del Mar y que permitiría la realización de reuniones de hasta 3000 personas con varios salones de apoyo, estacionamientos y servicios complementarios. De manera paralela, la MTT promovió el Programa Turista Responsable, el cual surgió a propósito de una serie de fenómenos naturales que se dieron a partir del 2016 en torno al fenómeno de las marejadas que afectaron el borde costero de Viña del Mar.

Para esto la MTT incorporó a miembros de Carabineros, la Armada y el Departamento de Emergencia Comunal, con el objetivo de definir las acciones y los lineamientos de dicha iniciativa (Viña del Mar, 2016). La campaña se implementó en el verano del 2017 y consistió

en la formulación de un decálogo del turista responsable, siguiendo el modelo formulado por otras ciudades turísticas, el cual pronto incorporaría aspectos de seguridad ciudadana.

Sin embargo, ha sido un programa el que ha comprometido un mayor esfuerzo por parte de la MTT durante el año 2017, 2018 y 2019: el Programa de Conciencia Turística en la Enseñanza Básica, destinado a docentes de los colegios municipales de Viña del Mar, el cual se presenta en la siguiente sección.

4.3 La conciencia turística y la formación de anfitriones

El turismo, entendido como sistema, ha permitido superar los enfoques tradicionales que reducían las prácticas turísticas al desplazamiento de los visitantes fuera de su lugar de residencia tradicional, a fin de comprenderlo como un fenómeno complejo que involucra las motivaciones de la demanda, la oferta de servicios, la planificación territorial y la política pública (Vogeler y Hernández, 2000).

Este cambio de enfoque ha estado ligado a la comprensión del turismo como una actividad económica, social y cultural relevante que puede modificar la vida cotidiana de las personas y transformar las estructuras de los países. En el caso de Chile, la industria turística ha desplazado, como generadora de divisas, a industrias tan importantes como la salmonera y la de celulosa (Sernatur, 2018).

En este sentido, el turismo, entendido como una actividad sistémica, no puede desarrollarse al margen de las consideraciones políticas y sociales de los países, regiones o localidades en las que se sitúa, de manera que, por ejemplo, juegan un papel importante aspectos vinculados con la seguridad, una dimensión no menor para sostener el desarrollo turístico de un país o localidad. De esta forma, ofrecer un entorno favorable para el desarrollo turístico permite un mejor aprovechamiento de los atractivos por parte de los visitantes, por lo cual promover instancias participativas para la comunidad en actividades y

beneficios del turismo genera destinos con mayores potencialidades de desarrollo y sostenibilidad.

En tal caso estamos reconociendo que el turismo se asienta en un territorio que funciona como destino turístico, el cual está regido por las administraciones públicas y privadas, y consecuentemente organizado y ordenado política y jurídicamente con el propósito de estimular y proteger los intereses del turismo. Por tanto, cada hecho o fenómeno que acontece en la dimensión cultural desde el nivel local hasta el global repercute en la funcionalidad del sistema turístico y, por tanto, en cualquier valoración de su funcionalidad. (González-Herrera, 2012, p. 24)

Un aspecto clave en la sostenibilidad de un destino turístico es la garantía de que los beneficios del turismo sirvan para mejorar la calidad de vida de las comunidades locales, de modo que ofrezcan a los visitantes experiencia de mejor calidad (OMT, 2017). Esto implica comprometer a los miembros de la comunidad en un mayor conocimiento y respeto de su entorno local, que participen activamente en programas de promoción turística, así como una gestión pública —municipal— que garantice una oferta de servicios a todos los miembros de la comunidad, sin distinción entre turistas y población local (Arcarons y Datzira, 2005). De la capacidad de gestión local y de negociación con los actores —juntas de vecinos, colegios, etc.— dependerá que los municipios puedan resolver los problemas que se produzcan en la gestión turística (González-Herrera, 2012).

Frente a este objetivo de acercar la gestión turística municipal a los actores locales la MTT decidió desarrollar un programa de conciencia turística para ser implementado en las escuelas de enseñanza básica de la comuna y dependientes de la Corporación Municipal de Viña del Mar. Esta corporación, de la cual depende el sistema público de enseñanza, administra un total de cincuenta escuelas básicas, algunas de ellas con una fuerte cuota de vulnerabilidad social. La existencia de un currículum escolar más inclusivo y conectado con

temática locales favorece la incorporación del turismo como un contenido complementario al programa de Historia, Geografía y Ciencias Sociales de sexto año de enseñanza básica.

El objetivo de este programa apunta, concretamente, a promover una serie de talleres de formación que actualicen las competencias de los profesores en áreas como, por ejemplo, el turismo y el patrimonio, junto con las propuestas didácticas que incorporen dichos contenidos en las actividades curriculares (véase la Tabla 4). El programa se implementó como plan piloto destinado a los profesores de Historia, Geografía y Ciencias Sociales de enseñanza básica de la Corporación Municipal de Viña del Mar, a partir de una invitación abierta a participar de un primer taller de inducción al tema. De ese taller fueron seleccionados doce profesores, de acuerdo con su nivel de motivación e interés.

Tabla 4. Talleres inserción del turismo en los programas de enseñanza básica

Dimensión	Objetivo	Contenido o actividades
Taller 1: Inducción	Presentación Programa Conciencia Turística en programas de enseñanza básica	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de objetivo y alcances del programa • Realización de charla sobre la inserción del turismo en enseñanza básica
Taller 2: Viña del Mar como destino turístico	Conocer los atractivos turísticos y patrimoniales de Viña del Mar	<ul style="list-style-type: none"> • Visita Museo Fonck de Viña del Mar • Visita Hotel O'Higgins de Viña del Mar • Visita borde costero y diversos atractivos de la ciudad
Taller 3: Turismo de destino	Promover estrategias metodológicas para la educación turística	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de turismo • Viña del Mar como sistema turístico • El turismo como modo de conocimiento del entorno
Taller 4: Patrimonio cultural y material	Ofrecer herramientas didácticas para fomentar la conciencia patrimonial	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos y tipos de patrimonio • Orientaciones educativas para incorporar en el aula la conciencia sobre el patrimonio
Taller 5: Sustentabilidad y desarrollo turístico	Introducir en el conocimiento del cuidado del medio ambiente en los lugares de destino	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidad y turismo • Cuidado del medio ambiente • Legislación ambiental

Fuente. MTT (2017-2019).

Los resultados esperados del programa apuntan a la formación de anfitriones turísticos entre los estudiantes de enseñanza básica que actúen como referentes para el resto de la comunidad escolar, promuevan los valores turísticos y patrimoniales en sus familias y entorno cercano, junto con transformarse en futuros guías turísticos de la ciudad.

Estas actividades apuntan a que los anfitriones presenten rasgos diferenciadores de acuerdo con el modelo postulado por González-Herrera (2012), quien señala que las poblaciones anfitrionas deben contar con el suficiente conocimiento de su entorno, las capacidades comunicativas, el arraigo y el aprecio por la cultura local, valores como honestidad, solidaridad y humanismo, interés por participar en las actividades de la comunidad y el posicionamiento crítico reflexivo. Además, los anfitriones deben asumir los siguientes compromisos con respecto al turista: informar, sensibilizar, asistir, complacer y modificar comportamientos irresponsables, entre otros.

Si bien la promoción de la cultura turística y patrimonial no debería ser resorte de un solo programa, junto con reconocer ciertos déficits formativos que presentan las comunidades locales en cuanto a conocimientos sobre historia, geografía y medio ambiente, lo que hace que toda iniciativa sea insuficiente, de la caracterización de este programa de la MTT se comprende que una iniciativa como esta, al ser sostenida en el tiempo, tiene efectos beneficiosos porque compromete a toda la población en el desarrollo turístico de Viña del Mar.

5. Conclusiones

En este artículo hemos analizado los alcances de la promoción de una gobernanza turística en la ciudad balneario de Viña del Mar, en un contexto de desarrollo turístico que ha experimentado Chile en los últimos años. En el 2010 se promulgó la Ley de Turismo n.º 20423, la cual ofrece las bases normativas para el desarrollo de esta actividad. Se ha señalado que la política nacional de turismo adolece, pese a sus avances en la creación de una Subsecretaría de Turismo y un programa de certificación de calidad turística, de una

visión que articule la acción del Estado y los organismos del poder central, con la participación de las instancias locales, como, por ejemplo, los municipios.

Un aspecto central para evaluar la promoción de una gobernanza turística en Viña del Mar es la MTT, la cual ha focalizado su acción en tres áreas: primero, en cuanto a la seguridad, con la implementación de una campaña denominada «Turista Responsable», que buscó dar a conocer medidas de autocuidado y de apoyo al turista víctima de un fenómeno climático o de algún delito. Segundo, en comunicación y promoción, con el desarrollo de un programa de actividades de promoción en los medios de comunicación de la ciudad de Mendoza, reconociendo que el público objetivo y más importante de la ciudad es aquel que viene de Argentina. Por último, en educación, con la implementación de un programa piloto, titulado Programa de Conciencia Turística en la Enseñanza Básica, se buscó incorporar una dimensión social a la gestión del turismo local, lo que permitió una mejor interacción con las comunidades locales —en este caso educativas—, de tal forma que se sientan comprometidas con la promoción de Viña del Mar como destino turístico.

La labor de la MTT no debería reducirse a estas medidas de acción inmediata, sino que debería asumir una tarea más estratégica conducente a ofrecer mayores niveles de profesionalización de la industria del turismo, así como involucrar a una mayor gama de actores público-privados.

Pues, la MTT aparece como la articulación de entidades técnicas, administrativas y de educación en la cual no se articulan las organizaciones comunitarias de la sociedad civil. Por lo que la MTT debería, entonces, transformarse en un organismo asesor y colaborador en la definición y formulación de un plan estratégico de desarrollo del turismo —Pladetur— de la Municipalidad de Viña del Mar.

Por último, es necesario mencionar que la MTT debería promover, además, la creación en otros municipios de la Región de Valparaíso de MTT del mismo tipo que la de Viña del Mar, con las cuales poder establecer acciones conjuntas de promoción turística y así coordinar de mejor forma el desarrollo turístico.

Referencias

- Arcarons, R., Datzira, J. (2005). *Los Destinos Turísticos Locales. Singularidad en la Gestión*. Material Didáctico. Máster en Gestión de Destinos Turísticos Locales. CETT. Universidad de Barcelona, España.
- Avendaño, C. A. (2009). *Relaciones estratégicas. Comunicación internacional: el caso de Chile*. Santiago: Eduvim. DOI: <https://doi.org/10.52550/26JADS>
- Banco Mundial. (2017). *Governance and the law*. Washington: Banco Mundial. Recuperado de <https://bit.ly/3GJqpvI>
- Beritelli, P.; Bieger, T.; Laesser, C. (2007). Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research* 46(1), 96-107. DOI: <https://doi.org/10.1177/0047287507302385>
- Bramwell, B.; Lane, B. (Eds.) (2000). *Tourism collaboration and partnerships: politics, practice and sustainability*. Clevedon: Channel View Publications.
- Calidad Turística. (2018). *Normas y Documentos*. Recuperado de <https://bit.ly/3nGC31B>
- Chilesustentable.travel*. (2018). *Chile sustentable*. Recuperado de <https://bit.ly/3vYNMML>
- Comisión mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. (1998) *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza.
- Denters, S. A. H.; Rose, L. E. (2005) *comparing local governance. Trends and developments*. Nueva York: Palgrave MacMillan. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-0-230-21242-8>
- Dirección Nacional de Turismo. (1970). *Plan Nacional de Desarrollo Turístico, 1971-1976*. Santiago: Dirección Nacional de Turismo.
- Fyall, A.; Garrod, B.; Wang, Y. (2012). Destination collaboration: a critical review of theoretical approaches to a multidimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management* 1(1-2), 10-26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.10.002>
- Gill, A.; Williams, P. (2011) Rethinking resort growth: understanding evolving governance strategies in Whistler, British Columbia. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 629-648. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.558626>
- Gobierno de Chile. (2012) *Chile. Estrategia Nacional de Turismo, 2012-2020*. Recuperado de <https://bit.ly/3jNPko3>

- González-Herrera, M. (2012). *Cultura turística de la población local anfitriona del turismo*. Berlín: Editorial Académica Española.
- Ley n.º 20423. (12 de febrero de 2010). Del sistema institucional para el desarrollo del turismo. Santiago: Congreso Nacional.
- Mesa Técnica de Turismo. (2016-2017). *Acta de sesiones*. Viña del Mar, Municipalidad de Viña del Mar.
- Organización Mundial del Turismo. (2017). *Año Internacional del Turismo sostenible para el desarrollo*. Recuperado de <https://bit.ly/3EroVUF>
- Pastoriza, E. (2002). *Las puertas al mar. Consumo, ocio y política en Mar del Plata, Montevideo y Viña del Mar*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Pastoriza, E. (2008). El turismo social en la Argentina durante el primer peronismo. Mar del Plata, la conquista de las vacaciones y los nuevos rituales obreros, 1943-1955. *Revista Nuevo Mundo*. DOI: <https://doi.org/10.4000/nuevomundo.36472>
- Peck, J. G.; Lepie, A. (1992). Turismo y desarrollo en tres enclaves costeros de Carolina del Norte. En V. L. Smith (Ed.) *Anfitriones e invitados*. (303-333). Madrid: Endymion.
- Queiroz, F.; Rastrollo-Horrillo M. A. (2015). El estado del arte en gobernanza de destinos turísticos, *Tourism & Management Studies*, 11(2), 47-55. DOI: <https://doi.org/10.18089/tms.2015.11206>
- Rivas, H. (22 de agosto de 2018). ¿Cómo fortalecer el turismo sustentable desde los municipios? *Universidad San Sebastián*. Recuperado de <https://bit.ly/3pRsQ9o>
- Rodríguez-Valenzuela, J. (2015). Gestión local de turismo: el municipio y su rol en el desarrollo turístico en Chile, *Gestión Turística*, (23), 34-56. DOI: <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2015.n23-03>
- Ruhanen, L.; Scott, N.; Ritchie, B.; Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-16. DOI: <https://doi.org/10.1108/16605371011093836>
- Servicio Nacional de Turismo. (2015). *Programa de Turismo Municipal. Informe de Gestión 2015*. Santiago: Sernatur. Recuperado de <https://bit.ly/2Y0VIR8>
- Servicio Nacional de Turismo. (2017). *Encuentro Nacional de Turismo en Quillota*. Recuperado de <https://bit.ly/2ZKCDgl>
- Servicio Nacional de Turismo. (2018). *Anuario de turismo 2017*. Santiago: Sernatur. Recuperado de <https://bit.ly/3EsLg4h>
- Svenson, B.; Nordin, S.; Flagestad, A. (2005). A governance perspective on destination development-exploring partnerships, clusters and innovation systems. *Tourism Review*, 60(2), 32-37. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb058455>
- Viña del Mar (2016). *Mesa Técnica de turismo de Viña del Mar impulsará campaña Turista Responsable*. Recuperado de <https://bit.ly/3CrSqFf>

Vogeler, C.; Hernández, E. (2000). *El mercado turístico: estructura, operaciones y procesos de producción*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Volgger, M.; Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organization in destination governance: understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.001>

Yáñez-Andrade, J. C. (2016). Trabajos y políticas culturales sobre el tiempo libre: Santiago de Chile, década de 1930. *Historia*, 49(2), 595-629. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0717-71942016000200010>

Yáñez-Andrade, J. C. (2018). El Instituto de Educación Hotelera de Chile. Una experiencia pionera de formación en el campo de la hospitalidad. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 27(1), 178-193.