

EVALUACIÓN DE PROGRAMAS GUBERNAMENTALES (EPG)

INFORME FINAL

PROGRAMA PROMOCIÓN TURÍSTICA INTERNACIONAL Y NACIONAL

MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO
Servicio Nacional de Turismo

PANELISTAS:

Diego Vásquez Contreras (Coordinador)

Jaime Campos Gutierrez

Lenia Planas Serralta

Noviembre 2023-Junio 2024



**EVALUACIÓN DE PROGRAMAS GUBERNAMENTALES:
INFORME FINAL PROGRAMA PROMOCIÓN TURÍSTICA
INTERNACIONAL Y NACIONAL**

La evaluación presentada en este informe fue elaborada por un Panel de Evaluación integrado por profesionales externos/as e independientes seleccionados/as. Los juicios evaluativos y recomendaciones aquí contenidas pertenecen a los y las autores/as y no necesariamente son compartidas por la Dirección de Presupuestos ni el Ministerio de Hacienda.

Este documento se encuentra disponible en la página web de la Dirección de Presupuestos: <https://www.dipres.gob.cl/>

Fecha de publicación: Septiembre, 2024

Tabla de contenido

- GLOSARIO 4

- I. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA 6
 - 1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA 6
 - 2. CARACTERIZACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO10
 - 3. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS12

- I. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA14
 - 1. JUSTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA14
 - 2. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA22
 - 3. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA: EFICACIA Y CALIDAD26
 - 3.1. EFICACIA A NIVEL DE COMPONENTES (PRODUCCIÓN DE BIENES O SERVICIOS)26
 - 3.2. COBERTURA DEL PROGRAMA33
 - 3.3. EFICACIA A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES (CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE PROPÓSITO Y FIN).34
 - 3.4. CALIDAD (SATISFACCIÓN DE LAS *PERSONAS* BENEFICIARIAS EFECTIVAS, OPORTUNIDAD, COMPARACIÓN RESPECTO A UN ESTÁNDAR).....43
 - 4. ECONOMÍA44
 - 4.1. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS44
 - 4.2. FUENTES Y USO DE RECURSOS FINANCIEROS.....45
 - 4.3. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROGRAMA52
 - 4.4. APORTES DE TERCEROS53
 - 4.5. RECUPERACIÓN DE GASTOS.....53

5. EFICIENCIA	55
5.1. A NIVEL DE ACTIVIDADES Y/O COMPONENTES.	55
5.2. A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES.....	58
5.3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
1. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL.....	61
2. RECOMENDACIONES	65
II. BIBLIOGRAFÍA	67
III. REUNIONES REALIZADAS	69
IV. ANEXOS DE TRABAJO Y METODOLÓGICOS	70
ANEXO 1: REPORTE SOBRE EL ESTADO Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA EVALUAR EL PROGRAMA.....	70
ANEXO 2(A): MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....	88
ANEXO 2(B): MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA, PERÍODO 2020-2023	91
ANEXO 2(C): ANÁLISIS DE DISEÑO DEL PROGRAMA	93
ANEXO 2(D): ORIENTACIONES PARA EL DISEÑO PROPUESTO POR EL PANEL EVALUADOR	105
ANEXO 3: PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA	109
A. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CADA UNO DE LOS BIENES Y/O SERVICIOS (COMPONENTES) QUE ENTREGA EL PROGRAMA.....	109
B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE Y CON OTRAS INSTITUCIONES.....	117
C. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS, MECANISMOS DE TRANSFERENCIA DE RECURSOS Y MODALIDAD DE PAGO	141
D. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN QUE REALIZA LA UNIDAD RESPONSABLE	142

ANEXO 4: FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS 145

**ANEXO 5. ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS, BASADOS EN EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN CUALITATIVA.
EPG 2024 155**

ANEXO 6. CLASIFICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS NACIONALES POR REGIÓN 244

**ANEXO 7. COMPARACIONES INTERNACIONALES EN EL DESEMPEÑO ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA,
ENTRE EL 2012 Y 2023 248**

ANEXO 8. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE CORRELACIONES ESTADÍSTICAS MULTIVARIABLE 255

GLOSARIO

- **Bigdata en Turismo Interno:** Innovadora solución para la disponibilidad oportuna y confiable de estadística oficial de turismo interno, presentada de forma digital e interactiva, generada a través de tecnología de Big Data con datos capturados de la telefonía móvil.
- **Branding:** Proceso de creación y gestión de una marca, incluyendo la promoción de sus valores y características únicas para atraer y fidelizar a los clientes.
- **Campañas Comunicacionales:** Acciones de marketing y publicidad destinadas a promover destinos turísticos a través de diversos medios y formatos.
- **Cadena de Valor Turística:** Conjunto de actividades organizadas para crear y ofrecer servicios turísticos, asegurando valor añadido al turista y ventajas competitivas para el destino.
- **Conectividad Aérea:** Acceso y disponibilidad de vuelos y rutas aéreas que facilitan el transporte de turistas hacia y dentro de un destino.
- **Destinos Consolidados:** Lugares turísticos bien desarrollados y reconocidos que atraen un número significativo de visitantes.
- **Destinos Emergentes:** Lugares con potencial turístico que aún no han sido plenamente desarrollados o reconocidos.
- **Ferias de Turismo:** Eventos especializados donde se reúnen profesionales del sector turístico para promocionar destinos, productos y servicios, establecer contactos y cerrar negocios.
- **Influenciador:** Persona con capacidad de influir en las decisiones de compra de otras personas debido a su autoridad, conocimiento, posición o relación con su audiencia en redes sociales.
- **Inteligencia de Mercado:** Uso de datos y análisis para comprender las tendencias del mercado y tomar decisiones estratégicas informadas.
- **Marketing Turístico:** Conjunto de técnicas y estrategias utilizadas para promocionar destinos y servicios turísticos, atraer visitantes y mejorar la imagen de un destino.
- **Mercados Priorizados:** Mercados seleccionados como foco principal de las actividades de promoción turística debido a su potencial estratégico.
- **MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions):** Segmento del turismo que incluye reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones, centrado en la promoción de Chile como destino para congresos y eventos internacionales.
- **Operadores Turísticos:** Empresas que organizan y venden paquetes de viajes, incluyendo transporte, alojamiento y actividades en destino.
- **Promoción Internacional:** Estrategias y acciones dirigidas a atraer turistas de otros países.
- **Promoción Nacional:** Estrategias y acciones dirigidas a fomentar el turismo interno dentro de Chile.

- Promoción Turística: Conjunto de actividades y estrategias destinadas a incrementar la visibilidad y atractivo de un destino turístico.
- Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos: Base de datos administrada por SERNATUR que incluye a las empresas y organizaciones que ofrecen servicios turísticos en Chile.
- Sostenibilidad: Prácticas que aseguran el uso responsable y duradero de los recursos naturales y culturales en el turismo.
- Turismo de Reuniones (MICE): Ver MICE.
- Turismo Receptivo: Actividad turística que se centra en recibir y atender a turistas que llegan desde el extranjero.
- Viajes de Familiarización: Viajes organizados para que operadores turísticos, prensa e influenciadores experimenten un destino de primera mano, con el objetivo de promoverlo.
- Viajes de Prensa: Viajes organizados para periodistas y medios de comunicación con el fin de que conozcan y difundan las características y atractivos de un destino turístico.

I. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA

1. Descripción general del programa

El Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional¹, administrado por el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) bajo el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, fue iniciado en 2002. Este programa surge con la misión de fortalecer y diversificar la industria turística de Chile, impulsando la promoción y difusión de productos y destinos turísticos del país. La coordinación entre actores públicos y privados es fundamental en este proceso, enfocándose en el crecimiento sostenible de la industria, con especial atención a empresas dedicadas a Actividades Características del Turismo (ACT) y a la promoción de destinos emergentes². Las ACT se clasifican en: i) alojamiento y servicio de comidas, ii) transporte turístico, iii) actividades deportivas, recreativas y culturales, y iv) otras actividades³.

Para el período evaluado, el programa estableció como objetivo central ejecutar acciones de promoción turística efectivas, tanto a nivel nacional como internacional. Esto incluye:

- Aumentar la visibilidad de la oferta turística de Chile, enfocándose en la diversificación de destinos y experiencias.
- Fortalecer la capacitación y cobertura promocional para operadores turísticos nacionales y canales de comercialización.
- Impulsar la promoción turística internacional de diferentes destinos en mercados priorizados.
- Integrar y promover experiencias y destinos turísticos nacionales emergentes (menos conocidos).

El programa se enmarca en la Ley 20.423 del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo y la Ley N° 1.224 que crea el SERNATUR. Estas leyes mandatan la promoción de atractivos de carácter patrimonial, natural, cultural y cualquier otro con valor turístico de Chile, tanto a nivel nacional como internacional, fomentando la colaboración entre el sector público y privado. Por un lado, la Ley 20.423 establece las bases para el desarrollo y promoción del turismo en Chile. Su enfoque principal es impulsar el turismo como una actividad económica clave, promoviendo los atractivos turísticos del país en el ámbito patrimonial, natural, cultural, entre otros. La ley enfatiza la importancia de la promoción de Chile en los mercados internacionales y nacionales, y propone la colaboración entre el Estado y el sector privado para la promoción turística. También asigna al SERNATUR responsabilidades clave en la ejecución de las tareas de promoción turística. Por otro lado, la Ley N° 1.224 da origen al Servicio Nacional de Turismo, definiendo sus funciones y estructura. Establece que el SERNATUR es responsable de investigar, planificar, fomentar, promover y coordinar la actividad turística en Chile. Además, delega a esta entidad la difusión de los valores turísticos del país a nivel nacional e internacional, incluyendo la publicación de material promocional y el uso de distintos medios de publicidad.

El Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional tiene como FIN contribuir a la actividad económica, social y cultural de Chile, a través de la promoción y difusión de los productos, destinos y experiencias turísticas del país, tanto en mercados internacionales como nacionales. Y define actualmente como su propósito “Aumentar y diversificar el conocimiento de la oferta turística de Chile y de sus destinos en mercados abordados tanto nacionales como internacionales, mejorando la demanda, pernoctaciones, gasto promedio diario de los turistas en el país y por extensión, la sustentabilidad (sostenibilidad) de las empresas turísticas”. De esta manera, el programa se orienta a realzar y promocionar la oferta turística de Chile, mientras busca en el largo plazo generar efectos en la economía turística del país.

¹ En la Ley de Presupuestos el programa es identificado como “Atracción Turística” y en los primeros años del periodo evaluado estuvo enfocado en la promoción del turismo internacional. A partir de 2023, se incorpora la promoción del turismo nacional.

² En Anexo 6 se detallan los diferentes tipos de destinos según clasificación (consolidados, emergentes y potenciales) y ubicación geográfica.

³ Considera comercio turístico, arriendo de inmuebles, arriendo de vehículos, arriendo de equipos, agencias de viaje, operadores turísticos y otros servicios de reserva.

La estrategia del programa se enfoca en acciones dirigidas tanto al turismo recreativo como de negocios, para la promoción de productos, experiencias y destinos nacionales en mercados abordados internacionales. Los mercados abordados, corresponden a los países que han sido priorizados por el programa dentro de su estrategia de marketing, donde se focaliza la promoción. Estos mercados se pueden clasificar de la siguiente forma:

Cuadro 1. Clasificación de mercados priorizados y abordados por el Programa en el periodo 2019-2022

Mercados de corta distancia	Mercados de larga distancia
<ul style="list-style-type: none"> - Argentina - Bolivia - Perú - Brasil - Colombia - Uruguay 	<ul style="list-style-type: none"> - Estados Unidos - México - Canadá - Australia - China - España - Alemania - Francia - Inglaterra (UK) - Italia (*) - Rusia (*) - Corea (*) - Japón (*)

(*) Estos corresponden a mercados abordados, pero no son mercados priorizados, es decir, no se consideran para la inversión del programa desde 2020.

Fuente: Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional, SERNATUR

La implementación de las actividades de promoción del programa incluye la participación en ferias, organización de eventos, viajes de familiarización, campañas comunicacionales y otras acciones de soporte de marketing. Estas actividades se realizan conforme a las normativas de compras públicas y de licitaciones, con el objetivo de aumentar el conocimiento y atractivo de Chile como destino turístico. En esta estrategia, diseñada para el logro de los objetivos planteados y presentados anteriormente, el programa se constituye en base a 4 componentes, que representan acciones de promoción en diferentes canales y que cumplen diferentes funciones (la promoción nacional comienza formalmente a implementarse en el marco del programa durante 2023, con diferentes acciones excluyendo el turismo de reuniones); estos son:

1. **Promoción turística dirigida al canal de comercialización:** Este componente se enfoca en conectar entidades relacionadas con el turismo en los mercados abordados, como operadores turísticos y agencias de viajes, con la oferta turística de Chile. Incluye la inscripción y participación en ferias internacionales de turismo, así como la organización de eventos y capacitaciones, tanto presenciales como virtuales. El proceso se gestiona internamente por la Subdirección de Marketing de SERNATUR, siguiendo las normativas de compra y contratación establecidas. Los prestadores turísticos seleccionados pueden participar en ferias internacionales, ruedas de negocios, eventos, o bien se realizan viajes de familiarización en el territorio nacional, facilitando así una comprensión más profunda del mercado turístico chileno, por parte de los operadores internacionales.

2. **Promoción en el segmento de Turismo de Reuniones o MICE** (por sus siglas en inglés Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions): Este componente se centra en la promoción de Chile como destino para congresos y eventos internacionales. Incluye la postulación y apoyo para eventos y congresos, la organización de visitas de inspección, y la participación en ferias y eventos relacionados con el segmento MICE. Todas las actividades, como las campañas “on” y “off line” dirigidas a este segmento, se realizan conforme a los procedimientos establecidos en la ley de compras, asegurando una promoción eficaz y regulada de Chile como sede de eventos internacionales.

3. **Promoción mediante prensa e influenciadores:** Este componente implica la realización de viajes de prensa e influenciadores, donde se invita a medios y personalidades influyentes a conocer y experimentar de primera mano el turismo en Chile. Se organizan capacitaciones, eventos y ruedas de prensa para difundir los atributos turísticos del país. La ejecución de estas actividades se realiza siguiendo las directrices de la ley de compras, y está a cargo de la Subdirección de Marketing de SERNATUR. El objetivo es amplificar el mensaje de promoción turística a través de diversos canales de comunicación.
4. **Campañas dirigidas al público final:** Este componente se enfoca en la creación y difusión de campañas comunicacionales dirigidas directamente al consumidor final. Se emplean medios tanto online como offline, y se llevan a cabo en colaboración entre el sector público y privado. Las campañas abarcan una variedad de formatos, incluyendo branding y promociones estacionales, y se rigen por las modalidades permitidas en la Ley de compras. Estas campañas buscan impactar directamente en la decisión de los turistas potenciales, fomentando la elección de Chile como destino turístico.

El Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional es ejecutado por la Subdirección de Marketing del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), una estructura que opera a nivel nacional y cuenta con apoyo de encargados de marketing regionales, pero que no forman parte de la estructura de la Subdirección de Marketing ni de su dependencia. Esta Subdirección se encarga de planificar y llevar a cabo las acciones promocionales del programa, estructurándose en diversas unidades especializadas para abarcar las distintas facetas del turismo. Entre estas unidades se encuentran Operaciones, que supervisa la logística y ejecución de las actividades; Mercados, responsable de identificar y trabajar en mercados turísticos clave; Marca, Contenidos y Medios, enfocada en la creación y distribución de materiales promocionales; Producción Digital, que gestiona las plataformas en línea y el contenido digital; y Gestión, Administración y Procesos, que asegura el correcto funcionamiento administrativo y operativo del programa. La organización interna de SERNATUR y su Subdirección de Marketing cuenta con estructura jerárquica y funcional bien definida, con responsabilidades y roles claramente establecidos para cada miembro del equipo.

En cuanto a la coordinación, el programa pone énfasis tanto en la colaboración interna como externa. Internamente, se realizan reuniones periódicas y coordinaciones entre las diferentes áreas de SERNATUR para garantizar un enfoque unificado. Externamente, la coordinación se extiende a la interacción con otras instituciones, como ProChile y la Fundación Imagen de Chile con quien se establecen alianzas estratégicas para el canal de comercialización y público final, y su accionar está condicionado a las decisiones que tome el Consejo Consultivo⁴ que está conformado por representantes tanto del sector público como privado.

El programa, a pesar de ser implementado de manera central tiene un alcance territorial amplio, en el sentido que la promoción realizada abarca diversas regiones y destinos turísticos a lo largo de Chile. Esto refleja el objetivo de promover una amplia gama de experiencias turísticas nacionales, tanto en mercados internacionales como en el mercado local. Debido a la naturaleza continua del mandato legal que respalda

⁴ El Consejo Consultivo de la Promoción Turística es presidido por la Subsecretaría de Turismo y el secretario es el Director Nacional del Servicio Nacional de Turismo. Se encuentra integrado por: Subsecretaría de Turismo; Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR); Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE); Consejo Nacional de la Cultura y las Artes; Corporación de Fomento de la Producción (CORFO); Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON); cuatro entidades gremiales de carácter nacional que agrupen a empresas que desarrollan sus actividades en el sector del turismo; tres representantes de entidades gremiales de carácter regional que agrupen a empresas que desarrollan sus actividades en el sector del turismo. El consejo tiene como función la preparación y proposición a la Subsecretaría de Turismo de los planes y programas de promoción del turismo y velar por su cumplimiento, para cuyos efectos podrá: a) proponer la contratación, licitación y, o encargo del diseño y elaboración de planes de acción plurianuales en materia de promoción turística, consensuando los intereses públicos y privados; b) elaborar estudios por sí mismo, o encargarlos a terceros, que evalúen la participación e inserción de Chile en el mercado turístico internacional; c) evaluar periódicamente la ejecución y aplicación de los planes y programas de promoción; d) proponer la realización periódica de los ajustes y actualizaciones de dichos planes y programas; d) cumplir las demás funciones que le encomiende la ley.

al programa, el periodo de ejecución de estas acciones promocionales es indefinido, lo que permite una planificación y ejecución sostenida y a largo plazo de las estrategias de promoción turística.

El Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional ha experimentado varias reformulaciones significativas a lo largo de los años, reflejando un proceso de adaptación y mejora para responder mejor a las necesidades del sector turístico y a los cambios en el mercado. Estos cambios han sido impulsados por la necesidad de ajustar el programa a las realidades emergentes y a las recomendaciones de evaluaciones previas.

En 2017, se produjo una reformulación importante. Las acciones del plan de promoción comenzaron a ser ejecutadas completamente por el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), eliminando la externalización a través de concursos para la promoción turística internacional. Esta modificación se alineó con los compromisos adquiridos por el servicio, en respuesta a las observaciones de la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) de 2016. Además, se reformularon los criterios de focalización del programa, centrándose en los prestadores de servicios turísticos registrados y en las empresas promovidas directamente por estos, en las acciones promocionales. También se introdujo una diferenciación en los componentes del programa, basada en el objetivo de la acción (público final o canal de comercialización) y en los mecanismos de participación (inscripción o concurso).

En 2018, hubo otra reformulación significativa. Se redefinió la población objetivo del programa, incluyendo una variedad más amplia de entidades como asociaciones gremiales y empresas de distintos giros que, aunque no estaban obligadas a registrarse en SERNATUR, se beneficiaban de las acciones del programa. Los componentes se ajustaron para enfocarse en distintas audiencias objetivo: Público final, Canal de comercialización, Turismo de reuniones (MICE), y Prensa e influenciadores. Además, se acotaron los mecanismos de participación a inscripción, concurso y postulación directa.

En 2022, se realizó otra reformulación clave, incorporando la promoción nacional junto con la internacional, para comenzar a ejecutarse en el año 2023. La siguiente tabla resume estas reformulaciones:

Cuadro 2. Resumen reformulación o ajustes al diseño del Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional

Año	Tipo de Modificación	Descripción
2017	Reformulación	Ejecución completa por SERNATUR, focalización en prestadores de servicios turísticos registrados, diferenciación de componentes según objetivos y mecanismos de participación.
2018	Reformulación	Redefinición de la población objetivo, ajuste de componentes según audiencias objetivo, acotamiento de mecanismos de participación.
2022	Ajuste o Edición	Incorporación de la promoción nacional al diseño del programa.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la incorporación de la perspectiva de género, es importante mencionar que, aunque el problema que aborda el Programa no afecta a individuos directamente, sino a la industria turística en su conjunto (sobre este punto se profundizará en la sección de justificación, más adelante) las acciones del programa están dirigidas a empresas.

En una primera instancia, no es posible segmentar o diferenciar acciones por género. En base a lo anterior, el Programa, desde su inicio, no integró de manera explícita la perspectiva de género en su diseño y

estructura original. Sin embargo, en un segundo nivel de profundidad, el programa ha realizado esfuerzos con el tiempo para incorporar esta dimensión en diversas áreas de su funcionamiento.

Se han implementado ajustes significativos en varios de sus componentes, particularmente en las Campañas y en los Viajes de Prensa, para promover un enfoque inclusivo y libre de discriminación. En el marco de estas acciones, el programa ha puesto especial atención en el uso de un lenguaje y de imágenes que reflejen y respeten la diversidad de género. Esto se traduce en la selección del material visual y en la redacción de contenidos que promueven la igualdad y la inclusión. Estas medidas se han tomado con el objetivo de garantizar que las campañas y las actividades de prensa no solo sean efectivas desde el punto de vista promocional, sino que también sean representativas de una visión de turismo accesible y respetuosa con todas las personas.

2. Caracterización y cuantificación de población potencial⁵ y objetivo^{6 7}

El programa define a las empresas del sector turístico como su unidad de intervención, donde la población potencial declarada por el programa está compuesta por los prestadores turísticos nacionales y las asociaciones gremiales vigentes. Estas entidades representan el conjunto total que manifiesta la necesidad pública identificada en el diagnóstico realizado por el programa, que es la falta de visibilidad y promoción adecuada en los mercados turísticos. El programa también define en su diseño que la población objetivo coincide con la población potencial, ya que abarca a las mismas entidades.

La cuantificación precisa de las empresas vinculadas al sector turístico enfrenta varios desafíos. Uno de los principales problemas es que muchas empresas están clasificadas bajo códigos de actividad económica que no reflejan directamente su vinculación con el turismo. Por ejemplo, una empresa registrada bajo el sector de transporte puede estar dedicada principalmente al turismo, complicando así su identificación como entidad turística. Además, dentro de las actividades características del turismo (ACT), se incluyen empresas que no necesariamente tienen fines turísticos exclusivos, como es el caso de los moteles registrados bajo alojamientos, los cuales no son estrictamente turísticos y no hay cómo diferenciarlos al contar únicamente con el acceso a la cantidad.

Debido a estas dificultades, el programa decide cuantificar dicha población en base a dos registros fundamentales: el Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos, administrado por SERNATUR, y el Registro de Asociaciones Gremiales del Ministerio de Economía. Este enfoque se adopta porque, aunque las estadísticas del Servicio de Impuestos Internos (SII) sobre empresas de ACT son extensas, no garantizan que todas las actividades incluidas tengan fines exclusivamente turísticos. Por otro lado, el registro nacional de servicios turísticos proporciona certeza de que las empresas incluidas son efectivamente turísticas.

A juicio del panel, para este programa en particular, es complejo trabajar con las definiciones de población potencial y objetivo, ya que el problema actual que aborda no afecta a empresas o unidades en particular, sino que es un problema que impacta a la industria turística en su conjunto. Además, los bienes y servicios que el programa ofrece tienen características de bien público, lo que significa que no son directamente apropiables por la población con la que trabaja el programa. Por ejemplo, las acciones de prensa e influenciadores y las campañas a público final generan beneficios que se dirigen a la industria turística completa, donde se financian intermediarios para que desarrollen dichas actividades. De igual manera, la participación en ferias permite que empresas intermediarias generen negocios que beneficien a otras

⁵ Población potencial: corresponde a la población que presenta el problema o la necesidad pública identificada en el diagnóstico del programa.

⁶ Población objetivo: Es aquella parte de la población potencial que cumple con los criterios de focalización y que, por lo tanto, el programa planifica atender en el mediano y largo plazo. Si el problema o solución que aborda el programa tiene relación con un bien público de alcance nacional o mayor, revisar la pertinencia de analizar en detalle la población potencial y objetivo.

⁷ Ver documento "Evaluación Ex-post: Conceptos y Metodologías" II.3; División de Control de Gestión, DIPRES, 2015; en https://www.dipres.gob.cl/598/articles-139847_doc_pdf.pdf

empresas que no participaron directamente del componente. Este tema, y la discusión sobre el problema actual que aborda el programa se desarrollará con mayor detalle en la sección de justificación.

En base a lo anterior, a juicio del panel, es posible cuantificar y caracterizar parte de las empresas de la industria turística, pero no clasificarlas como población potencial y objetivo para dimensionar el programa porque el programa no se dimensiona en función de ellas ni de su cobertura. Por ello, a continuación, se presentan algunos datos referenciales de la industria turística que permiten dar un orden de magnitud de los agentes que participan en ella, entendiendo que es una parte importante pero parcial, y que podría verse beneficiada por la llegada de turistas al país.

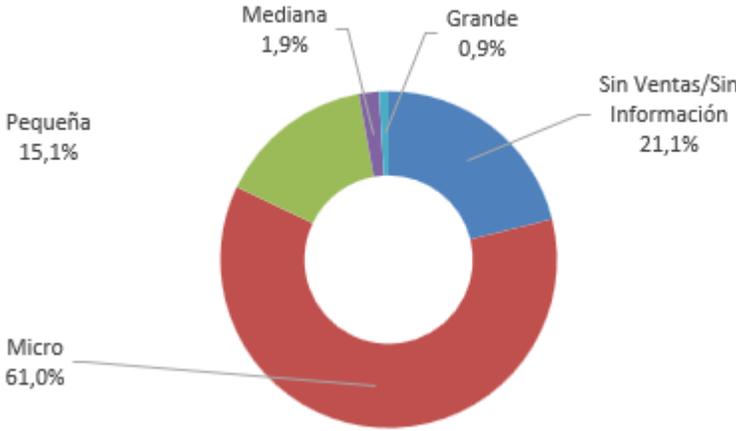
Cuadro 3. Empresas en ACT y Registro de Prestadores Turísticos 2020-2023

Año	Empresas ACT	Empresas del Registro de Prestadores SERNATUR
2020	183.815	28.919
2021	170.268	25.175
2022	178.766	27.738
2023	S/I ⁸	27.447
% Variación 2020-2023	-2,7%	-5%

Fuente: Base de Datos del Sistema de Registro de Prestadores de Servicios Turísticos y Planilla de Asociaciones Gremiales del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Para el caso del programa no aplica la desagregación por sexo o género, ya que el programa se enfoca en empresas del sector turístico y no en individuos. Sin embargo, para proporcionar una caracterización más completa de las empresas, se presentará la desagregación por tamaño de empresas en las Actividades Características del Turismo (ACT) y la distribución de las empresas registradas en el Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos según el tipo de servicio ofrecido. Se presenta a continuación la composición del universo para el año 2022, donde la mayor parte corresponden a micro y pequeñas empresas.

Figura 1. Distribución número empresas ACT, según tamaño de empresa (tramo ventas) año 2022



Fuente: SII

Al analizar el registro de prestadores turísticos en su versión más actualizada a la fecha de elaboración del presente informe (año 2022), se puede observar la distribución de las empresas según el tipo de servicio turístico que ofrecen.

⁸ S/I: Sin información, ya que aún no se ha publicado el Anuario de Turismo 2023, documento generado por el Depto. de Estadística de SERNATUR.

Cuadro 4. Distribución de empresas turísticas según tipo de servicio ofrecido

Tipo de Servicio	Participación (%)
Agencia de viajes	2,9%
Alojamiento turístico	21,6%
Arriendo de Vehículos	0,5%
Guías de Turismo	34,2%
Restaurantes y similares	11,2%
Servicios Culturales	0,9%
Servicios de esparcimiento	1,1%
Servicios de Producción Artesanal	4,5%
Servicios de Souvenir	0,7%
Servicios deportivos	0,3%
Tour operador	6,7%
Transporte de pasajeros por vía aérea	0,1%
Transporte de pasajeros por vía Marítima	1,0%
Transporte de Pasajeros Vía Terrestre	6,8%
Turismo aventura	7,3%

Fuente: Elaboración propia, Registro de Prestadores Turísticos 2022

3. Antecedentes presupuestarios

El presupuesto total del programa que proviene de fuentes identificadas en Ley de Presupuestos procede, exclusivamente, del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) que es la institución responsable. Estos recursos incluyen una asignación específica al programa más un aporte de SERNATUR que financia gastos en personal y en bienes y servicios. La asignación específica alcanza, en promedio, 92,7% del presupuesto total obtenido por Ley de Presupuestos⁹. La revisión de la Ley de Presupuestos permite precisar que:

- La asignación específica para el Programa de Promoción Internacional corresponde a la partida 07, capítulo 09, Programa 03.
- La asignación presupuestaria para el Programa Servicio Nacional de Turismo desde donde se obtiene el aporte de la institución responsable corresponde a la partida 07, capítulo 09, programa 01. Este aporte es equivalente, en promedio, 4,9% de los recursos obtenidos por el programa evaluado a través de Ley de Presupuestos.

El cuadro siguiente muestra, para el período 2020-2024 la evolución del presupuesto del programa y de SERNATUR, además de la participación relativa del programa en el presupuesto de la institución responsable.

⁹ El programa recibe también recursos extrapresupuestarios, regulares de beneficiarios y coyunturales de otras fuentes, los que serán presentados y analizados en la sección Economía de este informe.

Cuadro 5. Presupuesto asignado al programa en Ley de Presupuestos, 2020-2024 (miles de \$2024)

Año	Presupuesto total del programa con fuentes identificadas en Ley de Presupuestos*	Presupuesto del programa proveniente de la Institución Responsable** (a)	Presupuesto Total Institución Responsable (b)	Participación del programa en el presupuesto de la Institución Responsable (%) (a/b)
2020	12.567.940	12.567.941	39.784.910	31,6
2021	6.473.195	6.473.195	33.982.586	19,0
2022	9.343.231	9.343.231	34.849.030	26,8
2023	9.541.300	9.541.300	31.937.737	29,9
2024	9.620.507	9.620.507	33.286.270	28,9
% Variación 2020-2024	-23,5%	-23,5%	-15,1%	--

Fuente: Ley de Presupuestos del sector Público años 2020 a 2024, inclusive.

El presupuesto asignado en ley de presupuesto del programa fue MM\$ 9.509 en promedio durante el período 2020-2024, disminuyendo desde MM\$12.568 en 2020 a MM\$ 9.621 en 2024. En términos relativos, la participación del programa en el presupuesto de SERNATUR fue 27,2% en promedio. Se observa también una alta volatilidad en este indicador, ya que el ajuste presupuestario causado por la pandemia fue mucho mayor en el programa de Promoción Turística Internacional que en SERNATUR. Este indicador varía entre 19,0% en 2021 y 31,6% en 2020, y se recupera gradual y sostenidamente después del año 2021 hasta alcanzar 29,9 y 28,9 por ciento en los años 2023 y 2024, respectivamente.

La evolución presupuestaria del programa es consecuencia, fundamentalmente, de la pandemia causada por el Coronavirus Covid-19, lo cual se tradujo en una caída drástica de los flujos internacionales de personas, con países que cerraron completamente sus fronteras. Estas circunstancias redujeron el presupuesto del programa casi 50% en 2021, recuperándose parcialmente desde 2022 y alcanzando en 2024 un presupuesto 23% menor que el de 2020.

I. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

1. JUSTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DEL PROGRAMA

II.1.1 Contexto de la actividad turística en Chile: comparaciones internacionales

El desarrollo turístico es un pilar crucial en la economía y bienestar de muchos países, y para Chile también lo es; y la promoción turística forma parte de los lineamientos de la Estrategia Nacional del Sector al año 2030, aportando al desarrollo de la industria turística.

El periodo del programa evaluado (2020-2023) fue un paréntesis en el desempeño global de la industria turística, especialmente por la ocurrencia de distintos eventos indicados entre los supuestos del programa, que escapan a la ejecución efectiva del marketing turístico o programa de promoción del turismo, afectando severamente la trayectoria de crecimiento de dicha industria.

En Chile, además, se sumaron otros factores, tales como: la crisis de confianza de la ciudadanía frente al Estado, demostrada con una pérdida de imagen por los efectos del estallido social de octubre del año 2019, el crecimiento de la inmigración encubierta como turismo, provenientes de países cercanos, además, de la ya conocida crisis sanitaria internacional, producto de la pandemia COVID-19. Todo ello, impactó en la actividad turística chilena y en el posicionamiento internacional del país.

Hasta el año 2018, según fuentes¹⁰ especializadas, Chile era el tercer país mejor posicionado de Sud América en cuanto a captar el mayor número de turistas internacionales, después de Argentina y Brasil. La pérdida progresiva de mercado causado por motivos ajenos a gestión de marketing turístico ha sido evidenciada en el Diagnóstico del Plan de Marketing Internacional (PMI), 2023-2027, el cual identificó, que el país ha tenido pérdidas en la captación del gasto turístico directo; y tras el COVID se sumó, además, la pérdida de mercado australiano; el despliegue competitivo de países como Perú y Colombia interesados por captar el interés de turistas pertenecientes a mercados priorizados por Chile; la dependencia del país de la estacionalidad en mercados regionales y sin nuevos mercados de interés que lo hace más complicado.

Dadas las particularidades del periodo evaluado, se amplió el análisis temporal en el sector de influencia del programa a 10 o más años (2012-2023), incorporando una mirada comparativa internacional de países similares respecto de la industria turística local, y se constató lo siguiente:

- a) un cierto estancamiento económico inter temporal de la industria turística chilena, expresado en un menor desempeño económico comparado con los otros países competidores¹¹ (según su participación en el empleo, en las exportaciones, producto interno bruto, ingresos por turismo receptivo, etc.);
- b) la existencia de una correlación¹² directa positiva y mayor entre los presupuestos anuales de promoción turística del programa con la llegada de turismo receptivo y con la participación del sector turístico en las exportaciones de servicios;

Por otra parte, en términos de promoción turística, el posicionamiento de cualquier destino turístico en el mercado tiene directa relación con la capacidad para generar valor percibido por parte del potencial turista. No existen evidencias respecto del impacto de la promoción sobre la decisión efectiva de compra del viajero

¹⁰ En la actualización del Plan de Marketing Turístico Internacional 2016-2018, presentado en el año 2019 por la Empresa Deloitte a SERNATUR, Chile había pasado de competir por el 3er lugar en n° de llegadas de turistas a competir por ser el país que más llegadas de turistas recibe en Sudamérica. Estos resultados son ratificados posteriormente en el Plan de Marketing Internacional actual.

¹¹ Anexo 7. Comparaciones Internacionales en el Desempeño Económico de la Industria Turística, entre el 2012 y 2023.

¹² La correlación entre el presupuesto de promoción del programa con la llegada anual de turismo receptivo y la participación del sector turístico en las exportaciones no busca establecer una relación de causa-efecto, sino aportar información sobre qué variables el presupuesto de promoción del turismo tiene mayor incidencia y valorar los resultados de cara a la definición de indicadores en el diseño de la matriz de marco lógico a nivel de propósito y fin. Para mayor comprensión se puede revisar el Anexo 8 sobre los resultados y análisis de correlaciones estadísticas multivariable (presupuesto de promoción del turismo, llegadas de turismo receptivo, participación del turismo en las exportaciones, empleo de las actividades características del turismo, entre otras).

o turista y el gasto promedio por turista realizado por parte del Programa o de la institución, en la planificación en la organización producto-destino o en la creación de valor relativa al consumo producto-destino real. Lo que, sí existe evidencia, es respecto a la influencia de la promoción en las etapas tempranas de viaje¹³, desde el deseo de viaje del potencial turista, pasando por la exploración, comparación de ofertas hasta influir en la decisión de compra que permita dar respuesta a su deseo de viaje, según SERNATUR (Subdirección de Marketing, 2024). Las etapas asociadas con planificación del viaje, la visita y las recomendaciones, involucran la participación de otros programas, actores y actividades relacionadas con el destino turístico y la industria misma.

El programa evaluado participa en ciertas estructuras de coordinación interinstitucionales, las que son insuficientes para desplegar una estrategia institucional más integral, que supere la fragmentación¹⁴ de las actuaciones y presupuestos públicos, al momento de impulsar la industria del turismo como una actividad económica clave, a través de la promoción turística internacional y nacional, lo que requiere ser más integral y estructural para responder mejor al propósito y al fin del programa.

II.1.2 El problema principal. Causas y fallas asociadas.

Chile pierde mercado desde 2017 (en competitividad, cuota de mercado y captura de gasto promedio por turista), según recoge el diagnóstico realizado por el Plan de Marketing del Turismo Internacional en el 2023, por factores externos a la realización del marketing turístico, y esto es importante, ya que las amenazas que ha impuesto el entorno, durante el periodo evaluado están por sobre las acciones definidas en el programa de promoción, no son accionables desde el marketing.

El principal problema identificado es el estancamiento de la industria turística nacional, y la falta de efectividad¹⁵ de la promoción integral en la decisión de compra del turismo receptivo e interno y, su respectivo efecto, sobre la reputación¹⁶ y la preferencia de la oferta turística del país en los mercados abordados, frente a los de la competencia internacional. El resultado del problema citado se evidencia en el posicionamiento actual del país como destino turístico y en el desempeño económico del sector. Chile ha perdido posicionamiento y evidencia un desempeño económico con altibajos, respecto a la última década, al comparar los resultados del país frente al de otros competidores cercanos (Colombia, Perú, Argentina, Brasil, México) y la distancia que persiste al compararse frente a países líderes (España, Francia). Cabe mencionar que países competidores (Perú, Colombia) en comparación con Chile, han triplicado los recursos destinados a la promoción¹⁷.

El principal problema que dio origen al Programa ha mutado desde la última evaluación realizada (2016). En ese entonces, hasta hoy, según registros documentales de DIPRES, el bajo nivel de conocimiento existente de la oferta turística y de su diversificación, originalmente fue identificado como el problema central, siendo hoy una de las posibles causas. Ese problema fue identificado por SERNATUR (en la evaluación ex-ante, fichas anuales de monitoreo) y no coincide con el recogido con el problema principal identificado en el diagnóstico del Plan de Marketing Internacional ni con el juicio del Panel, que identifican la necesidad de mejorar la competitividad del turismo, mediante su efectividad. En otras palabras, a juicio

¹³ El esquema del Mapa del Viaje del Turista. Etapas, necesidades y medios desde la perspectiva de intervención del Programa Evaluado, se encuentra incluido en el Anexo de comparaciones internacionales.

¹⁴ En la promoción del turismo internacional y nacional no solo participa SERNATUR, mediante el programa, también accionan estrategias e iniciativas tendientes a captar mayores recursos provenientes del turismo, CONAF, los gobiernos regionales, las corporaciones regionales de desarrollo productivo; CORFO a través del programa Transforma Turismo, SERCOTEC, a través de los Centros de Desarrollo de Negocios, Programa de Promoción de Exportaciones de ProChile, la Subsecretaría de Hacienda a través del Comité Público y Privado de Exportación de Servicios, del cual el programa no participa y la Fundación Imagen País.

¹⁵ El Plan de Marketing 2023-2027, plantea entre las principales metas e indicadores algunos relacionados con aumentar la efectividad de la promoción del turismo.

¹⁶ Con respecto a la reputación, pareciera ser que el programa evaluado ha contribuido a mantener el valor de marca turística del país, como uno de los destinos preferentes para el turismo aventura, y que dicho posicionamiento ha sido menos sensible a la baja relativa en los recursos en promoción internacional; dado que este se define por votación y apreciación de los turistas que deciden premiar a los mejores destinos internacionales.

¹⁷ Para más información revisar el Anexo 7 relativo a las comparaciones internacionales en un plazo de tiempo mayor al evaluado.

del panel evaluador el problema detectado en el PMI es compartido, ha sido descrito con precisión y es claramente abordable introduciendo mejoras al programa, tal como se recogen en el Anexo 2C. Dicho problema tiene asociado variadas causas¹⁸, algunas fueron recogidas en documentos informados al Ministerio de Hacienda.

El Plan de Marketing Internacional del Turismo, además, identificó algunas causas asociadas con el problema, destacando las siguientes: a) pérdida de operadores con conocimiento de Chile; b) pérdida de conectividad (de disponibilidad de vuelos y asientos); c) pérdida directa de mercados (de larga distancia, por ejemplo: Australia) (SERNATUR, 2023). Dicho Plan pone énfasis, en la medición de la eficiencia en la inversión, optimizando recursos y procesos, además, de la eficacia y el posicionamiento. A continuación, en el siguiente Cuadro se recogen las causas y fallas asociadas con el principal problema del Programa.

Cuadro 6. Principales causas y fallas de mercado relacionadas con el problema del programa evaluado.

Causas asociadas	Fallas de mercado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de conocimiento y de difusión digital y de experiencias turísticas. A lo que se añade la baja digitalización de las empresas para hacer uso de los canales comerciales digitales. En Chile, menos de la mitad de las empresas¹⁹ declararon tener presencia en redes sociales. ▪ Insuficiente cobertura y frecuencia promocional, geográfica y temporal para influir en las decisiones de compra de turistas. ▪ Falta de recursos y de capacidad institucional apropiada, dotada de mejores capacidades de inteligencia competitiva, comercial y estratégica y de una red exterior del país más especializada en la atracción de turistas en mercados de larga distancia y en mercados vecinos más próximos. 	<p>Presencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asimetrías de información. ▪ Bienes públicos impuros.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 80% de las empresas con actividades características del turismo (ACT) son micro, pequeñas y medianas empresas MIPYME (2020)²⁰. Y las empresas turísticas de menor tamaño están localizadas en los destinos emergentes²¹ y potenciales, tienen menos dotación e infraestructuras digitales disponibles que las de mayor tamaño; además de existir una creciente brecha digital existente para promocionar y usar dichos canales de comercialización virtuales por las empresas de menor tamaño; así como la inexistencia de incentivos vinculando a oferentes digitalizados registrados con su internacionalización. ▪ Falta de una gestión integral de la promoción, diferenciación y diversidad de oferta turística, con el fomento y el desarrollo turístico, lo que requieren combinar distintos esfuerzos de inversión público-privado, nacional-subnacional. ▪ Alta dependencia de los mercados regionales: Argentina, Brasil, Perú, Colombia y Bolivia, mercados que representan en llegadas un 60%-70% del total. Especialmente, destaca la dependencia del mercado argentino. Aun así, aparece EEUU y algunos países europeos entre los 10 países con más llegadas de turistas a Chile. Lo preocupante es que no ingresan nuevos mercados de interés entre 2019-2022. Otro factor para considerar es que el turismo en Chile 	<p>Presencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercados incompletos.

¹⁸ Algunas causas de problema dicen relación con la imagen país, presupuesto, recursos humanos calificados, dependencia institucional del programa, estrategia de promoción, políticas de fomento efectivas, estructura empresarial de la oferta turística del país, infraestructura física y digital, acciones en el desarrollo turístico, de seguridad, de información, otras.

¹⁹ <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2020/07/Informe-de-Resultados-Encuesta-TIC.pdf>.

²⁰ Ver Anuario Estadístico INE, 2022

²¹ Un destino turístico emergente o en desarrollo es aquel que cuenta con atractivos naturales y culturales potenciales para atraer la llegada de visitantes y turistas, pero aún no logra ponerse en valor, cuenta con barreras (transporte, información, infraestructuras adecuadas, recorridos, oferentes, seguridad) para ser percibido con una oferta turística y destino real. Al respecto, existen diferentes conceptualizaciones. Una de ellas define a un destino emergente como: aquellos sitios que por sus características naturales y/o culturales presentan potencialidad para atraer turistas tanto nacionales como internacionales, pero que no han alcanzado aún este objetivo debido a problemas de competitividad, o bien a que la oferta turística carece de una puesta en valor adecuada o está desarticulada (Dieckow, L. (2012). Chile, SERNATUR, ha definido desde el año 2015 qué entender por destinos emergentes y potenciales en el siguiente documento, extraído del sitio web: <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/20150325-Informe-Intensidad-Turística-y-Definición-de-Destinos-Turísticos.pdf>.

Causas asociadas	Fallas de mercado
<p>tiene una estacionalidad marcada con la temporada alta de diciembre a marzo y un “PEAK” en julio por las vacaciones invernales.</p> <ul style="list-style-type: none"> La oferta turística de los mercados internacionales de corta distancia ha sido más competitiva y atractiva para la atracción del turista chileno que la chilena, con diferenciación en variedad, calidad y precios. 	

Fuente: Elaboración propia, basada en información de la Ficha de diseño del Programa, SERNATUR, 2023. Otras fuentes oficiales.

Análisis de fallas de mercado a cargo del programa

a) Presencia de bienes públicos, en la que la cantidad de bienes y servicios producidos en equilibrio son inferiores a la cantidad socialmente óptima y, como consecuencia el Estado interviene con instrumentos que estimulan el nivel de actividad económica en dichos mercados: por ejemplo, produciendo directamente los bienes públicos y entregando subsidios a las empresas en mercados con externalidades positivas. Los bienes públicos presentan características de no rivalidad y no exclusión en su consumo. La no exclusión, por una parte, “conduce al problema del comportamiento free-rider (polizón), la aportación del turista o visitante nacional es insignificante en relación con los costes totales de producción de un bien, e intentará disfrutar del bien sin tener que pagar nada. Como todos los turistas tenderán a comportarse de esta manera no se manifiesta demanda en el mercado ni aparece oferta. Los bienes y servicios son utilizados en la misma medida por todos turistas al no ser técnicamente posible excluir a usuarios (no exclusividad en el uso)²². Y, por otra parte, no se pueden excluir que prestadores turísticos que operan en el mismo destino, y que no hayan contribuido en la promoción, no se beneficien de la llegada de turistas, aunque esta haya sido realizada con los recursos propios de otro prestador turístico.

Desde la perspectiva del beneficiario del programa evaluado no existe exclusión de aquellos prestadores registrados en SERNATUR al momento de la difusión de los productos-destinos, ni tampoco en la organización de consumo producto-destino, además el turista receptor está en libertad de acceder a establecimientos que participaron directamente o no dentro de la oferta turística difundida en los mercados priorizados. En el caso de la rivalidad en su uso (carreteras, paisajes, otros), pueden acceder todos los turistas y prestadores de actividades turísticas registradas, e incluso, informales sin que se vea limitadas las posibilidades de uso por algún otro agente económico o persona. Las características de bien público (falta de información y de conocimiento en tiempo real para la toma de decisiones) de la promoción de destinos turísticos, dice relación con que los diferentes oferentes de servicios de turismo estarán interesados en que los destinos donde ofrecen sus servicios se promocionen, pero no tienen incentivos para realizar la promoción debido a las características de bien público de la actividad. Es por ello por lo que el Estado se involucra para proveer dichos bienes y pueda ser realizada; en otros casos, el Estado puede llegar a establecer ciertas restricciones de entrada limitando la movilidad del turismo frente a la existencia de destinos turísticos saturados (tal es el caso de San Pedro de Atacama, Isla de Pascua, otros). Los bienes públicos también están presentes en la planificación de largo plazo de la industria, ya que las empresas que invierten en el sector turístico requieren certeza respecto a la realización de inversiones necesarias en infraestructura y en la promoción futura de los destinos.

La coordinación, con entidades públicas y privadas, tiene características de bien público y requiere de la intervención del Estado, especialmente si la promoción turística internacional es estratégica para atraer turistas con características específicas, que gasten más en la oferta turística del país.

b) Presencia de externalidades positivas (información, conocimiento a través de la capacitación, viajes de influenciadores y de la prensa), que permite un efecto multiplicador sobre el reconocimiento y prestigio del país, su efecto sobre la reactivación de las economías locales, el empleo y los ingresos del

²² Álvarez-Díaz, M., González-Gómez, M., & Otero-Giráldez, M. S. (2016). Valoración de los bienes públicos en los destinos turísticos: El excedente del consumidor de turistas europeos a Portugal. *Revista Turismo & Desarrollo (RT&D)/Journal of Tourism & Development*, (25).

país. El turismo en Chile tiene ventajas comparativas en atractivos de la naturaleza, con gran variedad de paisajes y climas, muestra de ello son los premios por ser el mejor destino de turismo de naturaleza. En este contexto, en la medida que la promoción turística promueve el uso sostenible de los recursos naturales, entonces genera externalidades positivas para la sociedad. En consecuencia, el conocimiento y la reputación en los mercados internacionales sobre el atractivo de los destinos y la calidad los servicios turísticos ofrecidos en el país generan externalidades, positivas o negativas dependiendo del caso, que inciden en la demanda futura por turismo en nuestro país, justificando el esfuerzo estatal para la promoción del país y el aseguramiento de la calidad de los servicios ofrecidos. Se añade a estas fallas enunciadas, una nueva asociada a las asimetrías de información y a la multiplicidad de agentes, fragmentación de agencias y de políticas públicas vinculantes con el programa (por ejemplo: estrategia nacional de turismo, las políticas y planes regionales de desarrollo turístico, que incluyen la promoción y a oferentes de ACT).

La existencia de asimetrías de información hace difícil monitorear y hace costoso que los agentes principales hagan un seguimiento eficiente de todas las acciones, refiriéndose al diseño de incentivos (subsidios) que mitiguen la falla, a fin de alinear los propósitos de unos y otros, a fin de responder a los fines de la política nacional de promoción turística. Esta situación suele complicarse con la presencia de factores externos (cierre de fronteras por pandemia, inflación, variación en el tipo de cambio, otros), no controlables por la gestión pública.

El programa, a juicio del panel, debe hacerse cargo de mitigar parte de las causas identificadas con el problema y de las fallas mencionadas. No obstante, también se advierte que, de no haber existido el programa de promoción del turismo, el ingreso de turistas internacionales provenientes de los mercados priorizados por Chile, de larga distancia, potencialmente hubiese sido inferior al logrado; además de haber integrado recursos para la promoción del turismo interno, apoyando a la reactivación y dinamización económica del sector turismo post pandemia. Sin embargo, el hecho de promocionar más destinos turísticos no significó un mayor gasto promedio por turista, al compararse con otros países competidores.

- c) **Presencia de mercados incompletos**, especialmente, la necesidad de incorporar bienes y servicios que formen parte de la oferta turística de empresas de menor tamaño, presentes en los 34 destinos emergentes y en los 14 potenciales dentro de la promoción nacional del turismo, en su integración en los destinos consolidados promovidos internacionalmente, evitando su saturación. Los destinos²³ emergentes y potenciales están localizados, mayoritariamente, en zonas rurales, litorales e insulares. Cuentan atractivos pocos conocidos a nivel internacional y por pocos turistas nacionales, se ubican en lugares lejanos respecto a la ciudad capital; y concentran más empresas con actividades turísticas de menor tamaño y otras que operan desde la informalidad empresarial. En estos destinos, la llegada de turistas podría ser menor que en los 41 destinos más consolidados, la maduración de la oferta turística, con la incorporación de nuevos destinos consolidados para la promoción internacional desde el año 2023 ha sido una de las metas²⁴ a lograrse con el actual plan de marketing. Los mercados incompletos

²³ “El destino en cuanto producto turístico integral es el resultado de los procesos de transformación y comercialización que concretan los habitantes, personas, empresas e instituciones que interactúan en el espacio turístico de acogida, y es percibido por los turistas como un conjunto con ciertos rasgos de homogeneidad” (Capece, G. (2007): Turismo, la esencia del negocio. CENGAGE. Buenos Aires). En Chile, existen diferentes tipos de destinos, clasificados como: a) “potencial (cuyo ciclo de vida está en la etapa de exploración - es decir: solo un pequeño número de personas se sienten atraídos por los atractivos naturales y culturales del destino; el número de visitantes es limitado y hay pocas instalaciones turísticas; los visitantes son de ciudades cercanas); b) emergente (cuyo ciclo de vida está en la etapa de implicación o desarrollo – es decir: la población local se empieza a implicar e involucrar poniendo algunas instalaciones que sirven a los visitantes; la temporada turística y los mercados están comenzando a surgir; los visitantes son de distintos puntos del país y de la región. En tanto, en la etapa de desarrollo, los visitantes llegan en gran número y organismos externos como las cadenas de hoteles y/o operadores de turismo juegan un papel más importante; los turistas pueden venir de todas partes del país y del extranjero). Y, c) el destino consolidado: cuyo ciclo de vida está en la etapa de consolidación. El flujo de visitantes puede copar la capacidad de alojamiento y el equipamiento requerir mejoras. En tanto en etapa de consolidación el número de visitantes alcanzó su punto máximo; puede ser que el destino ya no esté de moda y que los negocios tengan una más alta rotación)”, extraído del sitio web: <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/20150325-Informe-Intensidad-Turística-y-Definición-de-Destinos-Turísticos.pdf>.

²⁴ Ver Plan de Marketing Internacional, Chile, 2023-2027. Producto N°4: Definir metas y KPI de gestión, así como sugerir herramientas de medición para la promoción y comunicación respectivamente. Maduración de la Oferta, pág. 13.

están en destinos turísticos emergentes y potenciales, en los que además se constatan mejor las inequidades distributivas socioeconómicas y territoriales. Tales destinos cuentan con atractivos naturales no portadores de marcas, aún en proceso de creación y transformación de su puesta en valor en bienes y servicios para ser percibidos por los turistas internacionales y los mercados priorizados.

La **falta de información y de conocimiento** en la difusión diferenciada de oferta turística según tipo de destino turístico fue una de las razones más asociada con una de la causa del problema identificado. En los destinos emergentes y potenciales aún deben crearse una oferta turística de valor, completar condiciones habilitantes²⁵, promoverse en canales de comercialización más competitivos, facilitándose la acreditación a certificaciones de calidad, sellos de sustentabilidad, para que la oferta turística sea variada, atractiva y posicionar una marca para facilitar que el acceso de visitantes y turistas a las zonas priorizadas sea más recurrente.

En materia de género, el programa evaluado apunta a la industria turística por lo que el problema afecta igual a mujeres y hombres, aunque SERNATUR cuente con estadísticas de llegadas del turismo receptivo diferenciadas según género. A juicio de los evaluadores no existe diferencias de trato, según género (por ejemplo: entregar mayor financiamiento a empresas dirigidas por mujeres en la selección final de beneficiarios, que califiquen dentro de las convocatorias de concursabilidad), al momento de acceder a los bienes y servicios que entrega el programa.

II.1.3 La Estrategia del Programa

Para el análisis de la estrategia del programa, se identifican dos instrumentos relevantes que deben ser sometidos a análisis: por un lado, el diseño del programa que se observa en el documento de evaluación ex ante, y por otro, el Plan de Marketing Internacional (PMI), en el cual se operacionaliza el diseño y se planifica la implementación de las acciones del programa.

Durante el periodo evaluado, han existido dos PMI. El primero²⁶, correspondiente al periodo 2019-2022, fue extendido hasta 2023. Durante 2023, se diseñó el nuevo PMI 2023-2027, cuya implementación comenzó recientemente en 2024. Este nuevo PMI presenta diversas mejoras y actualizaciones tanto en el diagnóstico como en los objetivos y acciones a implementar, respondiendo a la necesidad de adaptar la estrategia a un contexto cambiante y a las mejores prácticas internacionales.

El detalle del análisis de las diferencias entre el diseño ex ante y el PMI se encuentra en el Anexo 2C de diseño. Este anexo proporciona una visión comparativa de cómo se han ajustado los objetivos, componentes e indicadores del programa en respuesta a la evolución de la industria turística y las lecciones aprendidas. Para el año 2023, el PMI definió al menos 7 estrategias operacionalizables (tales como, identidad de marca turística, posicionamiento, comercialización, promoción, capacitación, diferenciación e inteligencia de mercados, optimización y customización de segmentos), vinculantes con el Programa evaluado, las que inician su aplicación desde el año 2024, en adelante.

Desde un punto de vista más amplio de promoción turística y de política pública, el análisis de la estrategia revela que, aunque las acciones contenidas en la estrategia de marketing parecen ser adecuadas, ha faltado

²⁵ Se entiende por condiciones habilitantes aquellas citadas en el Índice Chileno de Competitividad Turística Regional, ICT Chile, construido por el Centro de Investigaciones Económicas del Turismo de la Universidad Andrés Bello para los años 2012, 2014, 2016, con respaldo de CORFO y SERNATUR, las que incluye la medición y existencia de 10 categorías de competitividad, las cuales son: recursos y actividad cultural; recursos naturales y protección del medioambiente; recursos humanos y educacionales; infraestructura y profesionalización de alojamientos turísticos; flujo de personas y medios de transporte; servicios turísticos y complementarios al turismo; seguridad pública y protección ciudadana; rentabilidad y economía; promoción turística; presencia, participación y eficiencia gubernamental.

²⁶ El primer Plan de Marketing Internacional del periodo buscaba mejorar el posicionamiento y la competitividad del destino turístico, aumentando la captación de divisas al país, de modo de contribuir a la actividad de la economía nacional; los mercados objetivos estaban centrados en la atracción de turismo receptivo de larga distancia (Corea del Sur, Australia, Europa, Canadá, Estados Unidos de Norteamérica) y en menor medida en el turismo LATAM (Colombia, México, Uruguay, otros), lo que difiere de los objetivos planteados en la evaluación ex - ante del programa, que se centra en aumentar y diversificar el conocimiento de la oferta turística del país. Existe una similitud de objetivos entre los PMI, aunque difieren en las estrategias de abordaje, siendo el último PMI del periodo 2023-2027 más diverso e integral en el paquete de acciones propuesto.

conectividad entre las acciones de promoción con el fomento y la inversión en desarrollo turístico a nivel subnacional. Esto es especialmente relevante al considerar que, en otros países, la promoción turística involucra también fomento productivo, desarrollo de infraestructura y otros aspectos que permiten un desarrollo integral del sector turístico. La comparación con otros países (ver Anexo 7), y también planteada respecto del diseño en el Anexo 2C, muestra que la promoción turística en esos contextos es más amplia e integral.

En el caso del programa evaluado, se observa una débil interacción con otras áreas necesarias para el desarrollo más amplio de una política de promoción. Por ejemplo, la falta de evidencia de que la estrategia del programa y el principal problema asociado al estancamiento de la industria turística hayan sido discutidos por el Comité de Ministros para el Turismo²⁷, según las actas publicadas, sugiere una falta de coordinación efectiva a nivel interministerial²⁸.

No obstante, la estrategia seguida le ha permitido al país mantener cierto reconocimiento internacional, pese a que Chile fue uno de los últimos países en poner en marcha la reapertura post-Covid, lo que se tradujo en una pérdida de competitividad²⁹. El Plan de Marketing Internacional actual, en su diagnóstico, sostiene que no se observa una relación directa entre tipos de campañas y llegadas de visitantes, aunque sí en relación con el volumen de inversión promocional.

El nuevo Plan de Marketing Internacional 2023-2027 (SERNATUR, diseñado en 2023), que inicia su implementación en 2024, muestra un conjunto de acciones promocionales (branding, clubes de productos, travel planner, inteligencia de mercado, posicionamiento en mercados corporativos e incentivos para el turismo MICE, optimización de 15 acciones pre-existentes) que complementan la estrategia del programa y añaden robustez en la gestión en canales digitales, incorporan acciones (inteligencia de mercado, aumento de personal especializado y fortalecimiento del servicio, digitalización y optimización de acciones promocionales, etc.) que posicionan el liderazgo de SERNATUR y mejoran la competitividad del ecosistema en la industria turística. Estas mejoras conforme a lo aprobado por SERNATUR en el PMI 2023-2027, van en la dirección correcta, e incluyen que los recursos que sean presupuestados, consideren el aumento de dotación para hacer frente a las mejoras del programa. En otras palabras, un mejor resultado en la eficacia del Programa, exigirá la colocación de más recursos presupuestarios para su ejecución.

En resumen, el análisis del panel indica que, aunque la estrategia del programa implementada en el periodo 2019 - 2022 tuvo elementos adecuados, existe la necesidad de una mayor conexión entre la promoción turística y el fomento y desarrollo de la oferta turística. La implementación del nuevo PMI 2023-2027 representa un paso importante hacia la mejora de esta conexión, pero se requerirá un esfuerzo continuo para asegurar que la estrategia de promoción sea integral y coordinada con otras políticas y programas de desarrollo turístico.

En cuanto a la estrategia de conexión de la promoción turística del turismo internacional con lo nacional y regional³⁰ resulta indispensable fortalecer la gestión turística de los territorios mediante la articulación y establecimiento de mecanismos de coordinación multinivel y entre los distintos agentes económicos y el

²⁷ El Comité de Ministros de Turismo, consagrado en la Ley 20.423, cumple la función de asesorar al Presidente de la República en la fijación de los lineamientos de la política gubernamental para el desarrollo de la actividad turística, y debe cumplir con las tareas legales de: velar por el cumplimiento de las políticas asociadas a la industria; declarar las Zonas de Interés Turístico; proponer al Ministerio de Hacienda el presupuesto anual de la Subsecretaría de Turismo y del Servicio Nacional de Turismo; entre otros. El mismo está presidido por el Ministro de Economía, Fomento y Turismo, y lo integran: Ministro de Obras Públicas; Ministro de Vivienda y Urbanismo; Ministro de Agricultura; Ministro de Bienes Nacionales; Ministro del Medio Ambiente; Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Tras el análisis comprensivo de Actas, del presupuesto de promoción turística y del desempeño turístico del país frente a los competidores, a juicio del panel se evidenció un escaso valor añadido asesor de éste para el programa evaluado.

²⁸ <https://www.subturismo.gob.cl/coordinacion-institucional/comite-de-ministros-del-turismo/>

²⁹ Durante y post pandemia la industria turística perdió ingresos, dado el cierre de las fronteras y a las limitaciones económicas y de movilidad interna de personas dentro del territorio nacional, durante y post pandemia, impactan en la llegada de turistas al país y en el dinamismo de la oferta turística, lo que obligó a emprender nuevas estrategias enfocadas en la promoción del turismo nacional para la recuperación económica del sector.

³⁰ Para más detalles ver Anexo 5, que contiene estudio complementario *“Inversión regional en promoción turística”*.

ecosistema turístico (sector público, privado, comunidades locales, otros) y, potenciar la inversión en infraestructura habilitante necesaria para el mejoramiento y desarrollo territorial de la actividad turística y promover el crecimiento y diversificación de los destinos turísticos, focalizando el apoyo a empresas de menor tamaño y fomentando el emprendimiento y la inversión orientada a mejorar la experiencia de los visitantes y la calidad de vida de residentes, en armonía con el territorio y sus comunidades, según reconoce SERNATUR. Añadiéndose a esto la necesidad de conocer y precisar la vigencia durante el periodo evaluado de, al menos, los siguientes planes, por región y municipios, según corresponda: plan maestro de desarrollo turístico regional; Plan Maestro de Infraestructura del Turismo 2021-2025; desarrollo de incentivos para las zonas de intereses turístico (ZOIT); y un plan de fortalecimiento del turismo en los municipios.

En el caso chileno, el Estado, a través del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), mediante el Programa evaluado, responde parcialmente al mandato legal otorgado, dado que el programa participa como parte del último eslabón de una cadena de valor³¹ del desarrollo del sector turístico, siendo los programas de fomento y las distintas actuaciones nacionales y regionales las que influyen en la diversificación de la oferta turística a promoverse, a nivel internacional y nacional. En materia de la estrategia de promoción nacional del Programa, la tendencia actual es tomar decisiones por aquella parte de la organización o por la institución que esté más próxima al ciudadano, siendo fundamental distintos mecanismos de coordinación, basados en el principio de subsidiariedad, asegurando mayor eficacia, al optimizar el esfuerzo económico de la inversión y la colaboración entre los agentes implicados.

A juicio del panel, el diseño de la promoción nacional del turismo podría incorporar metas que aumenten la distribución territorial del impacto positivo, incorporando la perspectiva por macrozonas, a partir de desconcentrar en las direcciones regionales del servicio, el co-diseño y la implementación subnacional de bienes y servicios de la promoción del turismo.

En este sentido, la información producida (estadísticas de gasto, de satisfacción con la calidad de los destinos y la oferta, de inteligencia de mercados) por SERNATUR o por agentes públicos colaboradores (Comité Público Privado de Exportación de Servicios de la Subsecretaría de Hacienda, Servicio de Impuestos Internos (SII), Instituto Nacional de Estadísticas, INE), llega de modo poco oportuna para retroalimentar la toma de decisiones desde una perspectiva estratégica. A juicio del panel se requiere robustecer la vigilancia e inteligencia del programa en los mercados priorizados y ampliar el monitoreo de indicadores que permitan analizar en el largo plazo la tendencia de la industria, así como instrumentalizar mecanismos de colaboración más efectivos con otras agencias, que permitan conocer periódicamente la información para revisar los resultados del programa en un marco de integración de una oferta de promoción turística³².

A medida que el turismo internacional crece en importancia y complejidad, también lo hace la competencia entre los países para influir en las decisiones³³ de viaje del turismo receptivo e interno. Esto obliga a diseñar y emprender estrategias promocionales proactivas, más innovadoras y agresivas por parte de los países

³¹ Según Pierre Eiglier y Eric Langeard (1987) la cadena de valor turística incluye todas las actividades organizadas para la creación de un servicio de principio a fin, que asegura un valor añadido al turista. En el 2013, Pulido y López, agregan a este concepto el valor añadido al mercado y país, e incluye las expectativas logradas por el turista, creando en dicho destino y oferta una ventaja competitiva única y diferente. Extraído del sitio web: <https://www.entornoturistico.com/cadena-de-valor-en-un-destino-turistico/>

³² El panel propone un set de indicadores, que, aunque no representan una medida perfecta del propósito por las complejidades de medición mencionadas, son capaces ofrecen una aproximación al desempeño y eficacia del programa en el mediano plazo. Estos indicadores corresponden a algunas de las métricas estándar utilizadas internacionalmente para evaluar los resultados en turismo receptivo. En el Anexo 2C el panel a solicitud de DIPRES recoge en un cuadro sinóptico la comparación de planes de marketing de Chile con otros países de la región e incluye a España, a nivel de propósitos, objetivos, bienes y servicios, e indicadores más utilizados.

³³ En el Anexo II.1.1 se recoge la Figura A.II.1.1, que ilustra desde la perspectiva de intervención del programa evaluado aquellas etapas en la que éste tiene mayor influencia para atraer hacia Chile más turismo receptivo. No obstante, ello, como se conoce la decisión de viajar y visitar un destino está sujeta a una variedad de elementos, que van desde la situación económica global, tendencias de viaje, seguridad percibida, nivel de precios, hasta las condiciones políticas y sociales de un país, lo cual dificulta la atribución precisa de los resultados a las estrategias de promoción. Actualmente, el programa cuenta en su diseño con pocos indicadores que permitan monitorear los resultados, o revisar las tendencias esperadas en las variables que se espera lograr resultados.

con agencias especializadas, para cumplir el mandato de promover y atraer más viajeros no residentes y turistas.

En este sentido, y desde el punto de vista del diseño de la estrategia del programa, sus componentes apuntan a realizar promoción a través de diferentes canales, con un enfoque más relevante en la difusión, sin contar con otro tipo de bienes o servicios que estén apuntando a mejorar la calidad de la oferta turística (Programa Estratégico Transforma Turismo, Programas de Empleabilidad, Programa de Turismo Social, programas de Desarrollo y Promoción del Turismo Regional, Programa de Promoción de Exportaciones de Servicios, entre otros) con apoyo directo a las empresas del sector, abocándose más la oferta pública de fomento y desarrollo turístico a ello. Sin embargo, algunos de los servicios podrían ser de información a empresas sobre la industria y los turistas, de modo que las empresas puedan actualizar o adecuar su oferta a dichas necesidades, o bien capacitaciones a empresas del sector de modo de tener una imagen y marca potente de cara al turista. Es necesario estudiar con mayor profundidad la forma de implementar estos nuevos servicios de manera integral, ya sea a través de la incorporación de nuevos componentes, o bien utilizando complementariedades con programas de otras instituciones, pero donde se integren y coordinen los esfuerzos en promoción.

2. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

El Programa desde su diseño se articula alrededor de cuatro componentes principales: la promoción turística en canales de comercialización, incluyendo ferias y eventos; el enfoque en turismo MICE (reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones); la colaboración con prensa e “influencers” para amplificar el alcance; y las campañas dirigidas al público general. Cada componente se despliega a través de una serie de actividades específicas, diseñadas para maximizar la visibilidad y el atractivo de Chile como destino turístico tanto a nivel nacional como internacional. A continuación, se presenta un resumen de la definición y modalidad de implementación de cada componente.

Cuadro 7. Resumen diseño operativo de componentes del programa

Componente	Proceso de producción	Modalidad de producción	Responsabilidad
Promoción turística en canales de comercialización (ferias y eventos)	Creación de paquetes turísticos por agencias de viajes y tour operadores chilenos para presentar a otros operadores en el exterior, basándose en la oferta turística del país.	Realización a través de modalidades permitidas por la Ley de compras, incluyendo selección de ferias y eventos y selección de participantes con requisitos específicos.	Subdirección de Marketing, a través de la Subunidad de Ferias, Eventos y Capacitaciones.
Promoción turística en reuniones, congresos o MICE	Apoyo técnico y financiero para la postulación a congresos internacionales, incluyendo la elaboración del dossier de postulación y apoyo en las visitas de inspección.	Ejecución a través de licitaciones públicas, conforme a la Ley de compras.	Subdirección de Marketing, específicamente a través de la Subunidad de Mercado Turismo MICE.
Promoción turística con prensa e influencers	Organización de viajes de prensa y con influencers, priorizando mercados de interés, además de capacitaciones y eventos de difusión.	Conforme a la Ley de compras para los viajes de prensa e influencers y las agencias de representación en el extranjero.	Subdirección de Marketing, a través de la Subunidad de Contenido, Prensa e Influencers.
Promoción turística con público en general	Campañas comunicacionales en medios online y offline dirigidas tanto al mercado nacional como internacional.	Realización siguiendo las modalidades que permite la Ley de compras.	Subdirección de Marketing, específicamente a través de la Subunidad de Mercado.

Fuente: Elaboración Propia

La estructura organizacional y los mecanismos de coordinación son pilares fundamentales en la operación del programa. La coordinación entre la Subsecretaría de Turismo, SERNATUR y otras entidades involucradas son relevantes para el logro de una implementación cohesiva y alineada con los objetivos

estratégicos. Esta colaboración interinstitucional se extiende a la gestión de recursos, la planificación de actividades y la evaluación de resultados. En este sentido, el Consejo Consultivo desempeña un papel crucial en la orientación estratégica y la aprobación de planes relacionados con la promoción turística en Chile. La influencia del Consejo Consultivo en la ejecución de los componentes del programa se manifiesta de varias maneras:

- **Aprobación del Plan de Marketing Internacional (PMI):** Define los mercados de interés o prioritarios para las acciones de promoción turística. Este plan es esencial para la selección de ferias y eventos en los que Chile participará, orientando de esta manera la ejecución de los componentes relacionados con la promoción en canales de comercialización y MICE.
- **Selección de Ferias y Eventos:** La selección de ferias y eventos se realiza en función de los mercados prioritarios establecidos en el Plan de Marketing aprobado por el Consejo. Esto asegura que las actividades de promoción turística estén alineadas con la estrategia global del país y respondan a las necesidades del sector.
- **Coordinación y Asesoramiento:** Al estar compuesto por expertos y representantes de diferentes esferas del turismo, proporciona una plataforma para la coordinación y el asesoramiento en temas relacionados con la promoción turística. Esta coordinación permite identificar oportunidades, mejorar la eficacia de las acciones de promoción y ajustar las estrategias según sea necesario.

En resumen, el Consejo Consultivo tiene una influencia significativa en la definición de la dirección estratégica de cómo y dónde implementar la promoción turística de Chile, afectando indirectamente la ejecución de los componentes del programa a través de la aprobación de planes y estrategias, la coordinación entre actores clave y el asesoramiento en la toma de decisiones.

El programa se implementa en base al Plan de Marketing Internacional, el cual guía la implementación de las acciones del programa. A juicio del panel, esta última versión (2023-2027) dista del diseño plasmado en el documento de evaluación ex ante (Plan 2019-2022).

El nuevo PMI 2023-2027 presenta diversas mejoras y actualizaciones tanto en el diagnóstico, como en los objetivos y acciones a implementar. Este nuevo plan de marketing se distingue significativamente del programa anterior y del diseño plasmado en el documento de evaluación ex ante. Las principales diferencias entre lo planteado en el PMI 2023-2027 y el diseño del programa son las siguientes:

- **Mejoras en el Diagnóstico:** El nuevo PMI incluye un análisis más detallado y actualizado de la situación del turismo en Chile. Este análisis se basa en una revisión comparativa con países líderes como España y México, y competidores directos como Argentina. Se han identificado nuevas oportunidades y desafíos, tales como la necesidad de diversificar la oferta turística territorial y temporalmente, y la importancia de atraer turistas con mayor poder adquisitivo y mayor permanencia. El diagnóstico también resalta la falta de conectividad aérea y la pérdida de operadores con conocimiento de Chile como factores críticos que afectan el turismo receptivo.
- **Actualización de Objetivos:** Los objetivos del nuevo PMI son más específicos y están mejor alineados con las necesidades actuales del sector turístico. Entre los principales objetivos destacan la recuperación del volumen turístico en un plazo de dos años, el aumento del gasto promedio por turista y la permanencia de los visitantes, así como la distribución del impacto positivo del turismo en un plazo de cinco años. Estos objetivos buscan no solo incrementar el número de turistas, sino también mejorar la calidad y sostenibilidad del turismo en Chile, fomentando una mayor diversificación y maduración de la oferta turística. A juicio del panel, el PMI logra identificar de mejor forma el diagnóstico actual de la problemática que aborda el programa y los objetivos que define, están alineados de mejor manera con lo planteado por el panel evaluador.
- **Nuevas Acciones:** Se han incorporado nuevas acciones promocionales y se han optimizado las existentes para mejorar su impacto. El PMI introduce 20 nuevas acciones y optimiza 15 acciones ya

existentes. Entre las nuevas acciones se incluyen la promoción dirigida a canales de comercialización como el branding y el club de productos, y la gestión de marketing a través de inteligencia de mercado. También se han añadido acciones específicas para el turismo MICE, como el posicionamiento en mercados corporativos e incentivos. Las acciones optimizadas abarcan la promoción turística MICE, la comunicación y la gestión de marketing, con un enfoque en la eficiencia y el posicionamiento estratégico.

Para un análisis más detallado sobre estas diferencias entre el PMI con el programa, se puede revisar el Anexo 2C, donde se profundiza en el análisis comparado y las mejores prácticas internacionales adoptadas en el nuevo PMI.

Respecto de la coordinación del programa con otras instituciones o estrategias públicas, el Programa evaluado está relacionado con otras estrategias y programas del estado, con los que la unidad responsable mantiene vínculos activos de colaboración, convenidos o acordados informalmente, entre los que destacan los siguientes:

Internamente, mediante la Estrategia Nacional de Turismo 2030, con:

- Dataturismo Chile: herramienta digital de auto consulta que permite una visualización interactiva de las estadísticas oficiales de turismo de Chile, con el objetivo de apoyar la toma de decisiones del sector turístico (Iniciativa en implementación y mejora).
- Bigdata en turismo interno: innovadora solución para la disponibilidad oportuna y confiable de estadística oficial de turismo interno para la toma de decisiones del sector, presentada de forma digital e interactiva, generada a través de tecnología de Big Data con los datos capturados de la telefonía móvil y depurada según los criterios definidos por la Organización Mundial del Turismo (OMT) (Iniciativa en implementación y mejora).
- Aprende turismo: plataforma online especializada en el sector turístico con el fin de capacitar y entregar conocimientos técnicos y herramientas para los profesionales del sector (Iniciativa en implementación).
- Sigo turismo tecnología: proporcionar a las empresas turísticas nacionales la capacidad de desarrollar planes que visibilicen y pongan a disposición sus productos y servicios para provocar un aumento de su demanda gracias a las plataformas digitales, volviéndose accesibles a un mercado mayor (Iniciativa en implementación).
- Conecta turismo: portal que conecta a empresas o prestadores de servicios turísticos con prestadores de servicios tecnológicos, mejorando las brechas en el uso de tecnologías aplicadas al turismo (Iniciativa en implementación); otros.
- Desarrollo de incentivos para las zonas de interés turísticos - ZOIT: para definir el despliegue de las iniciativas turísticas de los planes de acción de las ZOIT, que permita su potenciamiento para la gestión del turismo en destinos y su promoción posterior.
- Plan de fortalecimiento del turismo en los municipios: capacitación en la gestión turística local, a fin de promover el desarrollo turístico sustentable en los territorios. Al respecto se promueve la distinción de municipalidad turística, reconocimiento que busca validar la excelencia en la gestión interna de los municipios en turismo.

Externamente, el programa evaluado tiene relaciones con:

- Política de Promoción de Exportaciones, ProChile: en la que SERNATUR es parte de la oferta relevante de bienes y servicios exportables.
- Política de Transformación Productiva Meso regional en Turismo, Corfo: en la que SERNATUR participa en las mesas público-privadas constituidas y colabora con la promoción de diferentes tipos de destinos, incluido aquellos priorizados por el Programa Transforma Turismo.
- Política de Imagen País, ProChile, Fundación Imagen País: en la que SERNATUR colabora en el componente de turismo asociado a la promoción imagen país; y el programa postula a premios, que permiten un posicionamiento global del País.

- Convenio con el Servicio de impuestos interno: en la producción y colaboración de información. Se obtiene información sobre exportación de Servicios de Beneficiarios Registrados, SII.
- Convenio con el Instituto Nacional de Estadística, INE: existe una relación de colaboración estadística y de información en la elaboración de los anuarios estadísticos de la actividad con características turísticas.

Y, también su actuación podría fortalecerse al complementarse con la oferta programática del Estado para abordar el problema identificado con los servicios públicos siguientes:

- Programa de Apoyo a la Exportación de Servicios Globales, Subsecretaría de Hacienda, al respecto permite definir estadísticas asociadas a la exportación de servicios y define colaboraciones al respecto con otros servicios, además de conocer buenas prácticas en América Latina y el Caribe al respecto con la participación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Programas regionales de promoción y difusión turística, Gobiernos Regionales, permite conocer los recursos de inversión asignados por las organizaciones descentralizadas a promoción y actividades de desarrollo de productos – destinos en cada región.

A pesar de que el programa se implementa centralizadamente, el enfoque en las regiones donde se encuentran los destinos promocionados es de suma relevancia. En este contexto, se realizó un estudio complementario que consistió en el levantamiento de datos cuantitativos sobre la inversión regional y la recopilación de opiniones cualitativas de actores regionales relevantes, los que permitieron al panel contar con nueva información y una mirada más profunda respecto de la implementación del programa. La versión completa de este estudio se encuentra en el Anexo 7, donde se presenta un análisis detallado y exhaustivo.

El estudio complementario tuvo como objetivo evaluar la implementación del Programa de Promoción Turística desde una perspectiva regional, proporcionando una visión más completa y precisa de su efectividad y desafíos. La metodología utilizada incluyó la recopilación de datos cuantitativos sobre la inversión regional en promoción turística y la realización de entrevistas a actores clave del sector en distintas regiones del país.

Los principales resultados del estudio revelan varios aspectos importantes. En términos de coordinación y colaboración, se han logrado éxitos significativos gracias a la cooperación regional entre SERNATUR, los gobiernos regionales y el sector privado. Esta colaboración ha permitido una gestión más coordinada de los recursos y avances concretos en la promoción turística. Las mesas de trabajo, tanto públicas como privadas, han facilitado la planificación conjunta y la ejecución de estrategias comunes.

No obstante, el estudio también identifica desafíos importantes en términos de descentralización y financiamiento. Es necesario mejorar la descentralización de las estrategias de promoción turística, garantizando un presupuesto continuo y adecuado. Además, es fundamental fortalecer la vinculación con las necesidades y particularidades de cada región para asegurar que las estrategias de promoción sean efectivas y pertinentes. La falta de mecanismos formales para medir el efecto de las inversiones regionales en turismo también representa un desafío, ya que dificulta la evaluación y el ajuste de las estrategias implementadas.

En cuanto a los recursos y financiamiento, el estudio destaca que los recursos para la promoción turística provienen principalmente de los gobiernos regionales, especialmente del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR). La distribución de estos recursos varía significativamente entre las regiones, lo que puede generar desigualdades en la capacidad de promoción turística. Además, se han identificado posibles superposiciones de recursos entre la promoción turística regional y nacional, así como vacíos en la inversión que deben ser abordados para mejorar la eficacia de las estrategias de promoción.

La medición del efecto de las acciones de promoción turística, como se mencionó anteriormente, es otro aspecto complejo identificado por el estudio, debido a la multiplicidad de factores que influyen en las decisiones de los turistas. Se requiere un sistema sólido de evaluación que incluya indicadores claros y pertinentes. A pesar de estos desafíos, el estudio observa resultados positivos en la promoción turística,

especialmente en el uso de herramientas digitales y la coordinación efectiva entre los actores involucrados. Sin embargo, la llegada de turistas aún no ha alcanzado los niveles previos a la pandemia, lo que indica la necesidad de seguir mejorando las estrategias de promoción.

Las recomendaciones derivadas del estudio complementario incluyen la mejora de la coordinación entre SERNATUR y las regiones, adaptando las estrategias de promoción nacional a las particularidades de cada región. Promover una mayor descentralización en la gestión turística, otorgando más autonomía y recursos a las regiones, es fundamental para desarrollar estrategias adaptadas a sus necesidades específicas y maximizar el efecto de las iniciativas de promoción turística nacional.

Por último, un aspecto importante de la implementación tiene relación con la capacidad de generación de información para el monitoreo y evaluación. Para analizar este punto es importante notar que el panel ha constatado que la medición de los resultados de programas de promoción turística es compleja, y este problema es transversal en todos los países que realizan promoción. La medición de sus resultados enfrenta retos inherentes debido a la multiplicidad de factores que influyen la decisión de los turistas, y la complejidad de aislar el efecto directo de las acciones de promoción, en concordancia con lo señalado por los actores participantes en el estudio complementario. La decisión de viajar y visitar un destino está sujeta a una variedad de elementos, que van desde la situación económica global, tendencias de viaje, seguridad percibida, nivel de precios, hasta las condiciones políticas y sociales de un país, lo cual dificulta la atribución precisa de los resultados a las estrategias de promoción. Por lo tanto, implementar un set de indicadores que den cuenta de los resultados del programa se convierte en una tarea compleja de abordar. Actualmente el programa cuenta en su diseño con pocos indicadores que permitan monitorear los resultados, o revisar las tendencias esperadas en las variables que se espera lograr resultados. Sin embargo, el nuevo PMI propone indicadores relevantes y pertinentes, los que medidos y analizados de forma conjunta permiten a juicio del panel dar cuenta de los resultados del programa³⁴.

3. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA: EFICACIA Y CALIDAD

3.1. Eficacia a nivel de Componentes (producción de bienes o servicios)

La producción de actividades de promoción del programa se divide en cuatro componentes principales, cada uno enfocado en distintos canales de promoción y públicos objetivo: Canal de comercialización (turoperadores y agencias de viaje), Turismo MICE (reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones), representantes de prensa e influenciadores, y el público final.

Componente 1: Promoción turística dirigida al canal de comercialización

Este componente se enfoca en turoperadores y agencias de viajes, utilizando ferias y eventos como instrumentos principales. La eficacia se mide mediante el número de ferias y eventos realizados en comparación con los planificados.

Durante el período evaluado, la participación en ferias y eventos varió significativamente. En 2020, el programa participó en 4 de las 16 actividades planificadas. En 2021, se realizaron 18 de las 22 actividades planificadas (81,8%), mientras que en 2022 y 2023, la relación entre actividades planificadas y realizadas mejoró notablemente, con un desempeño de 100% en 2022 y de 96% en 2023.

³⁴ El panel propone un set de indicadores, que, aunque no representan una medida perfecta del propósito por las complejidades de medición mencionadas, son capaces ofrecen una aproximación al desempeño y eficacia del programa en el mediano plazo. Estos indicadores corresponden a algunas de las métricas estándar utilizadas internacionalmente para evaluar los resultados en turismo receptivo y que están en concordancia con los indicadores del nuevo PMI 2023-2027.

Cuadro 8. Componente 1: Ferias y eventos planificadas y realizadas (2020-2023)

Año	Ferias y Eventos Realizados (a)	Ferias y Eventos Planificados (b)	Porcentaje de cumplimiento (a/b)%
2020	4	16	25,0%
2021	18	22	81,8%
2022	19	19	100,0%
2023	26	27	96,3%

Fuente: SERNATUR, Elaboración propia, 2024

Respecto a la modalidad de las actividades, durante los años de pandemia (2020-2021), la mayoría de las ferias y eventos fueron virtuales. Sin embargo, en 2022 y 2023, las actividades volvieron a ser predominantemente presenciales. En términos de satisfacción, a través de encuesta levantada por el programa, los participantes mostraron mayor satisfacción en 2022 (93,2%) y 2023 (85,4%).

A continuación, se presenta un análisis desglosado de las ferias y eventos realizados durante el periodo evaluado, ordenado por mercados desde los cercanos a Chile (LATAM) a los mercados lejanos (Europa, Asia), incluyendo el mercado nacional y los multimercados, donde este último se refiere a acciones que abordan más de un mercado simultáneamente. Es importante interpretar este cuadro con cuidado, ya que una feria realizada en un país determinado puede incluir interacciones con otros países de mercados priorizados que asistan a la misma feria (por ejemplo, una feria en España puede incluir participantes de otros países europeos que son parte de los mercados abordados y donde se generan acciones). Sin embargo, para efectos de la presentación de los datos se considera como mercado abordado el lugar geográfico donde se realiza la feria o evento.

Cuadro 9. Ferias y Eventos Realizados por Mercado (2020-2023)

Tipo	Mercado	2020	2021	2022	2023	Total
Ferias	Argentina	-	1	1	1	3
	Brasil	-	1	1	1	3
	Colombia	1	-	-	-	1
	España	1	2	2	2	7
	Alemania	-	-	-	1	1
	Reino Unido	1	-	1	1	3
	China	-	-	-	1	1
	USA	-	-	1	1	2
	Multimercado	1	2	1	1	5
	Nacional	-	-	1	1	2
	Sub Total		4	6	8	10
Eventos	Alemania	-	1	1	1	3
	Argentina	-	-	-	1	1
	Brasil	-	1	1	2	4
	Colombia	-	1	-	-	1
	España	-	-	-	1	1
	Dubai (lejanos)	-	1	-	-	1
	Reino Unido	-	-	1	2	3
	USA	-	2	6	5	13
	Multimercado	-	5	1	2	8
	Nacional	-	1	1	2	4
Sub Total		0	12	11	16	39
Total		4	18	19	26	67

Fuente: SERNATUR, Elaboración propia, 2024

En resumen, el componente 1 mostró una evolución positiva en términos de cumplimiento de actividades planificadas y realizadas, con un notable incremento en la presencialidad de las ferias y eventos post pandemia.

Durante el periodo evaluado, se realizaron un total de 67 ferias y eventos (tanto presenciales como virtuales). La mayor cantidad de actividades se concentró en el año 2023, con 26 acciones, lo que representa aproximadamente el 38,8% del total de actividades realizadas.

Al desglosar por tipo de actividad y mercado, se observa que se realizaron 28 ferias en total. España fue el mercado con más ferias, con 7 ferias realizadas, representando el 25% del total de ferias. Le siguen Multimercado con 5 ferias (17,9%), y Argentina, Brasil y Reino Unido con 3 ferias cada uno (10,7% cada uno). Se realizaron 39 eventos en total. USA fue el mercado con más eventos, con 13 eventos realizados, representando el 33,3% del total de eventos. Le siguen Multimercado con 8 eventos (20,5%) y Brasil con 4 eventos (10,3%). La categoría Multimercado es significativa, especialmente en 2021, representando un total de 13 acciones, lo que equivale al 19,4% del total general.

En términos de distribución anual, el año 2023 no solo tuvo el mayor número de actividades, sino también una alta participación de eventos y ferias en mercados lejanos como USA y Reino Unido, reflejando un esfuerzo continuo en la promoción internacional de Chile post pandemia con retorno a la presencialidad.

En resumen, el componente 1 mostró una distribución geográfica diversificada y coherente con la estrategia de promoción definida y en consideración de las restricciones presupuestarias, con acciones desarrolladas principalmente en los mercados abordados y priorizados (a excepción de la participación del evento Expo Dubai, que geográficamente no corresponde a uno de los mercados abordados, pero en cuyo evento si participaron los mercados de interés del programa). Se constata una tendencia en la realización de actividades, especialmente en los mercados prioritarios y multimercado, lo que evidencia una presencia de la promoción turística chilena en distintos mercados globales.

Componente 2: Promoción turística dirigida al Turismo de Reuniones o MICE

Este componente está asociado a las acciones del programa en torno al turismo de reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones (MICE). El objetivo principal es atraer eventos internacionales al país, lo que no solo impulsa el turismo de negocios, sino que también promueve el desarrollo económico local. El programa apoya la postulación y organización de estos eventos, ofreciendo asistencia técnica y financiera para asegurar que se realicen en Chile. Este componente también comprende la participación en ferias y eventos relacionados exclusivamente con el segmento MICE.

En el periodo evaluado, se realizaron participaciones en 6 ferias y 10 eventos relacionados exclusivamente con MICE, las que fueron creciendo desde 1 participación en 2020 hasta 5 en 2023, donde la mayor cantidad de participaciones se concentró en 2022 con 8 participaciones (2 ferias y 6 eventos). Este comportamiento y variación se relaciona fuertemente con las restricciones impuestas por la pandemia, y se explica por priorizaciones en base a restricciones presupuestarias.

Durante el periodo evaluado, se observó una variación significativa en las postulaciones realizadas, especialmente en 2022, con un aumento del 316% respecto al año anterior, marcado por el inicio de la fase de recuperación del sector después de la pandemia. En 2023, las postulaciones aumentaron en un 44% en comparación con 2022.

Cuadro 10. Componente 2. Postulaciones realizadas y estatus (2020-2023)

Año	Postulaciones Ganadas	Postulaciones Perdidas	Postulaciones Sin Decisión	Total de Postulaciones	% de Éxito
2020	3	1	4	8	75,0%
2021	2	1	3	6	66,7%
2022	20	3	2	25	87,0%
2023	28	4	4	36	87,5%
Total	53	9	12	74	85,5%

Fuente: SERNATUR, Elaboración propia, 2024

El cuadro muestra una tendencia positiva en el número de postulaciones ganadas, especialmente durante los años de recuperación post pandemia (2022 y 2023). El porcentaje de éxito también se mantuvo alto, alcanzando un 87% en 2022 y 87.5% en 2023, lo que indica una estrategia eficaz en la captación de eventos internacionales.

Otro aspecto destacado es la tipología de los eventos adjudicados. La mayoría corresponden a congresos internacionales, representando un 83% del total adjudicado, con un peso significativo en 2023.

Cuadro 11. Componente 2. Tipología de las actividades ganadas (2020-2023)

Tipología	2020	2021	2022	2023	Total
Congreso	2	1	14	27	44
Conferencia	1	1	-	-	2
Cumbre	-	-	1	-	1
Encuentro	-	-	1	-	1
Foros	-	-	2	-	2
Seminario	-	-	1	-	1
Meeting	-	-	1	-	1
Premiación	-	-	-	1	1
Total	3	2	20	28	53

Fuente: SERNATUR, Elaboración propia, 2024

Además, se constata que los eventos del turismo MICE adjudicados son principalmente de carácter latinoamericano, representando el 54,7% del total durante el periodo evaluado. Por otro lado, el 35,8% corresponde a eventos de jerarquía mundial, especialmente concentrados en el año 2023, lo que evidencia un esfuerzo significativo por atraer eventos de alto perfil y maximizar el impacto económico y de visibilidad para Chile.

En conclusión, el componente 2 ha mostrado una evolución positiva en términos de número de postulaciones y éxito en la adjudicación de eventos. La estrategia de captación de eventos internacionales ha sido eficaz, especialmente en la post pandemia, y se ha concentrado en atraer principalmente congresos, que representan la mayor parte de las actividades ganadas. Esto ha contribuido significativamente a posicionar a Chile como un destino atractivo para el turismo de negocios, fomentando el desarrollo económico y la visibilidad internacional del país.

Componente 3: Promoción turística dirigida a prensa e influenciadores

Este componente implica la realización de viajes de prensa e influenciadores, donde se invita a medios y personalidades influyentes a conocer y experimentar de primera mano el turismo en Chile. Se organizan

capacitaciones, eventos y ruedas de prensa para difundir los atributos turísticos del país. Estas acciones generan publicaciones en prensa, promoción en diversas plataformas y redes sociales a través de influenciadores, entre otros resultados. Es importante notar que los mercados abordados o la nacionalidad del influenciador no necesariamente se vincula con el mercado al cual, finalmente, llega el mensaje, o la totalidad de su alcance.

Cuadro 12. Viajes de prensa e influenciadores según mercado abordado 2020 - 2024

Mercado	2020	2021	2022	2023	Total
ALEMANIA	2	-	4	2	8
ARGENTINA	1	-	3	2	6
AUSTRALIA	2	-	-	-	2
BRASIL	5	-	3	6	14
COLOMBIA	-	-	2	-	2
ESPAÑA	1	-	4	5	10
FRANCIA	2	1	1	1	5
INTERNACIONAL	-	-	1	-	1
MULTIMERCADO	3	5	14	7	29
NACIONAL	-	-	-	17	17
PERÚ	2	-	-	-	2
REINO UNIDO	2	1	1	2	6
USA	3	4	7	3	17
Total	23	11	40	45	119

Fuente: SERNATUR, Elaboración propia, 2024

Durante el periodo evaluado, se realizaron un total de 119 viajes de prensa e influenciadores. El mercado con la mayor cantidad de viajes fue Brasil, con 14 viajes realizados (11,7% del total), seguido por USA con 17 viajes (14,2%) y Multimercado con 29 viajes (24,2%).

En el siguiente cuadro se muestran los datos asociados a la aparición en prensa, específicamente, en EE. UU., Europa y Brasil. Las apariciones en prensa aumentaron significativamente a partir de 2022. Brasil concentra el 85,8% de las apariciones en prensa, incrementándose notablemente a partir de 2022 y alcanzando su máximo en 2023 con 4,077 apariciones. En Europa, las apariciones se mantuvieron relativamente estables desde 2021, mientras que en EE. UU. las apariciones más significativas se dieron en 2022.

Cuadro 13. Componente 3. Apariciones en prensa (2020-2023)

AÑO	EE. UU.	EUROPA	BRASIL
2020	0	0	0
2021	76	220	167
2022	194	213	1.802
2023	64	237	4.077
TOTAL	334 (4,7%)	670 (9,5%)	6.046 (85,8%)

Fuente: SERNATUR, Elaboración propia, 2024

El análisis de las acciones de prensa e influenciadores revela que se realizaron actividades tanto a nivel internacional como nacional. De los influenciadores registrados para el periodo evaluado, el 56% corresponde a influenciadores internacionales y el 44% restante a nacionales.

En cuanto a la composición de los influenciadores internacionales, Brasil es el mercado que concentra el mayor número de influenciadores internacionales, seguido por Argentina. La caída en la cantidad de influenciadores internacionales en ciertos años puede explicarse parcialmente por la incorporación de la promoción nacional y el esfuerzo por dinamizar el mercado interno, junto con una restricción presupuestaria general del programa.

Componente 4. Promoción turística dirigida dirigidas a público final

Este componente se enfoca en las acciones de promoción turística dirigidas al público final. Entre ellas: las campañas comunicacionales genéricas activas, estacionales, branding en medios online y offline dirigidas al consumidor final y las campañas de promoción cooperadas entre el sector público y privado en medios off y on line dirigidas a consumidor final, las que se llevan a cabo utilizando una variedad de medios como redes sociales, sitios web, display (publicidad gráfica), entre otros. Cada campaña puede incluir múltiples acciones a través de diferentes medios, dirigidas a diversos públicos y mercados. Esta diversidad complica el seguimiento y reportabilidad del nivel de producción del componente según estas variables. Por ello, se presenta la cantidad de campañas realizadas según su ubicación, además de una descripción de las campañas internacionales del periodo y un análisis específico para el año 2023, mostrando los mercados abordados.

Las campañas de promoción buscan estimular tanto el turismo nacional como internacional, especialmente después de la pandemia. Las acciones nacionales comenzaron en 2022 y representaron el 36% de las campañas realizadas en el periodo evaluado. La producción de campañas entre 2020 y 2023 muestra un aumento significativo, especialmente a partir de 2021, cuando las restricciones de la pandemia comenzaron a relajarse.

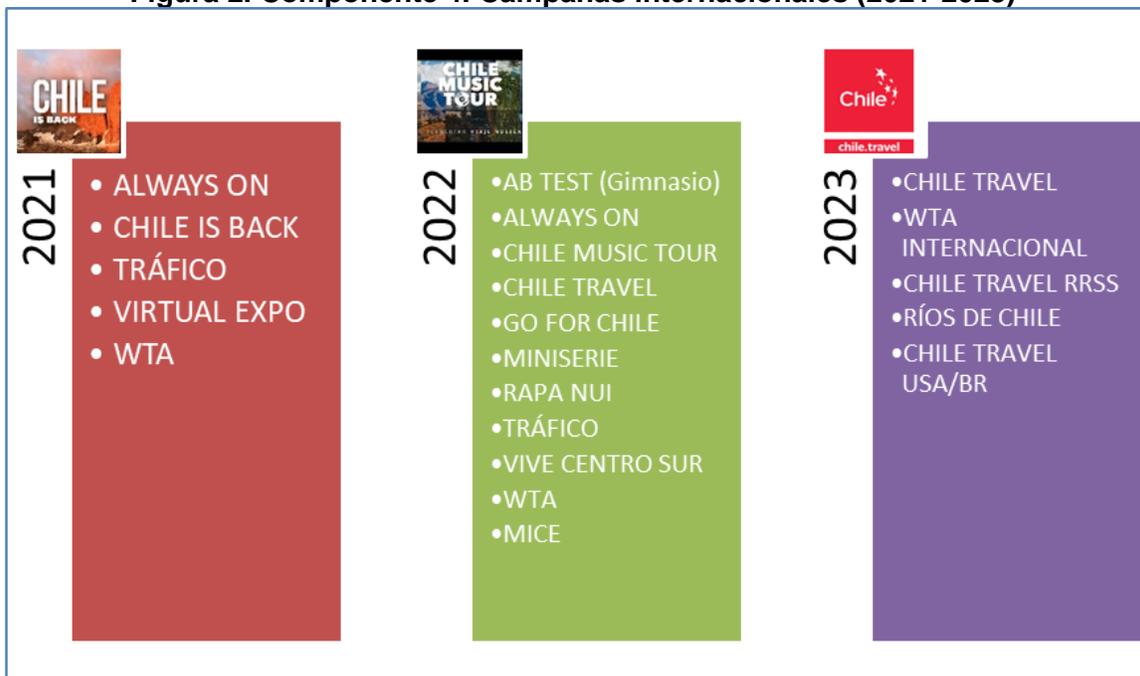
Cuadro 14. Componente 4. Promoción turística dirigida a Público Final

AÑO	CAMPAÑAS	NACIONAL	INTERNACIONAL
2020	-	-	-
2021	5	-	5
2022	18	7	11
2023	10	5	5
TOTAL	33	12 (36%)	21 (67%)

Fuente: SERNATUR, Elaboración propia, 2024

Respecto de la producción del componente durante 2020-2023, se observa que las acciones se inician a partir del 2021. La decisión sobre la cantidad de campañas ejecutadas ha estado fuertemente limitada por la cantidad de recursos disponibles en el periodo; el programa ha decidido priorizar en algunos mercados donde el Consejo con apoyo técnico del programa, han definido. En la siguiente figura, se presenta la distribución de las campañas internacionales realizadas desde 2021 hasta 2023, destacándose que 2022 fue el año con mayor número de campañas ejecutadas.

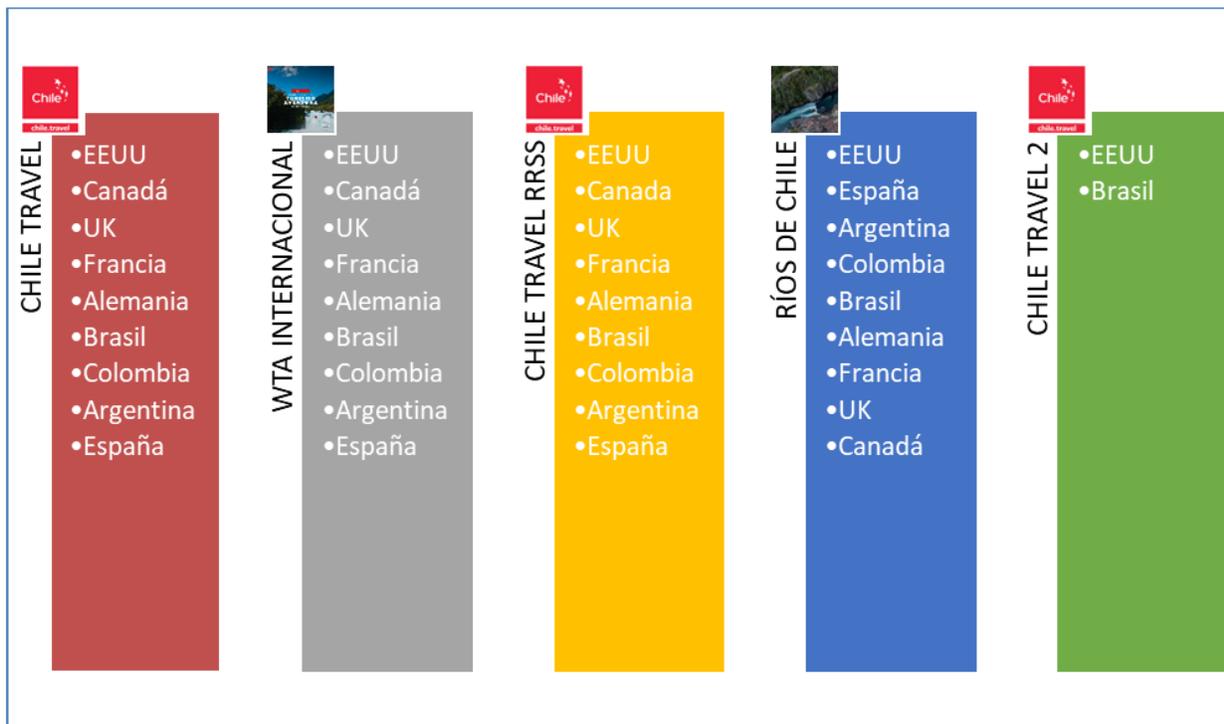
Figura 2. Componente 4. Campañas internacionales (2021-2023)



Fuente: SERNATUR, Elaboración propia, 2024

Para el año 2023, se profundiza en los mercados abordados por las campañas internacionales, destacando cómo estas se dirigen a diferentes públicos y regiones específicas. Y en el ámbito nacional se desarrollan 5 campañas de promoción (AON, WTA, Expertos en feriados, Vacaciones de invierno y Escapada invierno).

Figura 3. Componente 4. Campañas internacionales y mercados abordados, 2023



Fuente: SERNATUR, Elaboración propia, 2024

Para evaluar el desempeño del componente durante el periodo evaluado, se utilizan dos métricas: i) impresiones de campañas de promoción: las impresiones se refieren al número de veces que una campaña publicitaria es mostrada en los medios, una métrica esencial para medir el alcance de las campañas, y ii) Visitas Promedio Mensual a la Web de Promoción Turística: este indicador mide el número promedio mensual de usuarios que visitan los sitios web de promoción turística, como chileestuyo.cl y chile.travel, proporcionando una medida de la efectividad de las campañas en dirigir tráfico a las plataformas oficiales.

Cuadro 15. Impresiones campañas de promoción (2020-2023)

Indicador	2020	2021	2022	2023
Impresiones de campañas de promoción	Pandemia	605.563.536	402.960.402	87.078.370

Fuente: SERNATUR, Elaboración propia, 2024

El año 2021 registra la mayor cantidad de impresiones, seguido de una disminución en 2022 y 2023. El año 2022 muestra la mayor productividad en términos de visitas web, seguido por 2021 y 2020. Esta tendencia subraya el impacto de las campañas de promoción en dirigir a los usuarios a los sitios web oficiales.

Cuadro 16. Nivel de desempeño del componente: visitas promedio mensual a la web promoción turística (2020-2023)

Indicador	2020	2021	2022	2023
Promedio mensual de usuarios que visitan el o los sitios web para la de promoción turística	321.589	346.637	395.924	310.292

Fuente: SERNATUR, Elaboración propia, 2024

3.2. Cobertura del programa

Debido a las características y naturaleza de los componentes del programa, no es posible establecer una población beneficiaria efectiva para su cuantificación precisa. Esto se debe a varios factores que afectan la manera en que los beneficios del programa se distribuyen entre las empresas del sector turístico.

Primero, no todos los bienes y servicios del programa son directamente provistos a través de las empresas del sector turístico, aunque estas sean los beneficiarios finales. En los componentes 3 y 4, las campañas con influenciadores, prensa y dirigidas a público final se ejecutan mediante intermediarios que generan promoción. Esto, a su vez, beneficia indirectamente a las empresas del sector. Por ejemplo, una campaña de prensa puede atraer más turistas a Chile, lo que beneficia a hoteles, restaurantes y operadores turísticos, aunque estas empresas no participen directamente en la campaña. Esta estructura implica que el efecto positivo de las acciones del programa se difunde de manera indirecta entre las empresas turísticas.

Además, los componentes 1 y 2, aunque involucran a empresas del sector en ferias y eventos MICE, muchas veces estas empresas participan en representación de la oferta turística (otras empresas). Por ejemplo, las agencias de viajes y los turoperadores participan en estos componentes, pero los acuerdos comerciales que cierran benefician a otras empresas turísticas que no participan directamente en los eventos. Así, aunque las ferias y eventos sean instancias de promoción directa, el beneficio real se distribuye entre un espectro más amplio de empresas del sector.

Estas características dificultan la cuantificación exacta de la población beneficiaria del programa y complican la desagregación por componentes. Dado que los beneficios se extienden de manera indirecta y a través de múltiples actores, una medición precisa y directa de la población beneficiaria se vuelve compleja.

Con la información disponible, se puede presentar una estimación de la población efectiva basada en las empresas que participan de los componentes 1 y 2, sumado a las empresas que declaran representar los participantes del componente 1. Esta estimación proporciona un orden de magnitud de los posibles beneficiarios efectivos. Sin embargo, es crucial entender que, dada la naturaleza de los componentes del programa, y las características de bien público de los bienes y servicios provistos por el programa (discutidos en la sección de justificación), no es posible una cuantificación precisa y el sentido de su cuantificación se diluye.

Cuadro 17. Participación de empresas de la industria entre 2020-2023, en base a estimación de beneficiarios efectivos

Año	Empresas del Registro de Prestadores SERNATUR	Beneficiarios Efectivos
2020	28.919	5.877
2021	25.175	999
2022	27.738	6.960
2023	27.447	2.831

Fuente: Anuario Estadístico INE, Base de Datos del Sistema de Registro de Prestadores de Servicios Turísticos y Planilla de Asociaciones Gremiales del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2023. Registro interno SERNATUR.

Este cálculo es referencial y para contar con un orden de magnitud, ya que a juicio del panel la metodología y calidad de la información utilizada para estimar la cantidad de empresas que representan los participantes efectivos no es clara ni robusta. Actualmente, esta estimación se basa en un registro de autodeclaración que no cuenta con una actualización periódica ni es riguroso en su metodología de levantamiento. Esta limitación es crucial y debe ser abordada para mejorar la calidad de la información sobre el alcance del programa en relación con las empresas beneficiadas por sus acciones en el futuro.

3.3. Eficacia a nivel de resultados intermedios y finales (cumplimiento de objetivos de propósito y fin).

La evaluación de la eficacia del programa en términos de cumplimiento de objetivos de propósito y fin presenta ciertos desafíos. Actualmente, el propósito vigente del programa es "Aumentar y diversificar el conocimiento de la oferta turística de Chile y de sus destinos en mercados tanto nacionales como internacionales, mejorando así la demanda, pernoctaciones y el gasto promedio diario de los turistas en el país, y, por consiguiente, la sustentabilidad de las empresas turísticas". Este objetivo busca mitigar el desafío del bajo conocimiento de la oferta turística de Chile, impactando positivamente en la economía local y en la sustentabilidad de las empresas turísticas, mayormente MIPYMES, especialmente en destinos emergentes. Sin embargo, a juicio del panel, el propósito actual no refleja de manera óptima los objetivos que persigue el programa, especialmente en términos de impacto económico y desarrollo sostenible del sector turístico. Los indicadores actuales, que se centran en el aporte del turismo al PIB nacional y en la llegada de turistas extranjeros, proporcionan una vista limitada de los resultados esperados de la promoción que implementa el programa (mayor profundidad de este análisis se puede revisar en el anexo 2C de diseño).

Medir la eficacia de estos tipos de programas de promoción es complejo. No es posible atribuir causalidad directa de los resultados a las acciones de promoción de marketing. Este problema es transversal a todos los países y, a nivel internacional, se utilizan diversos indicadores para aproximarse a evaluar los resultados.

A juicio del panel, es esencial considerar un conjunto más amplio de indicadores que permitan una comprensión más integral del impacto del programa. Estos indicadores deben analizarse en conjunto para obtener una visión global y precisa. Entre los indicadores relevantes se incluyen:

- Aporte del turismo al PIB nacional (fin)

- Llegada de turistas extranjeros (propósito)
- El gasto promedio diario de turistas en Chile
- El posicionamiento de marca internacional de Chile (Brand Index)
- Ventas de empresas de actividades características del turismo (ACT)

En línea con lo anterior, es interesante revisar la propuesta planteada en el nuevo Plan de Marketing Internacional 2023-2027, para medir los resultados de su implementación. Aunque estos indicadores no son posibles de medir actualmente ya que el plan acaba de comenzar su implementación (durante 2024), se consideran alineados con la propuesta del panel evaluador, incluyendo indicadores como la llegada de turistas, el ingreso de divisas, el posicionamiento (definido como “awareness” en el PMI), la estadía y las pernoctaciones. A continuación, se presenta la propuesta de métricas presentadas en el PMI 2023-2027:

Cuadro 18. Propuesta medición resultados pilares estratégicos Plan de Marketing Internacional 2023-2027

Objetivos	Variables	Indicadores / Métricas
Recuperar Volumen	Volumen turístico	- Llegadas de turistas
	Conectividad aérea	- Load factor - Nº de asientos - Frecuencia de vuelos - Nº aerolíneas - Nº rutas
	Awareness	- Índice de imagen - Nivel de atractivo - Buzz rank - Brand awareness - Brand sentiment - etc ³⁵ .
Aumentar impacto positivo	Divisas	- Ingreso de divisas
	Gasto	- Gasto total individual
	Estadía	- Permanencia promedio
Distribuir impacto positivo	Distribución territorial	- Gini Index distribución territorial
	Distribución temporal	- Gini Index estacionalidad
	Maduración de la oferta	- Número de destinos consolidados

Fuente: Plan de Marketing Internacional 2023 – 2027, SERNATUR.

El PMI también propone indicadores que miden la distribución del impacto a nivel territorial y temporal, un tema interesante de estudiar, pero que el panel ha decidido no incorporarlo debido a que no estaba presente en la declaración de objetivos del programa para el periodo evaluado. Asimismo, algunas métricas propuestas en el PMI, como la conectividad aérea y la maduración de la oferta, a juicio del panel escapan del campo de acción del programa o del alcance de los resultados posibles de lograr con los componentes actuales. Sin embargo, estas métricas pueden ser interesantes de monitorear, ya que afectan el funcionamiento general de la industria turística interna.

En conclusión, la revisión de un set de indicadores más amplio y alineado con los objetivos del programa discutidos en el anexo de diseño y que se alinean con los pilares estratégicos del PMI 2023-2027 permitirá tener una visión más completa del desempeño del programa. A continuación, se revisan las métricas sugeridas por el panel:

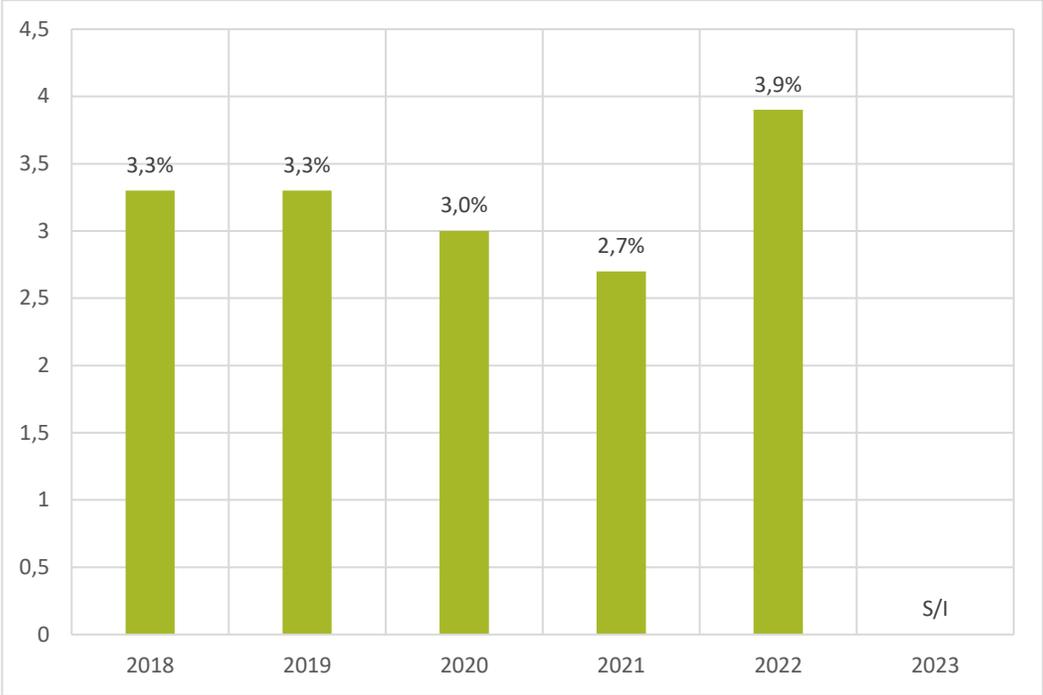
a. Aporte al PIB

El aporte del turismo al PIB total de la economía chilena fue 3,3% en 2019. A nivel latinoamericano, este aporte en Perú fue 3,9%, Brasil 2,4% y Argentina 3,4%. Dicho aporte baja a 3,% en el 2020 y a un 2,7% el

³⁵ Métricas propuestas en el plan de marketing para medir el nivel de atractivo y conocimiento de la marca Chile como destino turístico,

2021, lo anterior como efecto de la pandemia. Lo que se revierte en el 2022 con un 3,9% de aporte al PIB nacional, lo que da cuenta de la fase de recuperación en que se encuentra el sector.

Figura 4. Aporte del turismo al PIB nacional (2018-2023)



Fuente: SERNATUR, Elaboración propia, 2024

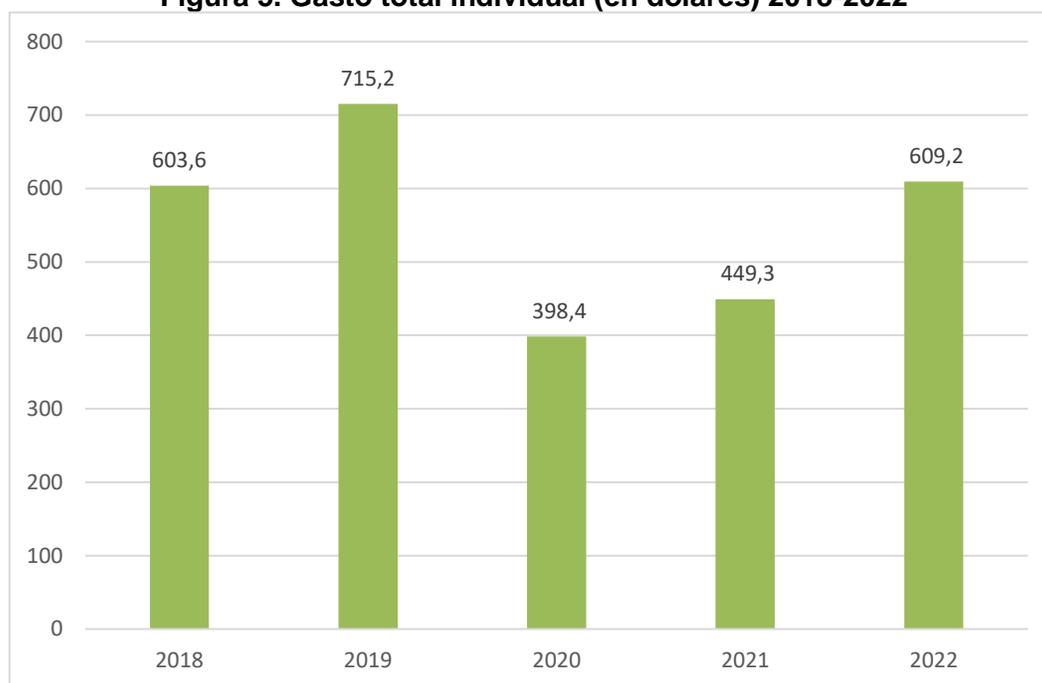
Se plantea que el turismo es un sector estratégico para contribuir al desarrollo económico del país, pero no está exento de dificultades, por ejemplo; el turismo interno registra alta estacionalidad y concentración de visitas en destinos consolidados. En 2021 la región de Valparaíso concentró el 21,1% de recepción de turistas internos con 3 de 7 destinos turísticos más visitados en época estival.

Las cifras más actualizadas en cuanto al ingreso de divisas derivado del gasto de los turistas extranjeros en Chile, el año 2019 ya registraba una variación nominal de -24,5 % en comparación con el año anterior, aun teniendo en cuenta que la base de comparación con 2018 y la disminución en las llegadas del mercado argentino ya presentaban un escenario desfavorable si se compara con el año 2017. En el mismo periodo (2019-2023), en el caso de los mercados de mayor nivel de gasto por turista, como Estados Unidos y Alemania, el aporte de divisas disminuyó en un -0,2 % y un -3,2 %, respectivamente. El resto de los mercados emisores registraron bajas significativas, con cifras que representan una importante reducción del aporte global e individual por turista: es el caso de Italia, que bajó en un -22,7 %; Australia (-21,3 %); y Colombia (-19,6 %).

El aporte al PIB estuvo marcado en el ámbito interno por el estallido social que determinó el escenario para la actividad turística en el último trimestre de 2019. El bienio 2020-2021 estuvo marcado por los efectos de la pandemia en cuanto a ingreso y el 2022-2023 enfocados en la recuperación del sector.

De acuerdo con el gráfico que sigue, si bien Chile ha recibido menos turistas durante los años post pandemia (2022-2023), durante el 2022 se registró un gasto individual mayor que en 2019, es decir; en dicho año se da la máxima de menos turistas, pero un mayor gasto por turista.

Figura 5. Gasto total individual (en dólares) 2018-2022



Fuente: Anuario Estadístico, INE, 2022

b. Llegada de turistas extranjeros al país de los mercados abordados

En cuanto a la llegadas de turistas extranjeros, en el periodo 2019 -2023 los puestos a nivel latinoamericano fueron Chile: N°3, superado por Argentina y Brasil, y en gasto promedio individual Chile: N°5, superado además por Colombia y Perú. La brecha se explica por la participación en la llegada de turistas de países fronterizos que en Chile alcanza el 68,5% mientras que la participación en el ingreso de divisas de dichos turistas representa sólo el 38,5% del total de divisas. En Perú en cambio pese a tener 5 países fronterizos, 2 más que Chile, la participación en las llegadas de países fronterizos es sólo del 49,4%. Por otra parte, en Chile la participación de mercados de larga distancia en las llegadas totales es del 31,5% mientras que la participación de dichos mercados en el ingreso de divisas es del 61,5%. Visibilizar la oferta turística nacional contribuye a aumentar llegadas e ingresos que repercuten en el crecimiento de las empresas turísticas. La variación interanual de las empresas en Actividades Características del Turismo (ACT) en 2018 fue de 23,4%; en 2019 de 4,9% y en el 2020 fue de -28,6%. El 80% de las empresas ACT son MIPYME (2020).

SERNATUR elabora una estadística anual sobre visitantes extranjeros. La distribución global de los visitantes extranjeros para el año 2023 por región del mundo. Dichos datos indican que los visitantes extranjeros proceden principalmente de América del Sur (70%), correspondiendo el 50% de ellos a los países limítrofes: Argentina, Perú y Bolivia, le sigue Europa (10%) y América del Norte (8,8%). La Subsecretaría de Turismo, declara que, si bien las cifras son positivas para el sector en términos de llegadas internacionales, su diagnóstico es que Chile “no logra crecer significativamente en atraer a turistas de larga distancia, quienes generalmente representan un mayor aporte de divisas”. Para analizar el comportamiento de los países-mercados abordados por el programa³⁶, se estimó la variación del número de visitantes en el periodo 2020-2021 y 2022-2023. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

³⁶ Incluye los mercados priorizados y estratégicos, según lo definido por el programa en el plan de marketing, lo que es revisado cada 2 años.

Cuadro 19. Evolución de visitantes extranjeros por país seleccionado por el programa de promoción turística internacional, 2019 – 2023

Año	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL, PAÍS	4.517.962	1.119.094	190.022	2.030.479	3.730.507
Número de visitantes Mercados Abordados Corta Distancia					
ARGENTINA	1.435.467	414.457	20.912	652.097	1.205.662
BRASIL	542.094	77.872	13.665	247.190	485.933
BOLIVIA	467.699	133.426	3.653	145.676	347.576
PERU	410.692	97.806	27.257	183.020	315.752
COLOMBIA	131.818	32.696	35.903	124.914	146.369
URUGUAY	57.677	9.199	1.595	23.648	34.477
Total, Mercados Corta Distancia	3.045.447	765.456	102.985	1.376.545	2.535.769
Número de visitantes Mercados Abordados Larga Distancia					
EE. UU.	224.741	62.045	17.612	135.421	236.184
FRANCIA	87.085	24.090	3.987	34.076	62.779
ESPAÑA	86.681	18.920	7.036	41.832	63.054
ALEMANIA	82.541	24.578	4.044	32.217	60.052
INGLATERRA	59.311	17.170	1.694	23.817	46.343
MÉXICO	49.989	8.996	3.081	30.975	50.605
CANADÁ	43.329	13.109	1.863	20.332	42.508
AUSTRALIA	51.640	13.750	146	8.391	26.625
CHINA	36.170	5.798	925	6.954	20.645
Total, Mercados Larga Distancia	721.487	188.456	40.388	334.015	608.795
TOTAL, MERCADOS PRIORIZADOS	3.766.934	953.912	143.373	1.710.560	3.144.564
Participación (%) Merc. Abordados vs Total	83%	85%	75%	84%	84%

Fuente: Elaboración propia, en base a información elaborada por Subsecretaría de Turismo y SERNATUR, 2024

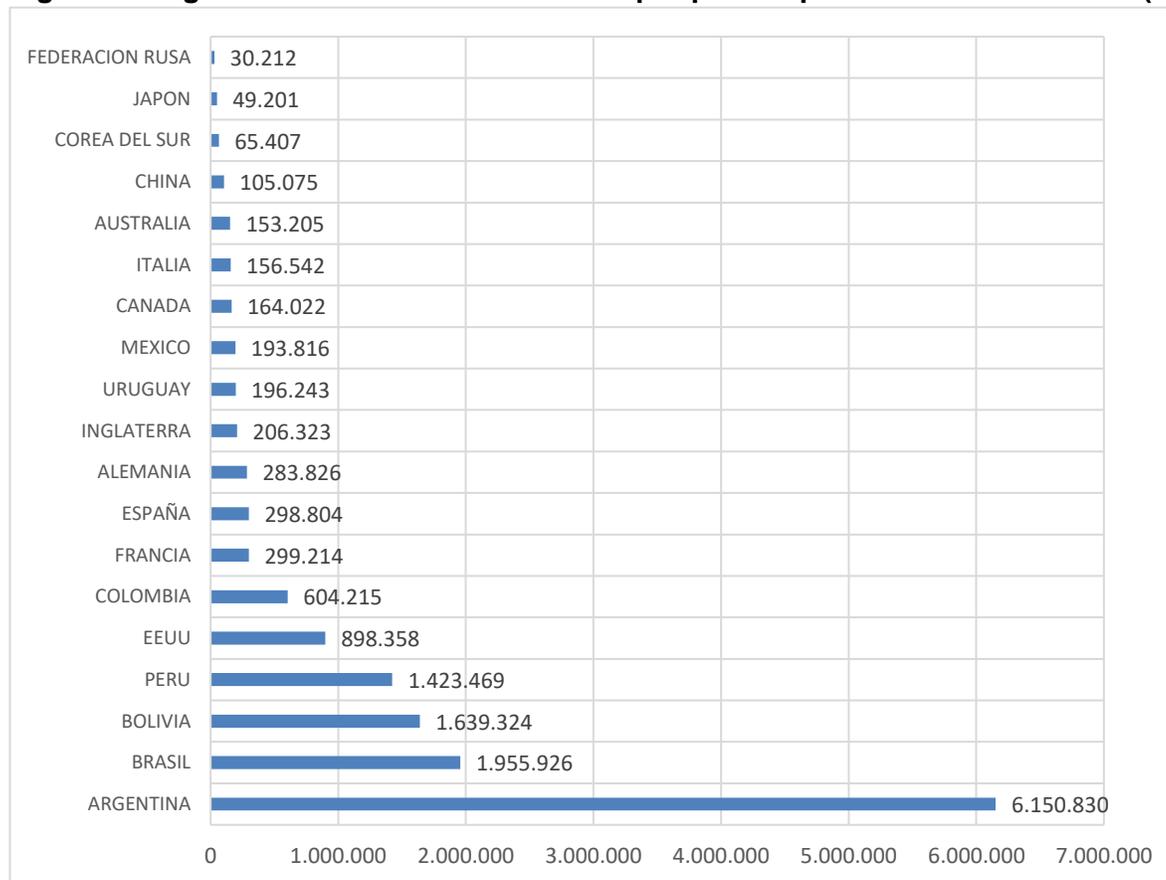
Del cuadro anterior se puede destacar lo siguiente:

- La llegada de turistas de los mercados priorizados donde hace promoción el programa representa en promedio el 82% del total de llegadas de turistas al país.
- Si bien el periodo evaluado es el periodo 2020-2023, se han incluido los datos del año 2019, con el fin de evidenciar si la llegada de visitantes internacionales ha logrado alcanzar las cifras existentes antes de la pandemia.
- El 2021 registra una caída de todos los mercados abordados, fue un año fuertemente marcado por la crisis sanitaria y por las restricciones a la movilidad de chilenos y de ingreso de turistas extranjeros al país. En todo el año se registró la llegada de sólo 190.022 visitantes internacionales (procedentes de la Región: Colombia, Perú y Argentina), una cifra considerablemente menor a los 1,1 millones de 2020 y muy lejana a los 4,5 millones de 2019, el año previo a la pandemia de Covid-19.
- Durante el año 2022 todos los países seleccionados registran una variación positiva en el número de llegada de visitantes, año marcado por la reapertura y reactivación de la actividad económica, especialmente para el turismo. Luego que el Gobierno flexibilizara o eliminara restricciones sanitarias, la industria tuvo un importante impulso que se reflejó en diferentes indicadores. Según la Subsecretaría de Turismo, en el 2022 se registraron llegadas que equivalen a una recuperación del 45% respecto a 2019 (4.517.962 de llegadas).

- Al analizar el año 2023 se evidencia que todos los países seleccionados registran una variación positiva en el número de visitantes, pero 15 de ellos aún no alcanzan las cifras prepandemia. Existen tres casos que durante este año superaron el número de llegadas registradas en el 2019: EE.UU., Colombia y México.

El siguiente gráfico muestra que la llegada de turistas al país procede de mercados de corta distancia, principalmente, entre ellos: Argentina, Bolivia y Perú. También está Brasil que ocupa el segundo lugar, pero éste se caracteriza porque los turistas tienen mayor capacidad de gasto. Entre los mercados de larga distancia destaca EE.UU. situado en el quinto lugar y Francia en el séptimo.

Figura 6. Llegada de turistas internacionales por país de procedencia acumulado (2018-2023)



Fuente: Elaboración propia, en base a información elaborada por Subsecretaría de Turismo y SERNATUR, 2024

Finalmente, se analiza los indicadores definidos por el programa con el fin de medir el cumplimiento del propósito. Respecto de la llegada de visitantes de los mercados abordados para el 2020-2021 tiene una variación negativa debido a las restricciones generadas por la pandemia. Sin embargo, el periodo 2022-2023 se podría definir de recuperación, ya que la variación es positiva, pero la cantidad de llegada de turistas provenientes de los mercados abordados (Cuadro 19) no logra los resultados obtenidos antes de la pandemia, retomar el nivel observado en el año 2019. Es importante recordar, que cómo se plantea al inicio de la sección de eficacia, los esfuerzos realizados por el programa deben analizarse al observar en conjunto el set de indicadores relevantes, ya que no es posible establecer causalidad en ninguno de ellos por separado.

Cuadro 20. Desempeño de los indicadores de propósito

Indicador	2020	2021	2022	2023
((N° de llegada de turistas al país de los mercados abordados en el período t /N° de llegada de turistas al país de los mercados abordados en el período t t-1)-1)*100	-75,2%	-83%	968,5%	83,7%
((N° de llegada de turistas al país de los mercados abordados en el período t, excluyendo Argentina /N° de llegada de turistas al país de los mercados abordados en e -l período t-1, excluyendo Argentina)-1)*100	-76,8%	-77.7%	765%	83,9%

Fuente: Elaboración propia, en base a la información entregada por SERNATUR, 2023

La misma situación se da en el caso del indicador de llegada de turistas de mercados abordados excluyendo a Argentina, aquí la tasa de aumento de llegadas es negativa para el periodo 2020-2021 y positiva para el 2022-2023.

c. Posicionamiento de Chile

Un resultado intermedio es el posicionamiento de Chile como destino turístico a nivel mundial, para ello es necesario revisar la posición de Chile en los siguientes índices:

- Country Brand Index
- Ranking Travel \$ Tourism Competitiveness WEF

El ranking internacional denominado “Country Brand Index”³⁷, índice que no solo evalúa variables vinculadas directamente con el turismo, sino también con el sistema de valores, la calidad de vida, la aptitud para los negocios y patrimonio y cultura. De acuerdo con este ranking, la situación de Chile para el periodo de evaluación se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro 21. Posición de algunos países en el Ranking Country Brand Index (2020 – 2023)

País	2020	2021	2022	2023	Variación (2020-2023)
Chile	39	40	38	40	1 (-)
Argentina	45	49	48	49	4 (-)
Brasil	16	21	20	20	4 (-)
Perú	42	52	53	53	11 (-)
Colombia	42	43	40	42	-
México	21	20	18	21	-

Fuente: Elaboración propia sobre la base de informes 2020-2021; 2022 y2023 de Brand Finance

Como se observa en el cuadro anterior, para seis países de la región³⁸, incluido Chile, el ranking presenta una caída de la posición en cuatro casos a excepción de México y Colombia que se mantienen en la misma posición. De acuerdo con el informe de Brand Finance para el periodo 2020-2023, la mayoría de los países latinoamericanos sufrieron una caída en su posición, incluido Chile. Argentina y Brasil son la marca país

³⁷ El Country Brand analiza la fortaleza de la marca país, es decir; la percepción y asociaciones que generan los países. Índice de las mejores marcas de países (Country Brand Index – CBI en inglés) en términos de la cultura, la industria, la economía y los asuntos públicos, para determinar cómo las audiencias claves ven las marcas de los países. Este índice evalúa la percepción que se da a través de encuestas de 3.600 viajeros frecuentes; 110 expertos de diversas ciudades del mundo y consultas vía Internet.

³⁸ Son países seleccionados como comparables ya sea por su cercanía geográfica, relevancia en la región o por declaración del programa como punto de referencia para el caso de Chile.

que más caen (-4) su valor se ve afectado a medida que los casos de COVID-19 aumentan. La tendencia a la baja de casi todas las marcas nacionales más valiosas del mundo no es sorprendente, dado que el COVID-19 ha contribuido al aumento del proteccionismo. Sin embargo, a partir del 2022 las principales marcas nacionales aumentan cerca de los niveles previos a la pandemia. Las valoraciones de las marcas país se basan en pronósticos macroeconómicos prospectivos y las perspectivas positivas sobre la recuperación del COVID-19, donde Chile mantiene una posición estable durante el tiempo con variaciones menores.

Es por eso, que el indicador del Foro Económico Mundial (WEF) para Viajes y Turismo (The Travel & Tourism Competitiveness), parece un indicador más específico para ser aplicado en el sector turístico³⁹, en comparación a Country Brand Index, debido a que reúne una serie de indicadores que buscan dar cuenta del sector turístico de acuerdo con las tendencias mundiales. Se trabajó este indicador para el periodo 2020-2023 y su comportamiento se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro 22. Posición de algunos países de la Región en el Ranking Travel & Tourism Competitiveness WEF (2020 – 2023)

País	2020	2021	2022	2023	Variación (2020-2023)
Chile	52	34	34	S/I	18 (+)
Argentina	50	59	59	S/I	9 (-)
Brasil	32	49	49	S/I	17 (-)
Perú	49	65	65	S/I	16 (-)
Colombia	55	58	58	S/I	3 (-)
México	19	40	40	S/I	21 (-)

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Reportes 2019, 2020, 2021 Y 2022 The Travel & Tourism Competitiveness. World Economic Forum

En el bienio 2020-2021 se evaluaron 140 países, y las primeras posiciones fueron ocupadas por España, Francia y Alemania, respectivamente. En el 2021-2022 se evaluaron 117 países y las primeras posiciones fueron ocupadas por Japón, EE. UU. y España. En el grupo de países latinoamericanos del cuadro anterior, incluido Chile, se observa que en el periodo hay una caída en la posición para todos los casos, excepto Chile, que es el único que mejora su posición en el ranking en 18 puntos. México y Brasil son los países con mayor baja en su posición en el ranking, seguido de Perú y Argentina.

Según el informe Anual de Marcas País, desde hace más de 5 años Chile se ubica entre el lugar 36 y 40 dentro de los países, e incluso otras fuentes (Travel and Tourism Competitive Index of World Economic Forum, el Índice de Desarrollo de Viajes y Turismo, TTDI) lo ubican en los puestos 38 (2019) y 34 (2021), entre más de 100 países, y en puestos más abajo en los años 2022 (40) y 2023 (41). Desde una perspectiva temporal, la percepción internacional sobre la imagen de Chile se ha mantenido dentro de los primeros 40 países más reconocidos.

d. Ventas de empresas de Actividades Características del Turismo (ACT)

En relación con la venta de las empresas de Actividades Características del Turismo (ACT), aspecto que juicio del panel es relevante para conocer el desempeño del programa a nivel de propósito, pues da cuenta de los efectos que tiene en los beneficiarios directos: prestadores de servicios turísticos. Los antecedentes analizados han sido extraídos del anuario de turismo publicado por el INE (2019-2022), en base a ello se

³⁹ Es una medida de los factores que hacen atractivo realizar inversiones o desarrollar negocios en el sector de viajes y turismo de un país específico, en consecuencia, no se debe confundir este índice como una medida de la atractividad del país como destino turístico. Se basa en catorce dimensiones: regulaciones y reglas; sustentabilidad medioambiental; seguridad; salud e higiene; priorización del turismo; infraestructura transporte aéreo; infraestructura transporte terrestre; infraestructura turística; ICT infraestructura; competitividad de precios en la industria de turismo; recursos humanos; afinidad por el turismo; recursos naturales; recursos culturales.

tiene la siguiente tabla que muestra las ventas en UF de las empresas de ACT, las que se presentan en 4 grupos.

Cuadro 23. Venta en UF de las empresas de ACT (2020-2022)

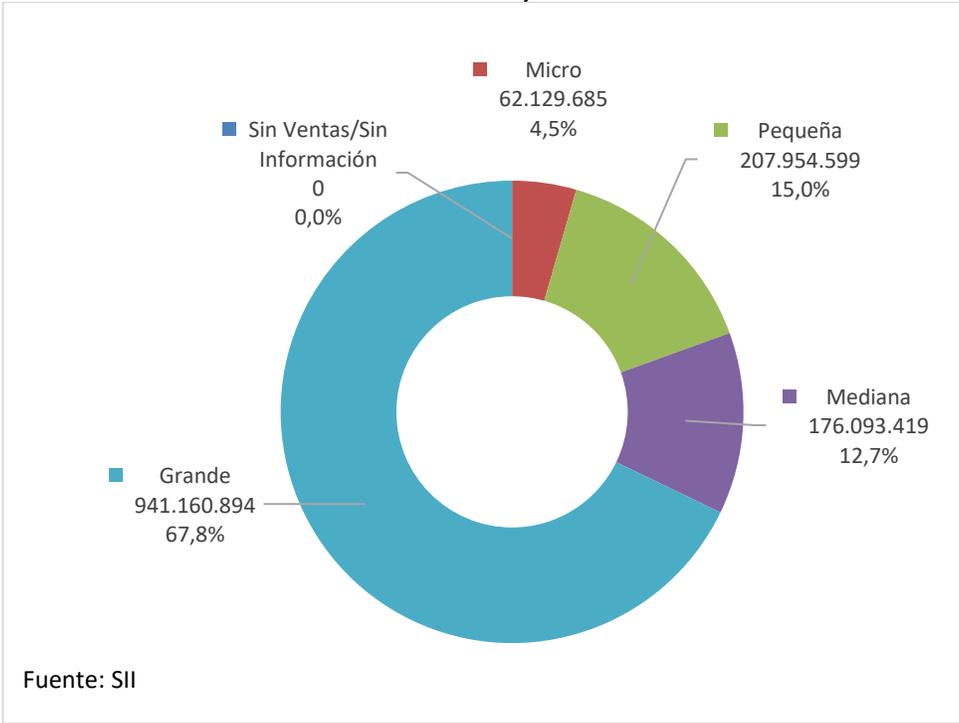
Tipología de empresas (ACT)	2019	2020	2021	2022
ALOJAMIENTO Y SERVICIO DE COMIDAS	214.021.356	268.634.059	170.865.693	258.682.356
TRANSPORTE TURÍSTICO	290.262.487	289.696.808	175.511.672	149.145.456
ACTIVIDADES DEPORTIVAS, RECREATIVAS Y CULTURALES	55.360.803	56.581.719	23.544.036	25.414.880
OTRAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS ⁴⁰	480.390.816	531.846.307	538.156.594	674.446.538
TOTAL	1.040.035.463	1.146.758.893	908.077.996	1.107.689.230

Fuente: Anuario Estadístico, INE, 2020, 2021 y 2022

En base a dicha información se confecciona el siguiente gráfico que muestra un incremento de las ventas durante el 2022, específicamente, en las empresas relacionadas con otras actividades turísticas, los más bajos desempeños corresponden al 2021, afectado por la pandemia y el 2019 por el estallido social.

Las estadísticas anteriores respecto de las ventas de las empresas en ACT presentan la siguiente composición y distribución en la industria; la cantidad de empresas del sector se ha más que duplicado en el transcurso de las últimas dos décadas, pasando de alrededor de 65 mil empresas activas en el año 2005 a más de 140 mil en el año 2022. Del total de las empresas, menos del 1% corresponden a grandes empresas las que representan el 68% del total de ventas en UF, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Figura 7. Distribución de ventas (UF) de empresas ACT año 2022, según tamaño de empresa (tramo ventas)



⁴⁰ Considera comercio turístico, arriendo de inmuebles, arriendo de vehículos, arriendo de equipos, agencias de viaje, operadores turísticos y otros servicios de reserva

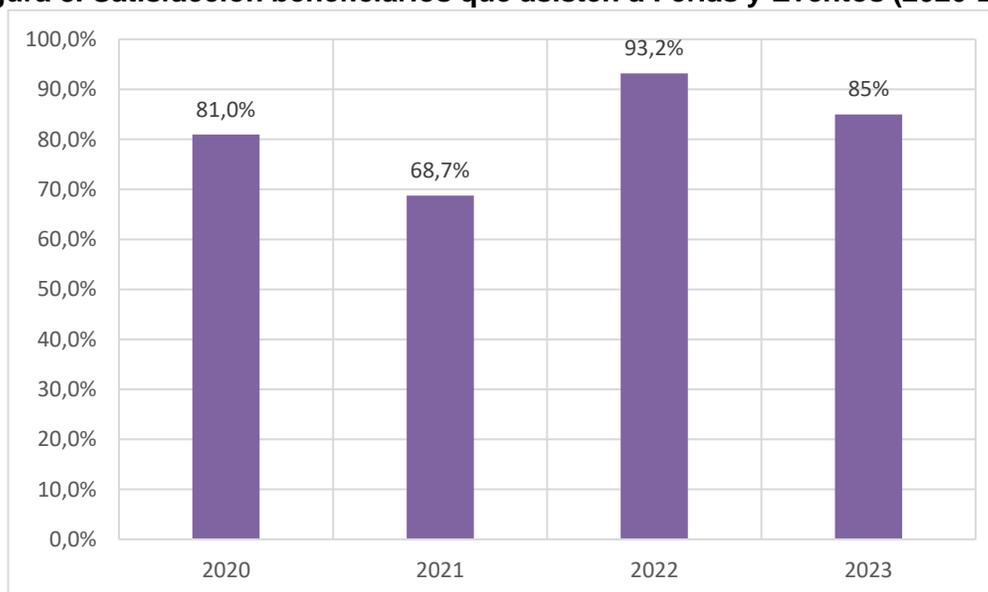
Fuente: Anuario Estadístico, INE, 2020, 2021 y 2022

En resumen, la evaluación de la eficacia del programa de promoción turística en Chile revela un panorama mixto con ciertos desafíos y logros. A pesar de las dificultades para medir con precisión la causalidad de los resultados y la naturaleza indirecta de muchos beneficios, se observa una recuperación gradual del sector turístico post-pandemia. El aporte del turismo al PIB nacional ha mostrado signos de recuperación, volviendo a niveles cercanos a los previos a la pandemia en 2022. La llegada de turistas extranjeros también ha aumentado, aunque aún no alcanza las cifras prepandemia. El posicionamiento de Chile como destino turístico ha mantenido cierta estabilidad, aunque con fluctuaciones en los rankings internacionales. Las ventas de empresas de Actividades Características del Turismo (ACT) indican un crecimiento, particularmente en 2022, reflejando una recuperación económica del sector. Sin embargo, persisten desafíos de crecimiento de la industria y mayor dinamismo del sector que se encuentra con cierto nivel de estancamiento. A juicio del panel, el programa, de acuerdo con las restricciones presupuestarias y en base a su estrategia definida en el Plan de Marketing anterior, logra desarrollar acciones de promoción en los mercados abordados. La implementación del nuevo Plan de Marketing Internacional 2023-2027 y sus indicadores alineados con los objetivos estratégicos del programa ofrece una oportunidad para mejorar la evaluación y el monitoreo del impacto del programa, permitiendo una adaptación más precisa y efectiva de las estrategias de promoción turística en el futuro.

3.4. Calidad (satisfacción de las *personas* beneficiarias efectivas, oportunidad, comparación respecto a un estándar)

Respecto de la calidad, la información recopilada sólo da cuenta de la aplicación de una encuesta a los beneficiarios que asisten a las ferias y eventos en el componente del canal de comercialización (componente 1), con el fin de conocer la satisfacción del usuario. Los resultados de estas encuestas señalan que, para el periodo evaluado, el año 2022 registra el mejor resultado con un 93,25% de satisfacción de los beneficiarios, seguido del 2023 con un 85%, siendo el 2021 el que peor desempeño tiene con sólo un 68,7% de satisfacción.

Figura 8. Satisfacción beneficiarios que asisten a Ferias y Eventos (2020-2023)



Fuente: SERNATUR, Elaboración propia, 2024

Para el resto de las actividades la información es incompleta existiendo información solo en algunas actividades dificultando una medición integral del Programa.

En síntesis, el programa es evaluado anualmente en términos generales, elaborando un informe de la ejecución presupuestaria y del nivel de cumplimiento en la ejecución del plan anual formulado.

4. ECONOMÍA

4.1. Antecedentes presupuestarios

El cuadro siguiente presenta información presupuestaria del programa: presupuesto total, presupuesto proveniente de SERNATUR (institución responsable) y presupuesto vigente proveniente de SERNATUR. El presupuesto total incluye presupuesto inicial del programa proveniente de la institución responsable, el cual incluye una asignación específica al programa más aporte de SERNATUR, más aportes de la AGCI en 2021 y de la Subsecretaría de Turismo en 2023 para financiar acciones de promoción específicas⁴¹ (una de AGCI y dos de la Subsecretaría) más aportes de los beneficiarios del componente 1 del programa que participan en ferias y eventos. Al comparar la evolución de las cifras en el período 2020-2023 se puede observar que el presupuesto total cae un 19,2%, el presupuesto inicial proveniente de SENATUR lo hace en 24,3%, mientras que el presupuesto vigente aumenta 326,2%. Estas cifras, y toda la evaluación del programa, deben ser analizadas tomando en consideración la pandemia Covid-19 que afectó a todo el mundo desde comienzos del año 2020, con un gran impacto sobre la actividad económica y mayor aún sobre la actividad económica en el sector turístico. Por lo mismo, el presupuesto total e inicial caen en el período evaluado; drásticamente el año 2021, con una recuperación importante en 2022 y una menor en 2023⁴². Estas mismas circunstancias hacen que el presupuesto vigente aumente en 326,2% en el período analizado.

Por lo mismo, el indicador de planificación presupuestaria fue de solo 20% en 2020, ya que se suspendieron la mayoría de las actividades de promoción planificadas. El indicador de planificación presupuestaria promedia 108% en el período 2021-2023, fuertemente influenciado por un valor de 117% en 2023, debido principalmente a la adición de un servicio de la deuda de MM\$1.532 al presupuesto vigente, la cual financia acciones de promoción planificadas y gestionadas en 2022, que están financiadas con presupuesto 2022, pero que pagan el primer trimestre de 2023 y que por lo tanto financieramente forman parte del presupuesto vigente de 2023. Es decir, este servicio de la deuda financia compromisos del programa que no alcanzaron a ser pagados con cargo a los recursos disponibles al presupuesto del año, debido al cierre presupuestario de diciembre de cada año. Es importante precisar que no son recursos adicionales, ya que corresponden a recursos devengados que no alcanzaron a ser pagados el año respectivo. Hay dos razones principales para la adición de esta partida al presupuesto vigente del programa: primero, el programa planifica acciones de promoción que se gestionan a finales de cada año calendario y que se realizan a finales del año o a comienzos del próximo; segundo, en ocasiones las gestiones en otras instituciones tales como la Contraloría General de la República (CGR) toman más tiempo del estimado. La combinación de estos dos elementos genera los resultados descritos. En los años 2021 y 2022 también ocurrió este fenómeno, causando una sub-planificación presupuestaria, pero de magnitudes menores.

Si no hubiese sido necesario agregar el subtítulo Servicio de la deuda en los años 2021-2023, entonces la planificación presupuestaria del programa hubiese sido, en promedio, superior a 98%.

⁴¹ El Convenio de Transferencia de Recursos desde la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo tuvo como objetivo la ejecución del Plan de Promoción para la Reactivación del Turismo en países de la Alianza del Pacífico durante 2021. Por otro lado, se realizaron dos convenios de transferencia de recursos desde la Subsecretaría de Turismo cuyos objetivos fueron la ejecución de las acciones "Promoción del Turismo Chileno en el Mercado Norteamericano" y "Activaciones y campaña de reactivación de destinos turísticos de todas las regiones del país con especial énfasis en las regiones de Valparaíso-Metropolitana- O'Higgins - Maule y Bio-Bio", ambas acciones realizadas en 2023.

⁴² La caída es aún mayor si se hiciera la comparación con los años del período 2016-2019.

Cuadro 24. Planificación Presupuestaria del programa 2020-2023 (miles de \$2024)

Año	Presupuesto total del programa (incluye todas las fuentes de financiamiento)	Presupuesto inicial del Programa proveniente de la Institución Responsable (a)	Presupuesto vigente del Programa proveniente de la Institución Responsable (b)	Planificación presupuestaria (%) (b/a)
2020	12.602.574	12.567.941	2.544.702	20%
2021	6.654.197	6.473.195	6.781.062	105%
2022	9.376.117	9.343.231	9.634.807	103%
2023	10.187.666	9.541.300	11.186.316	117%
2024	9.620.507	9.620.507	--	--
% Variación 2020-2023	-19,2%	-24,1%	326,2%	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la información contenida en el Anexo 4.

En resumen, la planificación presupuestaria muestra una alta variabilidad en el período analizado. Sin embargo, si no consideramos el año 2020, que marca el inicio de la pandemia, entonces se observan algunas dificultades del programa para utilizar oportunamente los recursos que se le asigna anualmente. Si bien ejecuta las acciones planificadas, no todos los pagos se realizan oportunamente en el año presupuestario. Esto se traduce en una sub-planificación presupuestaria, donde algunos recursos del año deben ser traspasados para el presupuesto del año siguiente en el subtítulo servicio de la deuda. Esta partida para el primer trimestre de 2024 es todavía mayor que en 2023, lo cual indica que el programa debe mejorar la gestión de los recursos asociados a acciones de promoción realizadas al final de cada año.

4.2. Fuentes y uso de recursos financieros

El programa tiene cuatro fuentes de financiamiento: presupuestarias que incluyen una asignación específica al programa, aportes de la institución responsable, aportes en presupuesto de otras instituciones públicas⁴³ más recursos extrapresupuestarios, que corresponde a la contribución de los beneficiarios del programa que participan en ferias y eventos del componente 1.

El detalle de los montos aportados por cada una de estas fuentes y su evolución en el período evaluado se presenta en el siguiente cuadro. La principal fuente de financiamiento, por lejos, proviene de la asignación específica al programa que corresponde, en promedio, a 92,7% del financiamiento total en el período 2020-2023. El aporte de SERNATUR, que es bastante estable en términos cuantitativos, promedia 4,9%, mientras que el aporte de los beneficiarios alcanza un promedio de 0,6%, con niveles muy bajos durante los peores años de la pandemia y alcanzando 1,4% en 2023. Estas fuentes de financiamiento son permanentes y estables y, por lo tanto, favorecen la planificación de mediano y largo plazo del programa.

Por último, el aporte en presupuesto de otras instituciones públicas promedia 1,9% y muestra una alta volatilidad, sin aportes en los años 2020 y 2022.

⁴³ Las instituciones son la Agencia de Cooperación Internacional (AGCI) que financia una actividad de promoción del componente 4 en el año 2021 y la Subsecretaría de Turismo que financia 2 actividades de promoción, una del componente 1 y una del componente 2, en el año 2023. En dos notas a pie de página atrás se describe cada una de las acciones de promoción.

Cuadro 25. Fuentes de financiamiento del Programa, período 2020-2024 (miles de \$2024)

Fuentes de Financiamiento	2020		2021		2022		2023		2024		Variación 2020-2023
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
1. Presupuestarias	12.567.941	99,7	6.650.238	99,9	9.343.231	99,6	10.048.122	98,6	9.620.507	-	-20,0
1.1. Asignación específica al Programa	12.069.301	95,8	5.975.733	89,8	8.949.711	95,5	9.141.402	89,7	9.620.507	-	-24,3
1.2. Aportes institución responsable (subtítulos 21, 22 y 29, entre otros)	498.639	4,0	497.462	7,5	393.520	4,2	399.898	3,9	-	-	-19,8
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	0	0	177.043	2,7	0	0	506.821	5,0	-	-	-
2. Extrapresupuestarias	34.633	0,3	3.959	0,1	32.886	0,4	139.544	1,4	-	-	302,9
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	34.633	0,3	3.959	0,1	32.886	0,4	139.544	1,4	-	-	302,9
Total (Presupuestarias + Extrapresupuestarias)	12.602.574	100	6.654.197	100	9.376.117	100	10.187.666	100	9.620.507	100	-19,2

Fuente: Elaboración propia a partir de la información contenida en el Anexo 4.

El presupuesto total del programa disminuyó 19,2% en el período analizado, mientras que la asignación específica lo hizo en 24,3%. Es decir, los recursos disponibles del programa son significativamente menores que los de 2020 y menores aún que en la segunda mitad de la década 2010.

Esto último se puede verificar en el cuadro siguiente, donde se muestran los recursos totales que ha tenido a su disposición el programa evaluado durante un horizonte más largo. Se destaca que los recursos alcanzaron un máximo en 2016, año en que el programa dispuso de MM\$17.157 millones como presupuesto total.

Cuadro 26. Presupuesto total del programa, período 2015-2024 (miles de \$2024)

Fuentes de Financiamiento	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Asignación específica al Programa	10.228.667	12.577.707	12.620.611	12.641.334	12.698.121	12.069.301	5.975.733	8.949.711	9.141.402	9.620.507
Total = Presupuestarias + Extrapresupuestarias	11.570.684	17.157.205	15.290.932	12.908.991	13.186.133	12.602.574	6.654.197	9.376.117	10.187.666	9.620.507

Fuente: Elaboración propia a partir Ley de Presupuestos de cada año, EPG Programa de Promoción Internacional año 2016 y programa evaluado.

La industria turística a nivel internacional está recuperando los niveles pre-pandemia, de forma tal que cabe esperar que en los próximos años los recursos disponibles para el programa, presupuestarios y aportes de beneficiarios, aumenten, favoreciendo con ello el desarrollo de mediano y largo plazo del programa.

En el cuadro siguiente se analiza el gasto total del programa. Para su elaboración se separó el gasto devengado del presupuesto en dos: la segunda columna muestra el gasto devengado del presupuesto sin incluir el servicio de la deuda y la tercera muestra el subtítulo Servicio de la Deuda. La segunda columna presenta en forma más precisa el gasto devengado del presupuesto, ya que sin esa depuración estaríamos

considerando dos veces un mismo gasto⁴⁴. Por lo tanto, si sumamos los valores de las columnas 2 y 3 del cuadro siguiente, entonces se obtendrán las cifras presentadas en la columna “Gasto devengado del Presupuesto” en el cuadro 4 del Anexo 4 y, además, las cifras de la última fila (Total Gasto Devengado) del cuadro 28. Se observa una evolución consistente con la evolución de la pandemia, niveles muy bajos en 2020 y crecimiento sostenido desde entonces. El gasto total aumenta 7.582 millones lo que equivale a 397%, mientras que el aumento en el gasto devengado del presupuesto y otros gastos es de 377 y 1.866 por ciento, respectivamente. El aumento en el gasto refleja adecuadamente el aumento en los recursos disponibles del programa.

Cuadro 27. Gasto Total del Programa, período 2020-2023 (miles de \$2024)

AÑO	Gasto Devengado del Presupuesto	Otros Gastos	Total Gasto del Programa
2020	2.520.282	34.633	2.554.915
2021	6.383.938	181.002	6.564.940
2022	8.918.779	32.886	8.951.665
2023	9.490.322	646.366	10.136.688

Fuente: Elaboración propia a partir de la información contenida en el Anexo 4.

Cuadro 28. Desglose del Gasto Devengado en Personal, Bienes y Servicios de Consumo, Inversión y otros 2020-2023 (Miles de \$ 2024)

	2020		2021		2022		2023		Variación 2020-2023
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
Personal	1.374.742	52,6	1.290.874	19,5	1.213.979	12,7	1.209.628	10,9	-12,01
Bienes y Servicios de Consumo	1.071.215	41,0	5.038.360	76,1	7.636.744	79,9	8.211.290	73,9	666,54
Integros al Fisco (Otros integros al Fisco) ⁴⁵	88.065	3,4	0	0,0	0	0,0	34.286	0,3	-61,07
Inversión	74.281	2,8	54.705	0,8	68.056	0,7	69.404	0,6	-6,57
Servicio de la deuda ⁴⁶	6.485	0,2	233.185	3,5	637.458	6,7	1.586.034	14,3	24356,9
Total Gasto Devengado	2.614.833	100	6.617.124	100	9.556.237	100	11.110.642	100	324,9

Fuente: Elaboración propia a partir de la información contenida en el Anexo 4.

El cuadro siguiente presenta el desglose del gasto devengado en personal, bienes y servicios de consumo, inversión y otros. La principal característica es un gran cambio en la estructura del gasto en estas partidas presupuestarias, el cual refleja el impacto de la pandemia sobre el programa. Durante el año 2020 la mayoría de las actividades de promoción fueron suspendidas y, por lo tanto, el gasto en bienes y servicios se redujo muy drásticamente. Por otro lado, el gasto en personal, que es esencialmente un costo fijo para el programa, no se ajustó y, consecuentemente, tuvo un gran aumento en su participación en el gasto total, llegando a 52,6%. Este gasto, sin embargo, se mantuvo relativamente estable y cayó 12% en el período evaluado. La inversión en activos no financieros (software y licencias) tiene un comportamiento similar al gasto en personal, manteniendo un valor relativamente constante en cada uno de los años, disminuyendo su valor

⁴⁴ Recordemos que el subtítulo servicio de la deuda corresponde a compromisos del año anterior generados por acciones planificadas, gestionadas y ejecutadas, o en vías de serlo, que no pudieron ser pagadas oportunamente. Sin embargo, esas acciones ya están financiadas con presupuesto del año en que fueron planificadas y gestionadas. Por lo tanto, si no fueron pagadas, entonces en el presupuesto del primer trimestre del año siguiente se genera este subtítulo por monto igual al pago pendiente, transfiriendo los recursos del presupuesto del año anterior. Es decir, el servicio de la deuda de MM\$1.586 del año 2023 no son recursos adicionales para el programa en dicho año, si no que corresponde al pago de la deuda pendiente del presupuesto del año 2022.

⁴⁵ El subtítulo 25 de Integros al Fisco de la Ley de Presupuestos, considera los siguientes ítems y asignaciones: impuestos, anticipos y/o utilidades, excedentes de caja, otros integros al fisco. En el caso del programa evaluado, corresponde en la mayoría de los casos a reintegros al fisco por concepto de licencias médicas.

⁴⁶ Los montos indicados en Servicio de la Deuda, corresponden a gastos ejecutados presupuestariamente el año anterior al declarado y que al cierre contable (31 de diciembre) no fueron pagados.

en 6,6%. A partir del año 2021, el gasto devengado se recupera sostenidamente y, en consecuencia, la participación del gasto en bienes y servicios aumenta tanto en valor como en participación. De hecho, si no consideramos el servicio de la deuda, el aumento en el gasto devengado del programa es ligeramente inferior al gasto en bienes y servicios, ya que el gasto en personal e inversión disminuyen. Consecuentemente, la participación del gasto en personal e inversión en activos no financieros disminuyen sostenidamente en el período evaluado.

A continuación, se muestra el gasto total en cada uno de los cuatro componentes producidos por el programa en cada uno de los años evaluados. El gasto total y en cada uno de los componentes se incrementa en porcentajes muy altos, lo cual es coherente con su bajo nivel en 2020 por las razones ya mencionadas.

Cuadro 29. Gasto Total en Componentes 2020-2023 (Miles de \$ 2024)

Componentes	2020	2021	2022	2023	Variación 2020-2023
Componente 1: Acciones dirigidas al Canal Comercial	294.145	1.219.751	2.605.461	4.577.468	4.283.324 (1.456%)
Componente 2: Acciones dirigidas al Turismo de Reuniones o MICE	112.802	451.666	420.786	380.912	268.111 (238%)
Componente 3: Acciones dirigidas a Prensa e Influenciadores	379.275	549.085	768.945	1.779.854	1.400.579 (369%)
Componente 4: Acciones dirigidas a Público Final	1.102.286	3.894.062	5.168.922	4.297.346	3.195.060 (290%)
<i>Total</i>	1.888.507	6.114.562	8.964.113	11.035.581	9.147.073 (484%)

Fuente: Elaboración propia a partir de la información contenida en el Anexo 4.

Al analizar con más detalle el cuadro se puede observar:

- En promedio 55% del gasto total en la producción de los componentes se destina a Acciones dirigidas al público final (componente 4), esto es campañas nacionales e internacionales. Acciones dirigidas al canal comercial (componente 1) utiliza en promedio 27% de los recursos. El 18% de los recursos se asignan a los otros dos componentes (2 y 3).
- Las participaciones muestran ciertas fluctuaciones, pero son relativamente estables, con la excepción del componente 1 que aumenta de 16 a 41 por ciento en el período analizado.

Adicionalmente, se considera que la distribución del presupuesto es coherente con los objetivos del programa, ya que los recursos se destinan mayoritariamente a los componentes 1 y 4, siendo el componente 1 aquel que tiene un impacto directo más relevante sobre las empresas del sector turístico, generando además externalidades positivas sobre otras empresas. Por otro lado, el componente 4 es el que captura más integralmente las características de bien público de la información que entrega el programa y que corresponde a una de las justificaciones para su existencia. La distribución muestra cierta volatilidad que es causada principalmente por los años de pandemia y recuperación y, además, las múltiples consideraciones que debe hacer el programa al momento de asignar sus recursos entre los diferentes componentes⁴⁷.

Con el objetivo de visualizar el gasto por mercado abordado se muestra a continuación el gasto directo en acciones de promoción para cada uno de los componentes del programa por mercado abordado. El resto de los gastos asociados a cada acción de promoción está compuesto por gastos que surgen de las funciones de apoyo de productoras y agencias de representación en el extranjero, del prorrateo del plan de Marketing, subtítulo 21, etc. y que por lo tanto no se pueden asignar directamente al costo de cada acción de promoción, pero sí pueden ser asignadas al costo total de cada uno de los componentes.

⁴⁷ En el párrafo subsiguiente se profundiza más sobre esto.

Antes de continuar con este análisis es importante tener en consideración la forma en que se toman las decisiones de gasto del Programa. En primer lugar, el programa cuenta con un presupuesto que no le permite realizar todas las actividades de promoción que realizaba antes de la pandemia. Por lo mismo, deben elegir más restrictivamente qué acciones de promoción llevarán a cabo de forma tal de lograr el mayor impacto posible. Esto implica, por ejemplo, ir a ferias que pueden ser más caras, pero a la que asisten muchos más representantes de Chile y, por lo tanto, tiene mayor impacto. No elegir ir a una feria en Francia, debido a que se realiza principalmente en francés, no asistir a eventos o ferias suspendidos debido a la pandemia, etc. Por lo mismo, debido a restricciones presupuestarias y otras consideraciones relevantes es posible observar cierta volatilidad en el gasto por mercado priorizado. Sin embargo, en el agregado los recursos se gastan casi exclusivamente en los mercados priorizados⁴⁸, con variaciones circunstanciales por factores como los mencionados antes, agudizadas además porque el período evaluado considera 2 años de pandemia y 2 de recuperación. Por lo mismo, este panel considera que la pregunta de si la asignación de recursos por mercado priorizado y abordado es consistente con la estrategia del programa no es muy relevante en el período evaluado. Sin embargo, los recursos se destinan muy mayoritariamente a los mercados priorizados y abordados y, por lo tanto, la asignación de recursos si es coherente con la estrategia del programa.

El cuadro siguiente muestra el gasto directo en ferias y eventos (componente 1) en el período evaluado.

Cuadro 30. Gasto Directo Total en Componente 1 2020-2023 (\$ 2024)

Mercado	2020	2021	2022	2023	Total
ALEMANIA	133.639.701	1.509.169	1.211.914	176.830.528	313.191.313
ARGENTINA	0	131.866.822	225.540.145	165.809.579	523.216.546
BRASIL	0	0	255.826.989	340.344.118	596.171.108
CHINA	0	0	0	1.371.276	1.371.276
COLOMBIA	73.853.492	0	0	0	73.853.492
ESPAÑA	190.847.241	153.543.135	223.265.360	491.697.793	1.059.353.528
LEJANOS	0	211.053.108	0	0	211.053.108
MULTIMERCADO	16.705.046	180.955.388	74.926.393	24.889.282	297.476.109
Nacional	0	0	0	241.928.109	241.928.109
REINO UNIDO	0	6.495.525	284.350.235	350.913.014	641.758.774
USA	0	45.100.376	318.207.046	304.843.658	668.151.080
Total	415.045.480	730.523.523	1.383.328.081	2.098.627.359	4.627.524.443

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por el Programa.

Se puede observar que los mercados a los que se destinan más recursos son España, Estados Unidos, Reino Unido, Brasil y Argentina con 22,9%, 14,4%, 13,9%, 12,9% y 11,3%, respectivamente. Esta distribución de recursos por mercado es coherente la estrategia del programa ya que se destinan muy mayoritariamente a los mercados priorizados por el mismo, aunque con cierta volatilidad por mercado por las razones expuestas unos párrafos atrás.

Ahora presentamos el gasto directo en el componente 2, en particular el gasto en Presentación y Apoyo para eventos y congresos. Se puede observar que el 44,4% se destina al mercado Latinoamericano y el 43,5% al mercado mundial.

⁴⁸ Las excepciones son acciones de promoción en mercados mundiales que también incluyen mercados priorizados.

Cuadro 31. Gasto Directo Total en Componente 2 2020-2023 (\$ 2024) Postulación y apoyo para eventos y congresos por Mercado

Mercado	2020	2021	2022	2023	Total
América	0	168.078	0	0	168.078
Ibero	1.034.625	0	0	989.740	2.024.365
Latam	2.072.804	161.356	18.017.446	20.239.645	40.491.251
Mundial	0	999.005	18.956.631	19.209.639	39.165.275
Total	3.107.429	1.328.439	36.974.077	40.439.024	81.848.969

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por el Programa.

Respecto del componente 3, el cuadro siguiente presenta el gasto directo en viajes de prensa e Influenciadores por mercado.

Cuadro 32. Gasto Directo Total en Componente 3 2020-2023 (\$ 2024) Viajes de Prensa e Influenciadores por Mercado

Mercado	2020	2021	2022	2023	Total
ALEMANIA	5.340.152	0	14.754.678	10.600.071	30.694.901
ARGENTINA	5.572.629	0	8.635.470	9.252.757	23.460.856
AUSTRALIA	3.855.384	0	0	0	3.855.384
BRASIL	13.711.283	0	15.332.297	34.185.239	63.228.819
COLOMBIA	0	0	14.427.086	0	14.427.086
ESPAÑA	441.933	0	28.446.264	29.566.849	58.455.046
FRANCIA	11.371.952	2.656.991	4.453.435	11.367.055	29.849.433
INTERNACIONAL	0	0	4.169.036		4.169.036
MULTIMERCADO	8.483.222	121.542.813	107.293.001	79.174.910	316.493.946
NACIONAL	0	0	0	115.337.097	115.337.097
PERÚ	7.269.577	0	0		7.269.577
REINO UNIDO	1.927.356	3.125.737	2.056.020	64.127.709	71.236.822
USA	7.041.029	41.528.085	31.520.788	10.610.727	90.700.629
Total	65.014.517	168.853.626	231.088.075	364.222.414	829.178.632

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por el Programa.

La mayoría de los recursos se destinan a acciones de promoción son Multimercado con un 39,1% de los recursos. Luego, los mercados más importantes son Nacional, Estados Unidos, Reino Unido y España con 12,9%, 11,5%, 8,1% y 6,8%, respectivamente. Al igual que en el caso del componente 1, esta distribución de recursos por mercado es coherente con la estrategia del programa ya que se destinan muy mayoritariamente a los mercados priorizados por el mismo, aunque con cierta volatilidad por mercado por las razones expuestas unos párrafos atrás. Por otro lado, los mercados en los que se gasta más en promedio son aquellos que el programa considera son los que tienen mayor potencial de crecimiento. Una estimación de mercados con mayor potencial de crecimiento es obtenida en el proceso de elaboración del Plan de Marketing, destinos que a su vez son un subconjunto de los mercados prioritarios.

Cuadro 33. Gasto Directo Total en Componente 4 2020-2023 (\$ 2024) Acciones de Promoción por Campañas

Mercado	2020	2021	2022	2023	Total
ALEMANIA	0	119.023.209	191.295.650	57.330.455	367.649.313
ARGENTINA	0	142.064.727	58.198.539	129.208.413	329.471.679
BRASIL	0	395.644.181	149.882.169	21.010.306	566.536.656
CANADA	0	71.737.599	88.780.447	57.330.455	217.848.501
CHINA	0	44.587.327	61.797.898	72.724.654	179.109.878
COLOMBIA	0	48.571.275	90.513.228	2.395.981	141.480.485
EEUU	0	714.965.420	324.603.126	57.330.455	1.096.899.001
ESPAÑA	0	193.724.187	336.033.260	786.167.350	1.315.924.797
EUROPA	0	55.085.559	0	0	55.085.559
FRANCIA	0	156.964.114	182.774.767	57.330.455	397.069.336
MEXICO	0	0	9.192.939	0	9.192.939
MULTIMERCADO	477.599.360	586.535.477	1.804.365.453	832.064.232	3.700.564.523
Nacional	0	0	0	728.990.113	728.990.113
PERU	0	96.064.726	9.619.675	2.395.981	108.080.383
REINO UNIDO	0	801.103.485	968.459.360	911.130.505	2.680.693.349
Total	477.599.360	3.566.337.848	4.388.139.552	3.746.780.772	12.178.857.533

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por el Programa.

En el caso del componente 4, los recursos se destinan mayoritariamente a Multimercado, Reino Unido, España, Estados Unidos con porcentajes en el gasto total de 30,4%, 22%, 10,8% y 9%, respectivamente. Esta distribución de recursos por mercado es coherente la estrategia del programa ya que se destinan principalmente a los mercados priorizados por el mismo y las excepciones son mercados mundiales. Se observa variabilidad por las razones ya expuestas. Por ejemplo, el gasto en acciones de promoción del componente 4 caen en EEUU el 2023 porque no se hicieron campañas cooperadas con operadores en el mercado. Lo anterior porque el proceso de compra de los servicios de una Agencia de Representación en el extranjero (PR) vía trato DIRECTO demoró más de 6 meses en su tramitación y eso desplazó las campañas cooperadas para el año 2024. En reemplazo de campañas cooperadas se realizó el Roadshow USA -Canadá que es parte del componente 1, acciones dirigidas al canal comercial.

Los recursos se asignan en forma coherente con los objetivos del programa, logrando un equilibrio que a juicio del panel es adecuado entre mercados de larga distancia y cercanos: España, Estados Unidos y Reino Unido en mercados lejanos, Argentina y Brasil en mercados cercanos más Multimercado reciben la mayor cantidad de recursos del programa. En la medida que se desagrega la información a nivel de acciones se puede observar una cierta variabilidad en la asignación de recursos por mercados, pero esta es una consecuencia natural de las características del período evaluado, de la cantidad reducida de las diferentes acciones por mercado junto a sus características idiosincráticas, más otros factores explicativos. Sin embargo, a nivel agregado se observa una asignación de recursos que destina a Multimercado 30% del gasto, 42% a los mercados lejanos más relevantes (España, Estados Unidos y Reino Unido) y reparte 15% entre mercados cercanos y nacional. El resto, se reparte en otros mercados prioritarios, pero con porcentajes de gasto menores.

Se analiza ahora el gasto total del programa desagregado en gastos de administración y gastos de producción, cuyas cifras se muestran en el cuadro siguiente. El comportamiento de las cifras y su evolución refleja con claridad dos aspectos centrales:

- a) El gasto en recursos humanos⁴⁹ y el gasto en administración son básicamente costos fijos, ya que entregan el soporte necesario para el funcionamiento del programa y, por lo tanto, tiene escasa flexibilidad a la baja en caso de reducciones presupuestarias. Por otro lado, los recursos humanos están siendo utilizados al límite y, por lo tanto, si se ejecutan más recursos es necesario contratar personal adicional.
- b) Como consecuencia, si se modifica el presupuesto, entonces el ajuste recae esencialmente en los gastos de producción distintos de recursos humanos, principalmente bienes y servicios.

Por lo mismo, en el año 2020, inicio de la pandemia, se suspende la mayoría de las acciones de promoción y no se ejecuta la mayoría del presupuesto del programa. En consecuencia, la participación del gasto en Personal y en Administración en el gasto total alcanza una participación de 53,7 y 26,3 por ciento respectivamente. A partir del año 2021, el gasto se recupera y se destina a acciones de promoción en gastos distintos de Recursos Humanos. Por lo mismo, la participación del gasto en personal y en Administración cae sostenidamente para alcanzar, en el año 2023, niveles de 10,3 y 5,9 por ciento, respectivamente.

4.3. Ejecución presupuestaria del programa

Se presenta ahora la ejecución presupuestaria del programa respecto del presupuesto inicial y presupuesto vigente del programa durante el período de la evaluación.

Cuadro 34. Ejecución Presupuestaria del Programa 2020-2023 (Miles de \$ 2024)

Año	Presupuesto Inicial del programa (a)	Presupuesto Vigente del programa (b)	Gasto Devengado (c)	% Ejecución respecto del presupuesto inicial	% Ejecución respecto del presupuesto vigente
2020	12.567.941	2.632.768	2.614.832	20,8%	99,3%
2021	6.473.195	6.781.062	6.617.123	102,2%	97,6%
2022	9.343.231	9.634.807	9.556.237	102,3%	99,2%
2023	9.541.300	11.220.610	11.110.642	116,4%	99,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información contenida en el Anexo 4.

La ejecución respecto del presupuesto vigente alcanza un promedio de 99% durante el período evaluado, mostrando además una muy baja varianza. La ejecución respecto del presupuesto inicial tiene un nivel muy bajo en 2020, una sobre ejecución moderada en 2021 y 2022 y una alta sobre ejecución, de 16%, en 2023. La sub-ejecución de 2020 fue causada por la pandemia y por lo tanto por factores fuera del control del programa, mientras que las sobre-ejecuciones de 2021, 2022 y 2023 fueron causadas principalmente por las razones ya señaladas. Esto es, actividades de promoción, tales como ferias, planificadas y gestionadas para un año calendario que no son pagadas antes del fin de año y que por lo tanto generan la necesidad de traspasar recursos al año siguiente en la forma de servicio de la deuda que permitan saldar dichos compromisos.

En resumen, existe espacio para mejorar la gestión del presupuesto del programa y, como consecuencia, su capacidad para ejecutar su presupuesto dentro del año calendario.

⁴⁹ Las labores de producción de los componentes que son realizadas por los recursos humanos son todas acciones específicas al proceso de producción de cada uno de los componentes, es decir no son transversales a todos los componentes, tales como asesoramiento directo en los eventos de los componentes 1 y 2, coordinaciones con regiones y diseño de itinerarios para el componente 3, y supervisión y control de las campañas realizadas en el caso del componente 4.

4.4. Aportes de Terceros

El programa recibe aportes de terceros de dos fuentes alternativas: regulares de los beneficiarios del componente 1 (ferias y eventos) e irregulares por convenios suscritos con otras entidades públicas.

El cuadro siguiente muestra los aportes recibidos por estas vías en el período evaluado.

Cuadro 35. Aportes de Terceros 2020-2023 (Miles de \$ 2024)

Fuente	Denominación de la Asignación	2020	2021	2022	2023
Agencia Chile de Cooperación Internacional	Convenio de Transferencia de Recursos para el Desarrollo para la ejecución del Plan de Promoción para la Reactivación del Turismo en países de la Alianza del Pacífico	--	177.243	--	--
Subsecretaría de Turismo	Convenio de Transferencia de Recursos Promoción del Turismo Chileno en el Mercado Norteamericano	--	--	--	323.667
Subsecretaría de Turismo	Convenio de Transferencia de Recursos Activaciones y campaña de reactivación de destinos turísticos de todas las regiones del país con especial énfasis en las regiones de Valparaíso-Metropolitana- O'Higgins - Maule y Bio-Bio	--	--	--	183.155
Aportes de beneficiarios		34.663	3.959	32.886	139.544

Fuente: Elaboración propia a partir de la información contenida en el Anexo 4.

El comportamiento de los aportes de los beneficiarios cae drásticamente en 2021 como consecuencia de la pandemia, ya que en dicho año se realizaron pocos eventos y principalmente fueron en modalidad virtual sin cobro. En los años 2022 y 2023 los aportes se recuperan lentamente como consecuencia del aumento de las actividades de promoción en ferias y eventos. Como porcentaje del gasto en el componente 1 el aporte de los beneficiarios fue 0,3%, 1,3% y 3% en los años 2021, 2022 y 2023, respectivamente.

Los aportes de otros organismos públicos son idiosincráticos y, por lo tanto, no tienen un patrón de comportamiento establecido, así que no es posible concluir sobre su comportamiento.

4.5. Recuperación de Gastos

Los gastos generados por el programa en la producción del componente 1 son recuperados, marginalmente, mediante copagos de los participantes en ferias y eventos. Esta contribución alcanza en promedio 0,9% del gasto total en la producción de los componentes del programa y 4,1% del gasto total en la producción de componente 1 en el período 2020-2023, con niveles muy bajos durante el segundo año de la pandemia (2021) y aumento sostenido en los años 2022 y 2023 tal como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro 36. Copago de los beneficiarios 2020-2023 (%)

Copago de los beneficiarios del componente 1	2020	2021	2022	2023
Como porcentajes del gasto total en el componente 1	11,8%	0,3%	1,3%	3,0%
Como porcentaje del gasto total del programa	1,8%	0,1%	0,4%	1,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información contenida en el Anexo 4.

Estos porcentajes son muy bajos, especialmente si los comparamos con el aporte de los beneficiarios en el período 2012-2015⁵⁰, en el cual el copago alcanzó en promedio casi 18% del gasto devengado total del programa y 22% del costo total del plan concursado. Es importante precisar que en dicho período la contribución de los beneficiarios incluye aportes pecuniarios y valorados, aunque no se cuenta con información desagregada entre ellos. Sin embargo, los aportes valorados ahorran gastos al programa y, por lo tanto conceptualmente son equivalentes a los copagos pecuniarios. La razón principal para el bajo nivel del copago es la pandemia, que redujo en forma significativa las acciones de promoción y la posibilidad de los beneficiarios de viajar debido al cierre de fronteras de nuestro país. En 2022, cuando se comienza a volver a la normalidad, el programa decidió establecer bajos montos de aportes con el objetivo de reactivar la participación de operadores nacionales en las ferias y eventos. Lo mismo ocurre en 2023, aunque con un aporte más significativo. Es importante hacer notar que los participantes de estas acciones de promoción reciben beneficios relevantes por su participación y, por lo tanto, no parece justificable mantener estos bajos niveles de copago. Una pregunta abierta es sobre el monto de copago que deberían pagar los participantes de ferias y eventos, pero las cifras obtenidas en la evaluación anterior de este programa indican que son significativamente mayores. Existe, por lo tanto, un espacio importante para incrementar la recuperación de gastos del programa mediante el incremento en el valor del copago de los beneficiarios del componente 1.

Adicionalmente, existe espacio para recuperación de gastos en la provisión de los otros componentes en la medida que los beneficiarios puedan ser identificados en forma precisa. Por ejemplo, en el caso de viajes de prensa e Influenciadores, se podría gestionar aportes de beneficiarios potenciales de las zonas que están siendo promocionadas.

⁵⁰ Las cifras son obtenidas de la evaluación del Programa de Promoción Turística Internacional en el período 2012-2015 realizada en el marco de los EPG del año 2016.

5. EFICIENCIA

5.1. A nivel de actividades y/o componentes.

En esta sección analizamos el gasto promedio por acciones de promoción de cada uno de los componentes del programa⁵¹. Es importante precisar que el gasto en las acciones de promoción incluye los costos directos de producción de cada una de ellas. El costo de producción de cada uno de los componentes incluye estos costos directos más costos que son prorrateados entre los diferentes componentes, tales como costo de personal (subtítulo 21), de agencias de representación, del plan de marketing, etc. Estos costos indirectos no están incluidos en el análisis que se realiza en esta sección.

Se presenta el primer lugar el gasto promedio en ferias y eventos del componente 1, total y desagregado por mercado. La unidad de medida de las acciones es cantidad de Eventos y cantidad de Ferias. El cuadro siguiente muestra estos resultados:

Cuadro 37. Gasto Promedio Eventos y Ferias 2020-2023 (Miles de \$ 2024)

Eventos y Ferias por Mercado	2020	2021	2022	2023	Variación % 2023-2022
Evento	16.705	22.347	31.265	26.610	-15%
ALEMANIA	-	1.509	1.212	1.114	-8%
ARGENTINA	-	0	0	20.162	
BRASIL	-	0	77.065	25.143	-67%
COLOMBIA	-	0	0	0	
ESPAÑA	-	0	0	106.368	
LEJANOS	-	211.053	0	0	
MULTIMERCADO	16.705	5.272	37.463	8.296	-78%
Nacional	-	0	0	21.922	
REINO UNIDO	-	6.496	5.179	3.838	-26%
USA	-	22.550	37.107	39.608	7%
Feria	79.668	73.334	148.488	182.917	23%
ALEMANIA	133.640	0	0	175.717	
ARGENTINA	-	131.867	225.540	145.648	-35%
BRASIL	-	0	178.762	290.057	62%
CHINA	-	0	0	1.371	
COLOMBIA	73.853	0	0	0	
ESPAÑA	190.847	76.772	111.633	192.665	73%
MULTIMERCADO	-	77.298	0	0	
Nacional	-	0	0	198.085	
REINO UNIDO	-	0	279.172	343.238	23%
USA	-	0	132.674	106.804	-19%
Total	69.174	38.449	76.852	80.716	5%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el programa.

Se puede observar una alta heterogeneidad en la evolución del costo promedio de ferias y eventos por mercado objetivo. En la última columna se presenta la variación porcentual entre 2023 y 2022, ya que los

⁵¹ No tiene sentido analizar el costo promedio para los componentes 1, 2 y 3, ya que cada uno de ellos está integrado por acciones de promoción de distinta naturaleza y que, por lo tanto, no entregan resultados que entreguen indicios sobre eficiencia. Por ejemplo, el costo promedio de ferias y eventos es muy diferente y por lo tanto si dividimos el gasto total en el componente 1 por la suma de eventos y ferias realizados en un año en particular, tendríamos resultados distintos dependiendo de la proporción entre ferias y eventos, y podríamos interpretar como una ganancia de eficiencia un año en que aumente la proporción de eventos.

dos primeros años de la evaluación son demasiado anormales: por ejemplo, varias de las acciones de promoción son virtuales y, por ende, con costos más bajos y no comparables.

Se refleja también un aumento sostenido en el costo promedio de las ferias a nivel agregado de 23%, mientras que el costo promedio de los eventos disminuye 15%, entre los años 2023 y 2022.

Respecto del componente 2 se presentan costos unitarios para apoyo y postulación⁵² a Congresos más participación en Eventos y Ferias MICE. Cada una de las acciones están medidas en cantidad de la acción que corresponda: apoyos, postulaciones, eventos y ferias. Tanto el gasto unitario en acciones de apoyo como de postulación se reduce en el período 2023-2022, siendo esta caída mucho más drástica en el caso de apoyo (-80%).

Cuadro 38. Gasto promedio de Acciones de Apoyo y Postulación a Congresos 2020-2023 (Miles de \$ 2024)

Mercados	2020	2021	2022	2023	Variación % 2023-2022
Apoyo	-	-	902	178	-80%
Latam	-	-	474	55	-88%
Mundial	-	-	1.416	544	-62%
Postulación	505	275	1.250	1.175	-6%
América	-	104	-	-	-
Ibero	1.345	-	-	512	-
Latam	898	100	1.013	1.385	37%
Mundial	0	621	1.754	1.074	-39%
Total	505	275	1.144	1.073	-6%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el programa.

El gasto promedio en ferias y eventos MICE también se reduce en el período 2023-2022, disminuyendo 78% y 42% en el caso de Eventos y Ferias, respectivamente.

Cuadro 39. Gasto promedio de Ferias y Eventos MICE 2020-2023 (Miles de \$ 2024)

MICE	2020	2021	2022	2023	Variación % 2023-2022
Evento	-	4.820	59.623	13.379	-78%
Feria	25.471	73.606	187.106	107.898	-42%
Total	25.471	39.213	110.616	60.639	-45%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el programa.

En resumen, para el componente dos se observa una disminución en el gasto promedio en todas las actividades de promoción que realiza. En el caso de Apoyo y Postulación a Eventos, casi el 90% del gasto se destina a Postulación, acción en la que el gasto promedio cae 6%. La cantidad de Ferias y Eventos MICE realizadas por año es muy pequeña, 1 o 2 por año, y por lo tanto el gasto promedio no parece muy relevante, ya que refleja básicamente diferencias en el costo de asistir a diferentes ferias y eventos, costos que pueden diferir en forma significativa dependiendo de la naturaleza de la feria o evento.

Respecto del componente tres se calcula el gasto promedio por viaje de prensa e Influenciadores, es decir la unidad de medida de la acción de promoción es viajes, los cuales pueden incluir cantidades distintas de periodistas e Influenciadores.

⁵² Acciones de postulación: Es el apoyo que se da a las asociaciones para postular a Chile como sede de un congreso/evento internacional. Acciones de apoyo a congresos: Cuando los congresos ya están ganados, se apoya en algunos casos (congresos mayores a 1000 delegados o cuando la temática es de relevancia para el país) con la difusión de Chile en el Congreso anterior al año en que se desarrollará en Chile de manera de potenciar la participación de delegados y promocionar posibilidades de pre y post tours en Chile.

En general, se observa un aumento en el gasto promedio de los viajes por destino, además de un incremento de 30% en el total general entre los años 2023 y 2022. Este aumento refleja en parte importante la inflación del sector turismo. Sin embargo, es necesario interpretar con cautela estos números, ya que estos viajes son muy heterogéneos en su naturaleza, pudiendo involucrar cantidades distintas de invitados y duraciones variadas.

Cuadro 40. Gasto promedio en Viajes de Prensa e Influenciadores 2020-2023 (Miles de \$ 2024)

Mercado	2020	2021	2022	2023	Variación % 2023-2022
ALEMANIA	3.470	-	4.108	5.484	34%
ARGENTINA	7.242	-	3.206	4.787	49%
AUSTRALIA	2.505	-	-	-	-
BRASIL	3.564	-	5.691	5.896	4%
COLOMBIA	-	-	8.033	-	-
ESPAÑA	574	-	7.920	6.119	-23%
FRANCIA	7.389	3.303	4.959	11.762	137%
INTERNACIONAL	-	-	4.643	-	-
MULTIMERCADO	3.675	30.223	8.535	11.704	37%
NACIONAL	-	-	-	7.020	-
PERÚ	4.724	-	-	-	-
REINO UNIDO	1.252	3.886	2.290	33.179 ⁵³	1349%
USA	3.050	12.908	5.015	3.660	-27%
Total	3.673	19.085	6.434	8.375	30%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el programa.

Por último, se presentan los resultados para el componente 4, Campañas de Promoción. Las campañas de promoción realizadas por el programa son separadas, cuando es pertinente, en acciones de promoción de la campaña por mercados. Por ejemplo, la campaña Go for Chile del año 2022 fue implementada simultáneamente en Alemania, Canadá, España, Estados Unidos, Francia y Reino Unido, generando diferentes acciones de promoción dentro de esta campaña. El cuadro que se presenta abajo nos muestra el costo promedio de estas acciones en el marco de campañas de promoción. Nuevamente el comportamiento por mercado es bastante heterogéneo, pero a nivel agregado el costo promedio aumenta 16% en el período 2021-2023.

⁵³ Se puede observar en la tabla anterior un incremento muy significativo en el gasto promedio en el componente 3 en el Reino Unido. La causa de ello es la acción de promoción llamada "Fantastic Friends", el cual corresponde a un programa de televisión que se exhibe por Amazon Prime UK y HBO Max (Europa) conducido por los mellizos James y Oliver Phelps, conocidos mundialmente por interpretar a los gemelos Weasley en "Harry Potter". La serie también se emite por Netflix en Estados Unidos y Canadá, y por 8TV en España.

En la serie, ellos invitan a algún actor o actriz de Reino Unido a recorrer con ellos destinos alrededor del mundo. En la primera temporada, el programa grabó en Santa Lucía, Islandia, Dubai, Polonia, Austria e Irlanda, mientras que la segunda temporada incluyó Singapur, Suiza, Florida, Turquía, Australia y Belice.

Chile fue el primer país Latinoamericano en aparecer en la serie con 2 capítulos grabados de 50 minutos cada uno, en nuestro país (Patagonia chilena -Santiago/Valparaíso).

Los costos de realizar acciones asociadas a TV son mucho mayores que campañas digitales dado que implican costos de producción y el valor publicitario TV pagado es hasta 100 veces mayor.

La inversión anterior reditúa debido a que Fantastic Friends está disponible en este momento en distintas plataformas on demand alrededor del mundo que cuentan con un total de más de 91 millones de suscriptores, distribuidos de la siguiente manera:

- Europa, Oriente Medio y África (HBO Max): 73,8 millones de los suscriptores globales de HBO (no incluye los E.E.U.U.)
- Nueva Zelanda (TVNZ 2 y TVNZ on demand): 1,5 millones de suscriptores
- Canadá (Crave): Más de 3 millones de suscriptores
- Amazon Reino Unido: 13,35 millones de suscriptores

A ellos se suman las cifras de la transmisión de la serie en los canales de televisión abierta. El valorizado de 30 segundos en el programa es de US\$104.000.

Esto también ilustra que las acciones de promoción tienen un componente idiosincrático muy relevante.

**Cuadro 41. Gasto promedio de Acciones de promoción de Campañas por Mercado 2020-2023
(Miles de \$ 2024)**

Mercado	2020	2021	2022	2023	Variación % 2021-2023
ALEMANIA	-	17.003	11.253	11.466	-33%
ARGENTINA	-	28.413	7.275	64.604	127%
BRASIL	-	28.260	21.412	10.505	-63%
CANADA	-	14.348	8.878	11.466	-20%
CHINA	-	44.587	61.798	72.725	63%
COLOMBIA	-	9.714	11.314	2.396	-75%
EEUU	-	79.441	19.094	11.466	-86%
ESPAÑA	-	21.525	16.002	98.271	357%
EUROPA	-	55.086	-	-	-
FRANCIA	-	19.621	11.423	11.466	-42%
MEXICO	-	-	9.193	-	-
MULTIMERCADO	22.743	41.895	60.146	69.339	66%
Nacional	-	-	-	38.368	-
PERU	-	19.213	3.207	2.396	-88%
REINO UNIDO	-	42.163	14.674	35.043	-17%
Total	22.743	34.964	21.406	40.726	16%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el programa.

En resumen, se observa una alta heterogeneidad en el gasto promedio directo de las acciones de promoción de los diferentes componentes, siendo una razón muy importante la pandemia que afecta muy negativamente la industria turística en los años 2020 y 2021, siendo los años 2022 y 2023 básicamente años de recuperación y de regreso gradual a la normalidad. Adicionalmente, debemos considerar que la cantidad de acciones de promoción de Campañas por mercado es relativamente pequeña y, por lo tanto, si cambia el tipo de campaña, entonces también cambiará el costo unitario. Si se realizan dos o tres campañas, entonces el gasto promedio tendrá una variación muy significativa. Eso no significa una ganancia o pérdida de eficiencia, sino que refleja la naturaleza idiosincrática de este tipo de actividades. Adicionalmente, Perú y Colombia son mercados que se dejaron de priorizar post pandemia por el tema presupuestario y sólo se realizan acciones muy puntuales. En cuanto a EEUU la razón principal es que el año 2022 y 2023 el programa estuvo sin agencias de representación y, por lo tanto, se realizaron actividades más acotadas y económicas.

Adicionalmente, se observa que el programa canaliza los recursos disponibles para abordar adecuadamente los mercados priorizados, realizando acciones de promoción que los incluye con todos los componentes que produce.

Debido a los problemas ya explicados en la sección de Cobertura y Caracterización de la población no se presentan indicadores de eficiencia de los componentes por beneficiarios ni tampoco de gasto de producción o administración por beneficiario.

5.2. A nivel de resultados intermedios y finales.

Para evaluar la eficiencia a nivel de resultados intermedios del programa se utilizarán dos indicadores tipo ROI:

- i) Eficacia/Resultado Intermedio
ROI 1= Llegadas de turistas en el periodo t/ Presupuesto total programa en el periodo t
- ii) Eficiencia/Resultado Intermedio

ROI 2= Ingresos⁵⁴ totales por turismo o gasto total de turismo receptivo provenientes de turistas de mercados priorizados en el periodo t/ Presupuesto total programa en el periodo t

Su interpretación requiere precisar que la cantidad de turistas que vienen a Chile, así como el gasto que realizan dependen de una serie de determinantes, uno de los cuales es el programa de promoción internacional. Por lo mismo, los resultados que esperamos es una correlación positiva entre la cantidad de turistas y el gasto del programa, y entre gasto de los turistas y gasto del programa. Sin embargo, si existe una correlación positiva, no podemos interpretarla como una relación causal de las acciones de promoción del programa.

El indicador 1 mide la cantidad de turistas que ingresa al país por cada M\$ gastados por el programa. Es un indicador de eficiencia del gasto del programa. El indicador 2 mide la cantidad de dólares gastados por turistas provenientes de mercados priorizados en US\$ por cada peso gastado por el programa.

Cuadro 42. Indicadores de eficiencia a nivel de propósito

Indicador	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ROI 1 = ((N° de llegada de turistas al país en el período t /Gasto total del programa en el período t)	0,511	0,453	0,356	0,093	0,032	0,227	0,408
ROI 2 = (Ingresos totales por turismo o gasto total de turismo receptivo provenientes de turistas de mercados priorizados en el periodo t/ Gasto total programa en el periodo t)	230	200	170	34	16	109	230

Fuente: Elaboración propia a partir de la información contenida en el Anexo 4 y sección Eficacia de este informe.

Al analizar las cifras de los indicadores anteriores se puede observar que el indicador ROI 1 cae drásticamente entre 2020 y 2021 como consecuencia del cierre de nuestro país a los turistas internacionales, pero se recupera y crece sostenidamente desde 2021 en adelante, recuperando en 2023 niveles cercanos a los de pre-pandemia, sugiriendo una correlación positiva entre gasto en promoción e ingreso de turistas extranjeros a nuestro país. El indicador ROI 2 muestra el mismo comportamiento que ROI 1. En conclusión, el programa ha recuperado sus niveles de eficiencia en el año 2023 comparado con los niveles alcanzados antes de la pandemia.

5.3. Gastos de Administración

En esta última sección del capítulo de eficiencia se analiza la evolución de los gastos de administración del programa y su participación en el gasto total del mismo. La información necesaria para completar el siguiente cuadro fue elaborada por personal del programa siguiendo los lineamientos establecidos por DIPRES y puede ser obtenida del Anexo 4.

Los gastos de administración corresponden al 13,6% del gasto total del programa en el período evaluado. Sin embargo, este promedio es incrementado en forma muy relevante por los efectos de la pandemia sobre el programa, principalmente en 2020. Recordemos que los gastos que componen los gastos de administración son esencialmente fijos en el período de un año y, por lo tanto, al inicio de la pandemia estos gastos se mantuvieron, mientras que el gasto en acciones de promoción se redujo dramáticamente. En consecuencia, los gastos de administración fueron 32,6% del gasto total del programa en 2020, porcentaje muy alto. Sin embargo, desde 2021 el gasto en promoción se recupera sostenidamente, mientras que los gastos de administración se mantienen bastante estables. Por lo mismo, este indicador disminuye en forma muy significativa a 5% y 6,1% en los años 2022 y 2023, respectivamente.

⁵⁴ Se denominan ingresos desde el punto de vista del país debido al ingreso de divisas, pero que es equivalente al gasto total realizado por los turistas.

Cuadro 43. Gastos de Administración del programa 2020-2023 (Miles de \$ 2024)

Año	Gastos de Administración	Total Gasto del programa	% (Gastos Adm / Gasto Total del programa) *100
2020	672.892	2.561.400	26,3%
2021	683.563	6.798.125	10,1%
2022	625.010	9.589.123	6,5%
2023	687.138	11.722.719	5,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información contenida en el Anexo 4

En resumen, el gasto de administración es básicamente fijo y, por lo tanto, el porcentaje de gasto de administración con relación al gasto total del programa disminuye en forma muy significativa cuando el gasto en la producción de los componentes crece sostenidamente después de 2020, año de inicio de la pandemia. Estos números indican que la administración del programa es eficiente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL

A continuación, se presentan las conclusiones sobre el desempeño global del Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional.

- **Respecto del Diseño del programa**

- Evolución del problema que atiende el programa: Existe una evolución del problema del programa evaluado desde el bajo nivel de conocimiento existente de la oferta turística y de su diversificación hacia el estancamiento de la industria turística nacional, y la falta de efectividad de la promoción integral en la decisión de compra del turismo receptivo (larga distancia) e interno y, su respectivo efecto, sobre la reputación y la preferencia de la oferta turística del país en los mercados abordados, frente a los de la competencia internacional. Este tránsito se ha dado en el sentido correcto de acuerdo con los antecedentes analizados.
- Claridad y Especificidad en los Objetivos: La formulación del fin y propósito del programa no está suficientemente centrada ni específica respecto a los resultados esperados en la industria turística. Aunque se aborda el desarrollo económico, social y cultural a través del turismo, la redacción general no enfoca de manera precisa el efecto deseado dentro de la industria turística y sus beneficiarios.
- Relación entre Objetivos, Componentes, y Actividades: La incorporación de la promoción nacional al programa, no implicó los ajustes necesarios para que el diseño actual logre una lógica horizontal y vertical robusta, y que logre reflejar una lógica de intervención consistente con ambos tipos de promoción. A juicio del panel, la estructura actual no es la adecuada, ya que no permite visualizar de manera clara las acciones por separado, y no se logra visualizar con claridad si a nivel de objetivos responden al mismo problema.
- Coherencia de Indicadores con los Objetivos: Existe una desconexión entre el indicador definido y el objetivo, principalmente a nivel de propósito, lo que afecta la capacidad del sistema de monitoreo y evaluación para medir de manera efectiva el desempeño y logro de los objetivos del programa. El único indicador en este nivel se relaciona con la medición de llegada de turistas, mientras que el abordaje de la medición de desempeño debe apuntar a una mirada integral de más métricas (propuestas por el panel en recomendaciones y en anexo 2D).
- Gestión de Riesgos y Monitoreo: Los supuestos identificados por el programa son pertinentes, pero no se ha evidenciado un monitoreo y seguimiento sistemático de estos, ni la implementación de medidas concretas para minimizar los riesgos asociados.
- Integración de la Promoción Turística Nacional e Internacional: El diseño actual sobrerrepresenta la estrategia de promoción turística internacional por sobre la estrategia de promoción nacional. La incorporación de la promoción nacional al programa no respondió a una necesidad estrictamente programática luego de una actualización del diagnóstico conjunto, sino más bien respondió a una necesidad coyuntural y con la idea de simplificar procesos o ahorrar recursos en el desarrollo de algunos procesos, pero descuidando el diseño lógico del programa.
- Definición y trabajo de poblaciones: Dadas las características del programa, las definiciones de población potencial y objetivo no permiten dimensionar el programa, lo que dificulta también el registro y monitoreo de los beneficiarios del programa, tanto beneficiarios que

participan directamente en las acciones, como aquellos que se benefician indirectamente de las acciones del programa (bienes públicos y externalidades).

- **Respecto de la Implementación del programa**

- Discrepancia entre Diseño y la implementación: El Programa muestra una implementación coherente con su diseño operativo, evidenciado en la planificación, articulación y ejecución de una serie de acciones de promoción que se plasman en el Plan de Marketing Internacional. Se observa una evolución positiva del programa desde la última evaluación, demostrando una gestión interna fortalecida, un control más riguroso y la disponibilidad información que no estaba disponible. Sin embargo, el diseño actual del programa no refleja el diagnóstico, la definición del problema ni la estrategia que se especifica en el Plan de Marketing Internacional, cuya versión actualizada 2023-2027 recoge de mejor forma el quehacer del programa.
- Estructura Institucional: La estructura organizacional y los mecanismos de coordinación interinstitucional, especialmente la colaboración con el Consejo Consultivo, juegan un rol importante en delinear las orientaciones de una implementación coherente y alineada con los objetivos del programa. El Consejo Consultivo creado por la Ley 20.423, no incluye la participación directa de gobiernos regionales en el diseño, lo que dificulta la complementariedad y coordinación multinivel, definiendo metas y aportes. Actualmente tiene representación de la SUBDERE, previo a la ley regionalización N°21.074 (del año 2018).
- Integración con Estrategias y Programas Externos: La interacción del programa con otras estrategias y programas estatales, tanto a nivel interno como externo, dan cuenta de una red de colaboración. Actualmente, la gestión del programa se realiza desde una unidad técnica especializada. Sin embargo, a juicio del panel, en este nivel las herramientas vigentes no lograron una implementación que incorpore una visión estratégica para una política de promoción del sector turístico más integral e intersectorial, integrando una mirada territorial, y que considere inversiones necesarias previas a la promoción (desarrollo de oferta, mejora de conectividad, inversión de infraestructura, etc.) que permitan fomentar sinergias y evitar posibles superposiciones o vacíos en la provisión de bienes y servicios. El Comité de Ministros del Turismo, tras la revisión de sus sesiones dentro del periodo de evaluación, no abordó estos temas ni definió áreas de trabajo que apunten a avances en este sentido.
- Coordinación territorial: El estudio complementario revela una baja coordinación del programa con las regiones en la promoción del turismo internacional y nacional. Existen potenciales sinergias no aprovechadas y problemas de coordinación con actores territoriales, como con las corporaciones de turismo y los gobiernos regionales. Se detecta que existen recursos que pudiesen ser apalancados desde las regiones con mayor autonomía para definir las prioridades y estrategias de promoción de sus destinos turísticos. En ese sentido, existen definiciones de carácter político que escapan el alcance del programa que pueden afectar el diseño del programa (descentralizar o desconcentrar la promoción nacional, programa actuar como referente técnico).
- Integración de la Promoción Turística Nacional e Internacional: Desde el punto de vista de la implementación, al llevar tan solo un año de manera conjunta, no se dispone con la evidencia suficiente que permita al panel definir si los resultados justifican o no su inclusión. Sin embargo, se constata que existen muchos espacios de mejora y también muchas formas de poder abordar la promoción nacional que no necesariamente estén vinculadas o al interior del diseño del programa de promoción internacional

- Desafíos en la Generación de Información para Monitoreo y Evaluación: Se constatan deficiencias en la metodología de identificación y contabilización de las empresas que se benefician directa e indirectamente del programa. No es posible identificar beneficiarios (empresas) efectivos, ya que actualmente se consideran en los reportes de manera conjunta a participaciones directas, participantes indirectos e intermediarios en la provisión de los componentes, lo que sesga la interpretación de los resultados o en la determinación del alcance del programa. No se considera el carácter de bien público y la naturaleza de los componentes del programa en la forma de registrar diferenciadamente su nivel de producción de los beneficiarios finales del programa.

- **Respecto de la Eficiencia / Economía**

- Los recursos se asignan en forma coherente con los objetivos del programa, focalizando los recursos en los mercados priorizados. Además, a juicio del panel los recursos se asignan adecuadamente entre los mercados de larga distancia y cercanos: España, Estados Unidos y Reino Unido en mercados lejanos, Argentina y Brasil en mercados cercanos más Multimercado reciben la mayor cantidad de recursos del programa. En la medida que se desagrega la información a nivel de acciones se puede observar una cierta variabilidad en la asignación de recursos por mercados, pero esta es una consecuencia natural de las características del período evaluado, de la cantidad reducida de las diferentes acciones por mercado junto a sus características idiosincráticas, más otros factores explicativos.
- El programa muestra una sub-planificación presupuestaria creciente en el período 2021-2023, las cuales son causadas por dificultades del programa para utilizar oportunamente los recursos que se le asigna anualmente. Si bien ejecuta las acciones planificadas, no todos los pagos se realizan oportunamente en el año presupuestario. Esto se traduce en una sub-planificación presupuestaria, donde recursos del año deben ser traspasados para el presupuesto del año siguiente en el subtítulo servicio de la deuda. Esta situación, pone de manifiesto la necesidad de que el programa mejore la gestión de los recursos asociados a acciones de promoción realizadas al final de cada año.
- El presupuesto del programa se ha recuperado sostenidamente después del inicio de la pandemia, aunque con niveles todavía inferiores al de 2020 y menor aún que los niveles observados en el período 2016-2019.
- Existe un espacio importante para incrementar la recuperación de gastos del programa mediante el incremento en el valor del copago de los beneficiarios del componente 1, Ferias y Eventos. Las razones principales para ello son que los participantes de estas acciones de promoción reciben beneficios relevantes por su participación y además los niveles de copago actuales son muy inferiores a los vigentes durante el período de la evaluación anterior (años 2012 a 2015). De hecho, durante el período evaluado el copago alcanza, en promedio, 0,9% del gasto total mientras que en la evaluación anterior esta cifra fue 18%. En la evaluación anterior, contribución de los beneficiarios incluyen aportes pecuniarios y valorados. Sin embargo, los aportes valorados ahorran gastos al programa y, por lo tanto, conceptualmente son equivalentes a los copagos pecuniarios.
- El gasto de administración y su porcentaje respecto del gasto total del programa indica un uso eficiente de los recursos, ya que el gasto se mantuvo estable durante el período analizado mientras que el nivel de actividad creció sostenidamente en el mismo período. Esto significó una disminución sostenida en el gasto de administración como porcentaje del gasto total del programa, estabilizándose en torno a 6% en los dos últimos años de la evaluación.

- Se observa que el programa canaliza los recursos disponibles de forma tal de abordar adecuadamente los mercados priorizados, realizando acciones de promoción que los incluye en todos los componentes que produce.
- El estudio complementario revela que el gasto en promoción es relevante, se realiza en todas las regiones y es especialmente significativo en las regiones de Bío-Bío, La Araucanía, Los Lagos y Aisén. El gasto promedio entre 2020 y 2022 del programa fue de MM\$5.478, mientras que el gasto promedio de las regiones en promoción en el mismo periodo fue de MM\$3.479, equivalente al 63,5%. En el año 2023 el gasto regional en promoción fue de MM\$13.699 (59% corresponde a la región del Biobío), lo cual pone de manifiesto la necesidad de articulación de los esfuerzos del programa con el de los gobiernos regionales. El gasto regional en promoción corresponde al 24% del gasto total que hacen las regiones en turismo (desarrollo y promoción) para el periodo 2018-2023.

- **Respecto de los Resultados del programa**

- Dificultad en medición del fenómeno: En el contexto de la evaluación del programa, una de las dificultades identificadas es la capacidad de medir de manera efectiva y establecer la relación directa entre las acciones del programa y el incremento de la oferta turística de Chile. Aunque el programa ha implementado diversas acciones dirigidas a la promoción turística, la complejidad de los factores que influyen en la industria turística, tales como tendencias globales, cambios en las preferencias de los consumidores y dinámicas económicas, complica la medición precisa de los resultados de los programas de promoción. Esta situación es transversal a todos los países, por lo que se hace relevante adoptar indicadores o métricas que permitan aproximarse al fenómeno, y que sean internacionalmente utilizadas para monitorear el desempeño de los esfuerzos de promoción en el mediano y largo plazo.
- Necesidad de Revisión del Propósito: Vinculada a la conclusión anterior, el propósito actual del programa no refleja óptimamente los objetivos que persigue, especialmente en relación con el impacto económico y al desarrollo sostenible del sector turístico. Los indicadores actuales, centrados en el aporte del turismo al PIB nacional y la llegada de turistas extranjeros, ofrecen una visión limitada del impacto real de las actividades de promoción turística, dejando fuera del análisis los efectos en el ingreso de divisas, las pernoctaciones y el posicionamiento del país en indicadores internacionales.
- Impacto en la Economía y Sustentabilidad del Sector Turístico: A pesar de la estrategia de promoción turística implementada, el aporte del turismo al PIB muestra una recuperación post-pandemia, pero aún se enfrenta a desafíos como la alta estacionalidad y la concentración de visitas en destinos consolidados. Este contexto subraya la importancia de diversificar y fortalecer la oferta turística nacional, de modo de contribuir a aumentar la llegada de turistas, el ingreso de divisas y el aumento de pernoctaciones.
- Ingreso de Divisas y Gasto Promedio de Turistas: Se observa una disminución en el ingreso de divisas y en el gasto promedio de turistas, especialmente de mercados de alto nivel de gasto, lo que refleja desafíos en la atracción de turistas de larga distancia que podrían contribuir significativamente al ingreso de divisas al país.
- Llegada de Turistas Extranjeros y Posicionamiento Internacional: Aunque hay un esfuerzo por incrementar las llegadas de turistas de mercados de larga distancia, Chile aún enfrenta desafíos en mejorar su posicionamiento internacional como destino turístico. El análisis de la llegada de turistas extranjeros desde los mercados abordados por el programa y el posicionamiento de Chile en rankings internacionales, son métricas que se han mantenido relativamente estable en los últimos años. Durante el período de evaluación, se constató que

los turistas procedentes de los mercados abordados constituyen la mayor parte de los turistas totales que ingresan al país, representando el 82% de las llegadas totales a Chile. A pesar de la influencia global y la presencia de viajeros de larga distancia, son los turistas de países vecinos los que predominantemente eligen Chile como su destino.

- Desempeño de las Empresas de Actividades Características del Turismo (ACT): Las empresas de ACT muestran una recuperación en sus ventas en 2022, después de los impactos negativos de la pandemia y el estallido social en años anteriores. Sin embargo, este incremento es desigual entre los diferentes segmentos del sector, destacando la importancia de apoyar a las Mipymes turísticas en su crecimiento y sostenibilidad. La cantidad de empresas del sector (ACT) se ha más que duplicado en el transcurso de las últimas dos décadas, pasando de alrededor de 65 mil empresas activas en el año 2005 a más de 140 mil en el año 2022. Del total de las empresas, menos del 1% corresponden a grandes empresas las que representan el 68% del total de ventas en UF.
- Satisfacción de los participantes directos: Los resultados de satisfacción de las empresas que participan en ferias y eventos indican variaciones en el nivel de satisfacción a lo largo del período evaluado, con una mejora notable en 2022. No obstante, la falta de información integral sobre la satisfacción en otros componentes del programa limita la evaluación completa de su calidad y eficacia.

2. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones a juicio del panel para ser abordadas por el Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional.

- Definición de Objetivos: La estrategia del programa y la definición de sus objetivos requieren clarificación y alineación con resultados medibles y específicos. Se recomienda enfocar los objetivos del programa en base a los resultados que pretenden lograr con la promoción, operacionalizando los resultados que apunten a la atracción de turistas, aumento de las pernoctaciones y el ingreso de divisas a través del gasto diario de los turistas. Mejorar la coherencia en la redacción del fin y el propósito del programa permitirá que se reflejen de mejor forma los resultados esperados en el sector turístico y a los que busca contribuir el programa.
- Indicadores y Medición: Ligado a lo anterior, se recomienda incluir indicadores a los indicadores actuales de modo que reflejen adecuadamente los objetivos que persigue el programa, especialmente a nivel de propósito. Esto permitirá fortalecer la lógica horizontal del programa y coherencia del diseño con su estrategia. Es importante que para análisis futuros del desempeño del programa se analice el set de indicadores en conjunto, ya que cada indicador por sí solo es indicativo de tendencias de la industria y no permiten establecer causalidad con los resultados del programa. El panel propone un set de indicadores a considerar, entre ellos la llegada de turistas, las pernoctaciones, el gasto promedio por turistas, el ingreso de divisas, el posicionamiento del país y otros que pueden ser revisados en anexo.
- Revisión y redefinición de bienes y servicios: Junto con la revisión del diseño, y, por ende, reestructuración de su matriz de marco lógico. Se recomienda que el Programa revise la suficiencia de los bienes y servicios provistos, buscando innovar e incorporar nuevas acciones o componentes que permitan capitalizar las oportunidades que emergen de las nuevas tecnologías y tendencias de consumo. Aunque la estrategia actual ha mantenido la estabilidad en los resultados turísticos del país, se hace necesario fortalecer ciertos métodos de promoción avanzados, como el marketing digital, que pueden ampliar el alcance y mejorar la precisión en la segmentación de los potenciales turistas. Adicionalmente, se recomienda evaluar la incorporación de un nuevo componente, como, por ejemplo, desarrollar y proporcionar a las empresas turísticas un flujo constante de información actualizada sobre

tendencias de turismo, preferencias de los visitantes y experiencias innovadoras. Esto no solo permitiría a las empresas turísticas adaptar y optimizar su oferta, sino que también fomentaría una cultura de mejora continua y adaptabilidad en la industria, asegurando que Chile siga siendo un destino atractivo y competitivo en el mercado global. La reestructuración de la matriz de marco lógico estará íntimamente ligada a la decisión y definición que se tome respecto a cómo se abordará la implementación de la promoción nacional.

- **Promoción Nacional:** La integración de la promoción nacional en el diseño del programa ha sido cuestionada por su falta de justificación y coherencia en el diseño original del programa. Se sugiere estudiar con mayor profundidad y evaluar esta decisión para determinar si la promoción nacional debe permanecer dentro del marco del programa (con los ajustes al diseño que eso implicaría) o si se beneficiaría de una estrategia separada. A juicio del panel, se recomienda evaluar la posibilidad de transferir estas tareas a las regiones, desconcentrando la promoción nacional en las direcciones regionales de SERNATUR. De este modo, las regiones pueden aprovechar sus ventajas comparativas para promocionar de mejor forma sus destinos, donde puedan aprovechar y apalancar de manera más eficiente recursos de los gobiernos regionales para hacer promoción, y donde el Programa o SERNATUR tenga un rol de carácter más estratégico y de referente de la política, por sobre la ejecución e implementación directa de las acciones de promoción nacional.
- **Poblaciones:** Se recomienda estudiar y analizar con mayor profundidad el tratamiento de las poblaciones en el contexto del programa, de modo de establecer una metodología que permita identificar y dimensionar a la industria, y aquella parte que participa directa e indirectamente de los beneficios del programa. Es importante considerar en este análisis que las definiciones tradicionales de población potencial y objetivo no se ajustan a la naturaleza del problema que el programa aborda. Esto debe dar paso a un trabajo que permita establecer otra metodología para la cuantificación y reporte de los beneficiarios del programa, donde sea posible diferenciar o clasificar separadamente las empresas que participan directamente en el programa (ferias o eventos), de aquellos agentes intermediarios que proveen servicios para el programa (prensa e influenciadores), de aquellos receptores de la promoción (turistas y público final), y que permitan dar una estimación de los beneficiarios finales del programa (empresas de la industria) que verán los resultados o efectos del aumento de turistas en el país.
- **Estrategia de la política pública:** Para reforzar la efectividad, se recomienda una revisión de la estrategia de política pública de promoción, considerando que esta debe ir más allá de la difusión. A juicio del panel, es relevante indagar en una implementación que busque un enfoque más integral y estratégico que incluya fomento y desarrollo de la industria turística (a pesar de que estas acciones no las implemente directamente el programa o el Servicio). Esto podría implicar mejor coordinación intersectorial y una visión más amplia del papel del turismo en la economía nacional. Es decir, que acciones implementadas desde otros agentes del Estado que apunten a desarrollo turístico o que preparen a los destinos emergentes para la promoción internacional, tales como el apoyo a empresas turísticas (Mipymes), mejoras en conectividad y una inversión decidida en infraestructuras turísticas sostenibles, estén alineadas con las acciones del programa. La recomendación anterior, se da en el entendido que no es responsabilidad ni atribución directa del programa el fomento de la industria turística internacional. Sin embargo, y a la luz de experiencias internacionales, se recomienda revisar la estrategia de política pública en promoción para promover la coordinación entre entidades gubernamentales, regionales y el sector privado, con el objetivo de apoyar la cadena productiva completa para fomentar la diversificación y la innovación en la oferta turística.

II. BIBLIOGRAFÍA

- Besley, T. (2006). *Principled agents? The political economy of good government*. Oxford University Press.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (2015). Ley 20.848 que establece marco para la inversión extranjera directa en Chile y crea la institucionalidad respectiva. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1078789&idParte=9615436&idVersion=2015-06-25>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). (2018). Ley N° 20.074 de Fortalecimiento de la Regionalización de Chile. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1115064&idParte=9886611&idVersion=2018-02-15>
- BRAND FINANCE. (2019). *Country Brand Index 2019-2020*.
- BRAND FINANCE. (2021). *Country Brand Index 2021-2022*.
- BRAND FINANCE. (2023). *Country Brand Index 2022-2023*.
- CEPAL. (2006). *Indicadores económicos del turismo, Cuadernos estadísticos*, (34).
- Delgado Mujica, J. P. (2021). *La contribución del turismo a la imagen país de Chile a través de la diplomacia pública y campañas de promoción. Estudio de caso de Sernatur 2017 y 2021*.
- Deloitte (2019) *Actualización Plan de Marketing Turístico Internacional 2016 – 2018. Presentación de Resultados*. Enero 2019. SERNATUR, Chile
- Dixit, A. (2002). Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review. *The Journal of Human Resources*, s/n, 696–727. Recuperado de [https://www.edegan.com/pdfs/Dixit%20\(2002\)%20-%20Incentives%20and%20Organizations%20in%20the%20Public%20Sector.pdf](https://www.edegan.com/pdfs/Dixit%20(2002)%20-%20Incentives%20and%20Organizations%20in%20the%20Public%20Sector.pdf)
- Hermann von Gersdorff, T. *El proceso presupuestario en Chile: opciones de reforma*.
- Huaman Morales, A. P., & Leon Angulo, I. N. (2023). *El marketing digital y la decisión de compra de paquetes turísticos en las agencias de viaje, Cajamarca, periodo 2021*.
- INE. (2023). *Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico (EMAT)*.
- Instituto de Turismo de España [Turespaña]. (2022). *Plan Estratégico de Marketing 2021-2024*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Anuario de Turismo 2018*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Anuario de Turismo 2019*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Anuario de Turismo 2020*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Anuario de Turismo 2021*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Anuario de Turismo 2022*.
- Marcel, M., Guzmán, M., & Sanginés, M. (2014). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*. Inter-American Development Bank.
- Martínez, J. G. M., Martínez, G. E. M., Vaca, C. I. V., & Ochoa, F. I. G. (2023). *Uso de las redes sociales en la promoción turística*. *Conciencia Digital*, 6(1.4), 350-368.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), (2022) *Plan Estratégico Integral para la Política Sectorial de Turismo en Colombia, 2022-2026*. Documento extraído en el sitio web: <https://www.mincit.gov.co/participa/consulta-ciudadana/20-12-2022-plan-sectorial-de-turismo-vfpp.aspx>
- Ministerio de Economía, Industria y Turismo. (2021). *Aproximación PIB turístico, Período 2013 – 2019*.
- Ministerio de Economía, Industria y Turismo. (2022). *Estrategia Nacional de Turismo 2030*.
- Ministerio de Hacienda (2020, 2021, 2022) *Ficha de Monitoreo y Seguimiento*. EPG Promoción del Turismo Internacional y Nacional.
- Ministerio de Hacienda. (2016). *Informe de evaluación final del programa de promoción turística internacional*. DIPRES. Recuperado de https://www.dipres.gob.cl/597/articles-149517_informe_final.pdf
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2022) *Plan Estratégico de Marketing 2021-2024*. Instituto de Turismo de España (Turespaña), marzo 2022. Extraído del sitio web: <https://www.tourspain.es/export/sites/tourspain/.content/pdf/plan-estrategico-marketing/plan-estrategico-marketing-2021-2024-turespana.pdf>
- Ministerio de Turismo y Deportes Argentina. (2022). *Enfoque Estratégico de Desarrollo y Promoción: Turismo de Naturaleza en Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

- Ministerio de Turismo y Deportes Argentina. (2023). Previaje: un modelo de gestión: evaluación, análisis, y estadísticas de la política más relevante en la historia del turismo. 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Ministerio de Turismo y Deportes Argentina. (2023). Resumen de Gestión 2019-2023. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- OMT. (2023). Tablero de Datos Turísticos de la OMT. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/omt-dashboard-datos-turisticos>
- PromPerú. (2019). Plan de Promoción del Turismo 2020.
- Secretaría de Turismo. (2020). Programa Sectorial de Turismo 2020 – 2024. Ciudad de México.
- Secretaría de Turismo. (2023). Informe de Avances y Resultados 2022 del Programa Sectorial de Turismo 2020-2024. Ciudad de México.
- Secretaría de Turismo. (2024). Catálogo de Herramientas Digitales y Programas de Financiamiento para el Sector Turístico de México. Ciudad de México.
- SERNATUR. (2012). Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020. Chile. Documento extraído del sitio web: <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020.pdf>
- SERNATUR. (2020). Lineamientos estratégicos para la innovación y transformación digital del turismo en Chile. Programa Transforma Turismo, Mayo 2020. Documento extraído del sitio web: <https://chilesertur.cl/wp-content/uploads/2021/10/lineamientos-transformacion-digital-completo.pdf>
- SERNATUR. (2023). Estadísticas regionalizadas sobre recursos FNDR destinados a la promoción del turismo internacional y nacional, Subgerencia de Marketing, SERNATUR, 2023. Documento de trabajo no público. Base de datos Excel. Santiago de Chile.
- SERNATUR. (2024). Data Turismo Chile. Departamento de Estadísticas. División de Estudios y Territorio, Subsecretaría de Turismo.
- Subsecretaría de Turismo. (2015). Informe de Intensidad Turística y Definición de Destinos Turísticos.
- Subsecretaría de Turismo. (2021). Llegadas de turistas extranjeros al país, años 2008 - 2021.
- Tineo Ayala, A. (2023). Recursos turísticos y promoción turística en instituciones públicas de Ayacucho, 2022.
- Tourism Industry Advisors (2023) Plan de Marketing Turístico Internacional de Chile: resumen ejecutivo, diagnóstico y estudio de mercados, medir la efectividad en la inversión de los recursos. SERNATUR, Chile. Extraído del sitio web: <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2023/08/Resumen-ejecutivo-PMTI-Chile.pdf>.
- Universidad de Pennsylvania. (2023). Best Countries Overall Rankings, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023. Estudios anuales. Recuperado de <https://www.usnews.com/media/best-countries/overall-rankings-2018.pdf>; <https://www.usnews.com/media/best-countries/2022-overall-rankings.pdf>; <https://www.usnews.com/media/best-countries/2023-overall-rankings.pdf>; <https://www.usnews.com/media/best-countries/overall-rankings-2019.pdf>; <https://www.usnews.com/media/best-countries/overall-rankings-2020.pdf>; <https://www.usnews.com/media/best-countries/overall-rankings-2021.pdf>
- WEF. (2019). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. World Economic Forum.
- WEF. (2020). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2020. World Economic Forum.
- WEF. (2021). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2021. World Economic Forum.
- WEF. (2022). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2022. World Economic Forum.

III. REUNIONES REALIZADAS

N°	Fecha	Modalidad (Presencial / virtual)	Participante	Cargo e institución
1	21.12.2023 22.12.2023 8.01.2024 15.05.2024 21.05.2024	Virtual	Andrea Valenzuela Escobedo	Subdirectora de Marketing, Servicio Nacional de Turismo. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile
2	21.12.2023 22.12.2023 8.01.2024 15.05.2024 21.05.2024	Virtual	Claudia Meza Morillo	Encargada Unidad de Gestión Institucional, Servicio Nacional de Turismo. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile
3	21.12.2023 22.12.2023 8.01.2024 15.05.2024	Virtual	Angela Mabel Montoya Magna	Profesional de la Unidad de Gestión Institucional, Servicio Nacional de Turismo. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile
4	21.12.2023 22.12.2023 8.01.2024 15.05.2024	Virtual	Katherine Cid Pino	Encargada Administración y Procesos, Subdirección de Marketing, Servicio Nacional de Turismo. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile
5	21.12.2023	Virtual	Marisol Castro Romero	Especialista invitada. Doctora en Geografía Humana, especialidad Turismo. Directora de la Carrera de Administración Turística Multilingüe. Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.
6	21.12.2023 22.12.2023 15.05.2024	Virtual	Diego Vasquez	Coordinador Panel Experto
7	21.12.2023 22.12.2023 8.01.2024 15.05.2024	Virtual	Jaime Campos	Panel Experto
8	21.12.2023 8.01.2024 15.05.2024	Virtual	Lenia M. Planas	Panel Experto

IV. ANEXOS DE TRABAJO Y METODOLÓGICOS

Anexo 1: Reporte sobre el estado y calidad de la información disponible para evaluar el programa

A. Bases de datos con información relevante para la evaluación

Describir y analizar, de acuerdo con el formato presentado a continuación, las principales bases de datos con que cuenta el programa para evaluación y seguimiento, considerando aspectos tales como: variables recopiladas, universo de medición de las variables (muestra representativa o censo de las personas beneficiarias); calidad de la información que se procesa en cada una; frecuencia de medición; información sobre sexo o género de las personas beneficiarias; etc.

Nombre: Indicador Propósito (Aumentar y diversificar el conocimiento de la oferta turística de Chile y de sus destinos en mercados abordados tanto nacionales como internacionales).	
Descripción	Archivos EXCEL, con la contabilidad y sistematización del número de turistas extranjeros provenientes de los mercados abordados por el Programa, por país y año. Para los años 2021 y 2022 la información incluye frontera terrestre, identificando el Paso Fronterizo de acceso de turistas extranjeros al territorio nacional. Y en el año 2022 se incluyen hojas explicativas de la Evolución del Estado de la Fronteras Nacionales durante la Pandemia COVID-19. Se recogen datos estadísticos de las llegadas de turistas extranjeros desde el año 2008 hasta el año 2022.
Período de vigencia	2020, 2021, 2022. La información recogida en el archivo del 2022 data desde el año 2008.
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Censo
	Frecuencia de medición

<p>Campos / Variables</p>	<p>A) Fuentes: — Informe de llegada de turistas elaborado por SERNATUR en base a datos migratorios generados por Jefatura Nacional de Extranjería y Policía Internacional. Periodicidad anual.</p> <p>B) Campos/Variables. Archivo Excel sobre llegada de turistas extranjeros al país entre el 2008 y 2022.</p> <p>Campo 1: Hoja Excel con Notas (1 a 7) referenciando que incluye la medición, los decretos afectos, otros).</p> <p>Campo 2: Hoja Excel con Cuadro de Nacionalidad, incluye datos (entre el 2008 y el 2022) sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Nacionalidad de los turistas. — Mes de arribo por año. — Total de arribos de turistas extranjeros por año. — Variación interanual de entradas de turistas extranjeros. <p>Campo 3: Hoja Excel Cuadro de Pasos Fronterizos, referencia datos (entre el 2008 y el 2022) sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Identificación del Paso Fronterizo de entrada de turista, según región. — Mes de entrada de turistas extranjeros según año. — Total de turistas extranjeros que ingresan según Paso Fronterizo por año. — Variación interanual de entradas de turistas extranjeros por Paso Fronterizo. <p>Campo 4: Hoja Excel Anexo Estado de las Fronteras durante la Pandemia COVID-19, donde se recoge un gráfico sinóptico con los principales hitos del cierre de frontera y apertura que impacta en el acceso de turistas extranjeros al país, desde el 01 de marzo de 2020 hasta el 01 de noviembre de 2022.</p>
<p>Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación</p>	<p>Calidad:</p> <p>La calidad de la información es satisfactoria, aparece una serie de tiempo completa entre el año 2008 y 2022, con información de arribo de turistas extranjeros ingresados a Chile, que posibilita el cálculo interanual de aumento o disminución de llegadas de turistas provenientes de los mercados abordados y de turistas no argentinos.</p> <p>Posibilidades de Uso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El propósito del Programa es aumentar y diversificar el conocimiento de la oferta turística de Chile y de sus destinos en mercados abordados tanto nacionales como internacionales. Sus beneficiarios son: prestadores turísticos registrados en Registro de prestadores turísticos el cual administra el SERNATUR, la unidad corresponde a prestadores de servicios turísticos; y asociaciones Gremiales vigentes en el Registro de Asociaciones Gremiales el cual administra el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. ● Las bases de datos dan cuenta de información para construir los indicadores declarados en la matriz del marco lógico vigente, aunque estos indicadores no miden lo que busca el propósito por ser su foco de atención otra tipología de beneficiarios. En caso de turistas que arriban o ingresan al país, no se da cuenta ninguna medición o dato que indique que los turistas que arriban a Chile por los distintos pasos fronterizos, provenientes de distintos países, lo hacen gracias al Programas y sus acciones de promoción internacional o de venta a extranjeros de la oferta turística del país.

Nombre: Componente 1: Promoción turística dirigida al canal de comercialización

Descripción	Libro Excel que, en primer lugar, registra las actividades de promoción realizadas por el Programa (Ferias, Roadshow, Workshop, etc.), incluyendo información básica sobre cada una de ellas. Adicionalmente, se incluye una hoja Excel por cada una de las actividades de promoción con participación de expositores nacionales, donde se proporciona información detallada de cada uno de los participantes de la actividad y de su grado de satisfacción con la misma.
Período de vigencia	2020, 2021, 2022, 2023
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Censo
Frecuencia de medición	Anual
Campos / Variables	<p>La hoja inicial que incluye todas las actividades realizadas en el año contiene los siguientes campos: "Acciones"; "Fecha"; "Planificada"; "Realizada"; "Encuestados"; "Nº satisfechos"; "Nivel de satisfacción"; "Modalidad"; "Link"; "Encuesta de Satisfacción"; "Comentarios"</p> <p>Las hojas por actividad registran para cada participante: "Fecha"; "Modalidad"; "Marca temporal"; "Nombre de fantasía de la empresa"; "Nombre de la persona que participó en la acción promocional"; "Número de reuniones programadas"; "Número de reuniones concretadas". A continuación, para cada participante se registran sus respuestas a un cuestionario que incluye 12 preguntas y que tiene por objetivo medir su satisfacción con la actividad de promoción en la que participaron.</p>

<p>Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación</p>	<p>Calidad:</p> <p>La información es de buena calidad y cubre cada uno de los años de la evaluación, aunque en los años 2020 y 2021 se suspendió una cantidad relevante de actividades planificadas o fueron realizadas en modalidad virtual.</p> <p>Posibilidades de uso:</p> <p>La información permite construir los dos indicadores utilizados para evaluar el componente 1 en la Matriz de Marco Lógico y probablemente permitirá realizar además algunos análisis adicionales.</p>
--	---

Nombre: Componente 2: Promoción turística al turismo de reuniones o MICE

<p>Descripción</p>	<p>Libro Excel donde se registran las postulaciones de Asociaciones o Sociedades de diferente tipo, Universidades y otros organismos nacionales que tienen como objetivo realizar un Congreso u otro evento de carácter internacional y que cuentan con el apoyo del Programa evaluado, el cual realiza diferentes acciones para lograr la selección de Chile como sede del evento para años futuros.</p> <p>Una segunda hoja registra las acciones de apoyo a postulaciones ya ganadas, incluyendo los recursos asignados.</p>
<p>Período de vigencia</p>	<p>2020, 2021, 2022, 2023</p>
<p>Universo de medición de las variables (censo/muestra)</p>	<p>Censo</p>
<p>Frecuencia de medición</p>	<p>Anual</p>

Campos / Variables	<p>La hoja de postulaciones incluye los siguientes campos:</p> <p>“CÓDIGO ICCA”; “CATEGORÍA”; “SUBCATEGORÍA”; “CAPTADO”; “MES POSTULACIÓN”; “AÑO POSTULACIÓN”; “NOMBRE CONGRESO”; “ROTACIÓN”; “ESTATUS”; “DESTINO”; “FECHA CONGRESO”; “Nº DELEGADOS”; “DÍAS PROM”; “INGRESOS ESPERADOS USD”; “CONTACTO”; “GASTO USD”; “OBSERVACIONES”.</p> <p>La hoja de apoyo a postulaciones ganadas incluye los campos:</p> <p>“CÓDIGO ICCA”; “CATEGORÍA”; “SUBCATEGORÍA”; “CAPTADO”; “NOMBRE CONGRESO”; “ROTACIÓN”; “ESTATUS”; “DESTINO”; “FECHA CONGRESO”; “Nº DELEGADOS”; “MES”; “GASTO APOYO USD”; “OBSERVACIONES”.</p>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<p>Calidad:</p> <p>La información es de buena calidad y cubre cada uno de los años de la evaluación, aunque en los años 2020 y 2021 la actividad en este ámbito fue muy escasa.</p> <p>Posibilidades de uso:</p> <p>La información permite construir los dos indicadores utilizados para evaluar el componente 2 en la Matriz de Marco Lógico. Adicionalmente, debería permitir la realización de algunos análisis adicionales.</p>

Nombre: Componente 3 Promoción turística dirigida a Prensa e influenciadores. Agencias de Representación

Descripción	<p>Carpeta digital identificada como Agencias de Representación, con un archivo EXCEL nombrado Media clipping detallado USA Junio 2022 - Julio 2023.xlsx, en el que se reporta un libro con las siguientes hojas EXCEL: Cálculo del Indicador, Media clipping USA, ROI – PRUSA, Media clipping - Europa, ROI PR EUROPA, Media clipping - Brasil, ROI PR BRASIL, Consolidado.</p> <p>En la hoja de Cálculo del indicador, aparece un resumen para los años 2021, 2022 y 2023 (último año, excluido de la EPG) datos asociados a mercados objetivos pertenecientes a los países EE.UU y Brasil y del continente Europeo con un cálculo del ROI (Retorno sobre la inversión anual) promedio. En la hoja Excel Consolidada aparece una que indica que durante el año 2020 no se realizaron acciones ni gestiones, al estar todo el esfuerzo enfocado los media clipping en información sobre COVID -19.</p>
-------------	---

Período de vigencia	2021, 2022, 2023 (fuera del periodo de EPG solicitado)
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Censo
Frecuencia de medición	Variada (anual)
Campos / Variables	<p>En las hojas asociadas con Media clipping para 2 de los 3 mercados aparece la información referida a:</p> <p><u>EE.UU, EUROPA:</u> Número (del 12 al 352); Fecha de publicación (desde el 7/1/2021 al 7/6/2023); Mes (julio del 2021 a julio del 2023); Año (2021 al 2023); Nombre del medio (más de 100 medios escritos audiovisuales, otros); Enlace (a publicidad y artículos); Título del artículo; Resumen del artículo (guías, locaciones, cruceros, requisitos de entrada y reapertura por COVID-19, otros); Nombre del periodista; Tipo de medio (web, prensa profesional); Experiencia mencionada (Bienestar y relax, Cultura y Patrimonio, deporte y Aventuras, Naturaleza, Vida urbana, Vinos y comida, Corporativo, Varias); Zona mencionada (Atacama, Chiloé, Isla de Pascua, Patagonia, Rapa Nui, Santiago, Valparaíso, Varias); Mención del website (sí, no); Origen (Boletín de Prensa, Relaciones Públicas, Viaje de Prensa); Difusión (números); Frecuencia (diaria, mensual, semanal, bisemanal, trimestral, Bimensual); Valorización publicitaria (valor en \$).</p> <p>Para el ROI – PRUSA / ROI PR EUROPA aparece la siguiente información: Año, Mes, Suma de Valorización publicitaria, FEE (USD), ROI.</p> <p>Para BRASIL aparece la siguiente información: Matéria, Veículo, Data de Indexação, Data de Publicação, Mes, Año, Página Seção, Canal, Tiragem, Centimetragem Total, Minutagem, Valor Estado, Mídia, Média de Leitores, Audiência da Matéria, Peso do Veículo, Qtde Caracteres, PageViews, Visitantes, Colunista, Release do Cliente, Classificação do veículo, Matéria Repetida, Canais Repetidos, URL da Fonte.</p> <p>Para el ROI BRASIL: Año (2021, 2022, 2023); Mes (febrero del 2021, 2022: abril hasta septiembre; 2023: abril hasta septiembre); Suma de Valor; FEE (DÓLARES); FEE (REALES); ROI.</p>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<p><u>Calidad:</u> La información aportada es de calidad. No existen registros del año 2019 ni del 2020.</p> <p><u>Posibilidades de uso:</u> La información aportada permite hacer uso de ella para la evaluación en los años 2021, 2022, respecto a las agencias publicitarias.</p>
Nombre: Componente 3 Promoción turística dirigida a Prensa e influenciadores. <u>Viajes de Prensa e Influenciadores</u>	
Descripción	Carpeta digital identificada como Prensa e Influenciadores, con 3 archivos EXCEL nombrados: Publicaciones ROI 2019-2020.xlsx, Publicaciones ROI 2021-2022.xlsx, Publicaciones ROI 2023.xlsx. La información provista data para evaluar todo el periodo EPG, 2019-2022, e incluso aparece información del año 2023.
Período de vigencia	2019, 2020, 2021, 2022, 2023 (no se incluye en la EPG)
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Censo

Frecuencia de medición	Anual
Campos / Variables	<ul style="list-style-type: none"> • En Publicaciones ROI 2019-2020, aparecen datos distribuidos en diferentes libros u hojas EXCEL, tales como: 2019, 2020, ROI. En la Hoja EXCEL del 2019, aparecen información y datos asociados a las publicaciones/viajes, tales como: año ejecución, viaje, fecha, mercado, medio/influencer, online u offline, formato, alcance (monetario), valor en dólar (\$), invitado, destino, título publicación, link. En la Hoja EXCEL del 2020, aparecen información y datos asociados a las publicaciones/viajes, tales como: año, ejecución, viaje, país, fecha, medio, modalidad, formato, medio, alcance, mensual, medio, valoración USD, periodista, destino, título, link a publicación, viaje. En la Hoja EXCEL del ROI, se explica el indicador, se calcula e indica que no se pudo calcular ROI 2020 por eliminación de los recursos destinados a inversión producto a la Pandemia COVID-2019. • En Publicaciones ROI 2021-2022, aparecen datos distribuidos en diferentes libros u hojas EXCEL, tales como: valorizado internacional (poblada con los siguientes datos: mes, viaje, participantes, formato, valorizado (AVE, valor en USD); valorizado nacional (poblada con datos, tales como: fecha, destino, influencer, formato, valoración). ROI PRENSA INFLUENCIADORES para el año 2021 y 2022, aparecen datos resumidos sobre: valorizado internacional, valorizado nacional, valorizado total; inversión internacional, inversión nacional, inversión total; ROI Internacional, ROI Nacional y ROI Total. • En publicaciones ROI 2023, aparecen hojas Excel asociadas con publicaciones pendientes (Alemania, Brasil, España); internacional (ejecutado, fecha, publicación, país, medio, formato, medio, alcance, mensual, medio, valoración USD, valoración CLP, contacto, viaje, título, link a publicación); nacional (ejecutado, fecha, publicación, medio/influencer, formato, medio, alcance, mensual, medio, valoración CLP, viaje); ROI 2023, con información similar a la del año 2022.
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación	<p>Calidad: Con relación a las publicaciones derivadas de viajes de prensa e influenciadores existe información de calidad para poder definir la evolución de los indicadores considerados en el componente 3, desde el año 2019 a 2022. No así respecto al cálculo del ROI en el 2019 por falta de datos.</p> <p>Posibilidades de uso: La información es usable para la evaluación.</p>

Nombre: Componente 4. Acciones dirigidas a Público Final	
Descripción	Se definen 3 archivos Excel que identifican las campañas y acciones e indicadores para los años 2021 y 2022 a nivel internacional y nacional con información sobre impresiones y CTR (usuarios que visitan el o los sitios web de promoción turística).
Período de vigencia	2021, 2022

<p>Universo de medición de las variables (censo/muestra)</p>	<p>Censo</p>
<p>Frecuencia de medición</p>	<p>Anual</p>
<p>Campos / Variables</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Campañas 2021-2022 internacionales (Campaña, 2021, 2022: impresiones, clics, CTR). Se define un glosario en el que se definen 5 conceptos, los cuales son: Impresiones (se refiere a la frecuencia con la que se muestra su anuncio. Se cuenta una impresión cada vez que su anuncio aparece en una página o sitio web); Clics (referida a la acción que un usuario realiza sobre un anuncio luego de que ha sido impactado por el mismo); CTR (es una proporción que muestra con qué frecuencia las personas que ven su anuncio hacen clic en ellos. Para evaluar positivamente una campaña, el CTR tiene que ser superior a 0,15%); alcance (número de veces únicas que el anuncio fue visto por un usuario); AON (sigla que corresponde a Always On y se refiere a campañas siempre activas, que buscan mantener la marca en la mente del consumidor); y aparece una hoja EXCEL en el que se despliega la base de datos, con información por campaña, identificándose según fecha, mes, año, línea, país, CLICKS e impresiones. ● Campañas 2022_Nacional (IDEM, a la hoja EXCEL campaña internacional referida al año 2022). ● Campañas 2023_nacional_internacional.
<p>Juicio del panel respecto de la calidad de la información y posibilidades de uso en la evaluación</p>	<p>En el componente 4 se mide la cantidad de prestadores de servicios turísticos y asociaciones gremiales que reciben el kit de marketing y a contar de 2022 reciben el Trade News, con campañas comunicacionales a través de redes sociales y páginas web. Se declara que en el año 2023, se cuenta con un sitio renovado de Trade News que ha permitido masificar las comunicaciones con mejores resultados.</p> <p>Calidad: la información es de calidad, aunque no existe información para el año 2019 ni el 2020.</p> <p>Se han definido indicadores de eficacia / productos asociados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Impresiones de campañas de promoción, según datos informados a SERNATUR por los entregados por las agencias de medios contratadas. ● Promedio mensual por año de usuarios que visitan el o los sitios web de promoción turística (según chileestuyo, chile.travel). <p>Posibilidades de uso: Existe información usable para 2 de los 4 años</p>

Nombre: Planificación del plan de acción

Descripción	Libro Excel que contiene información presupuestaria. La cantidad de información y los contenidos específicos de cada año son bastante heterogéneos: por ejemplo, en los años 2020 y 2023 el foco es el presupuesto por mercado prioritario, tanto presupuestado como ejecutado. Además, el archivo del año 2023 contiene hojas con información detallada de las acciones y presupuesto en cada uno de los mercados prioritarios. Por su parte, las planillas de los años 2021 y 2022 presentan información financiera por proyecto y además el presupuesto total desglosado por subtítulos (21, 22 y 29).
Período de vigencia	2020, 2021, 2022, 2023.
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Censo
Frecuencia de medición	Anual
Campos / Variables	<p>Año 2023: Gasto por mercados, gasto nacional; gasto por actividad, por trimestre y por mercado.</p> <p>Año 2022: Acciones por tipo de público, incluyendo gasto mensual y anual de cada una de ellas y su nivel de ejecución. Lo anterior para acciones a nivel nacional e internacional. Por último, se presenta el plan de compras nacional e internacional.</p> <p>Año 2021: Presupuesto por proyecto, de arrastre y nuevos, datos mensuales y anuales. Por último, un consolidado del plan de compras para proyectos nuevos y de arrastre por subtítulo presupuestario (22 y 29).</p> <p>Año 2020: Información muy detallada por tipo de actividad. Para cada una de ellas se indica, entre otros detalles, tipo de actividad, audiencia, mercado, presupuesto, status (nuevo o arrastre), centro de costos y ejecución mensual y anual. Una segunda hoja presenta un consolidado de tipo de acción por mercado. A partir de la base de datos completa se elaboran otras hojas con diferentes tablas dinámicas.</p>
Juicio del panel respecto de la calidad de la información y	La información contenida es heterogénea lo que no permite hacer comparaciones entre períodos. Sin embargo, la información de algunos

posibilidades de uso en la evaluación	años puede ser utilizada para enriquecer los antecedentes utilizados para hacer la evaluación.
---------------------------------------	--

B. Fuentes de información cualitativa y cuantitativa que fueron útiles para identificar la situación problema que dio origen al programa y que permiten proyectar la situación sin programa

Identificación del documento	Breve descripción del contenido
<p>PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL PROGRAMA DE PROMOCIÓN MODALIDAD EJECUCIÓN EXTERNA VÍA CONCURSO PÚBLICO Instructivo de ejecución de Ferias y Eventos Internacionales</p>	<p>El documento proporcionado es una guía desarrollada por la Subdirección de Marketing en diciembre de 2020, orientada a la organización eficiente de ferias y eventos turísticos internacionales. En su esencia, el objetivo del instructivo es facilitar la gestión y participación en dichos eventos, los cuales son parte integral del plan de marketing actual. Este objetivo se extiende a todas las ferias y eventos que se alinean con los mercados prioritarios establecidos en el Plan de Marketing Internacional y el presupuesto en vigor, subrayando el alcance integral del documento.</p> <p>La sección de documentos de referencia en el instructivo es crucial, ya que incorpora leyes y normativas clave para la promoción turística y procesos de contratación, incluyendo la Ley N° 20.423/2010 y la Ley 19886, así como las normas ISO 9001:2008. Esto asegura que todas las actividades se adhieran a los estándares legales y de calidad pertinentes. En la sección de descripción de tareas, se detalla meticulosamente cada etapa del proceso de organización y ejecución de eventos, cubriendo desde la creación de calendarios y convocatorias hasta la contratación de proveedores, el diseño de stands y la coordinación logística y comunicativa.</p> <p>En cuanto a los registros, el instructivo enumera y detalla los documentos y correspondencias electrónicas usados a lo largo del proceso, incluyendo sus métodos de almacenamiento, protección y recuperación. Esta sección es relevante para mantener la organización y accesibilidad de la información. Además, el documento incluye un glosario que aclara términos técnicos específicos utilizados, asegurando que los profesionales involucrados tengan una comprensión clara y uniforme de la terminología.</p>
<p>PROCEDIMIENTO GESTIÓN DEL PROGRAMA DE PROMOCIÓN MODALIDAD EJECUCION EXTERNA VÍA CONCURSO PÚBLICO Instructivo de ejecución de Viajes de Prensa e Influenciadores</p>	<p>Instructivo de ejecución de Viajes de Prensa e Influenciadores, de diciembre de 2020, emitido por la Subdirección de Marketing de SERNATUR del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. El documento tiene por objetivo entregar lineamientos para la definición y ejecución de los viajes de prensa e influenciadores realizados, para la promoción nacional e internacional; para lo cual define los siguientes contenidos: alcance, documentos de referencia, descripción de tareas (para crear y planear estrategia de viajes de prensa e influenciadores; elaborar plan anual de viaje de prensa e influenciadores; seleccionar medio/influencer/periodista; generar propuestas; modo para validar con regiones, realizar itinerario preliminar propuesto; validar propuesta con medio/influencer/periodista; cotizar y reservar servicios; enviar Itinerario final; ejecutar Viaje de prensa; generar cierre de cada viaje); definición y características de los registros; glosario de términos; entre otros elementos (anexos, tablas, etc.).</p>

PROGRAMA EN REVISIÓN DE DISEÑO 2023

Este documento corresponde a una reformulación del programa realizado recientemente. El documento tiene 6 secciones y sus principales contenidos son:

Sección 1: Antecedentes

Se describe el programa y se proporciona información sobre los responsables de su formulación, eje de acción del programa, ámbito de acción y otros aspectos relevantes.

Sección 2: Diagnóstico

Se describe el problema que da origen al programa y se proporcionan datos cuantitativos que sirven como respaldo, incluyendo sus fuentes. Se argumenta que el programa corresponde a un mandato legal, que el problema afecta directamente a las empresas turísticas y por qué el programa debe participar en la solución del problema original. El programa también identifica las principales causas que dan origen al problema y los principales efectos en la población afectada.

Sección 3: Población del programa

Se caracteriza y cuantifica la población objetivo, indicando la metodología utilizada. También se define que la población potencial es igual a la población objetivo y se establecen los criterios de priorización. Se informa también sobre los procesos y criterios para asignar recursos y seleccionar beneficiarios.

Sección 4: Objetivos y seguimiento

Se definen los resultados esperados del programa, incluyendo fin y propósito del mismo, además de un indicador de propósito. Se entrega también una estimación del efecto sobre el indicador de propósito de la reformulación del programa.

Sección 5: Estrategia y componentes

Se define la estrategia de intervención del programa y las razones que justifican una reformulación.

Adicionalmente, se identifican los 4 componentes que produce el programa, incluyendo una descripción del mismo, su modalidad de producción y los actores relevantes que participan en el proceso de producción.

Sección 6: Uso de recursos

Se informa sobre gasto por componentes, gasto administrativo y total. También se entrega una estimación del gasto por beneficiario y unitario de cada componente.

La calificación que DIPRES entrega a esta revisión es **Recomendado Favorablemente**.

EVALUACIÓN PROMOCIÓN EXPORTACIONES
SECTORIAL DE

Segunda experiencia piloto en Chile de una nueva línea de evaluación denominada Evaluación Sectorial. Su objetivo fue proveer información

	<p>para la toma de decisiones en el ámbito institucional y de la respectiva política, incluidas aquellas relacionadas con el ciclo presupuestario. La metodología se basó en el uso de un nuevo instrumento de análisis comprensivo e integrado del conjunto de bienes y servicios generados en el contexto de la política; y de las relaciones que se originan en el intercambio entre agencias y de éstas con los beneficiarios finales, que interactúan para resolver o atender problemas o desafíos de interés público, en el que se integra a funcionarios de la DIPRES con la participación de un Panel de Expertos para realizar esta evaluación, está inspirada en el análisis de CADENA DE VALOR DE LA OFERTA PÚBLICA RELEVANTE, entendida como la integración de distintos eslabones o etapas de la cadena de valor, compuesta por programas sectoriales de interés público, localizados en distintos ministerios y organizaciones, públicas y privadas; cuyos resultados directos y conjuntos deben tributar en la política pública evaluada mediante la provisión de bienes, servicios, relaciones e incentivos; para la sostenibilidad de la economía chilena a través de su presencia exterior, maximizando su posicionamiento y el crecimiento de las exportaciones y de la inversión extranjera en Chile y la chilena en el exterior. El enfoque de Cadenas de Valor de la Oferta Pública Relevante vinculada a una evaluación de política sectorial considera la influencia de las concentraciones o relocalizaciones de bienes, servicios e incentivos presupuestados para maximizar el impacto de los distintos programas y acciones públicas de la o las instituciones principal(es) en los resultados priorizados por la política evaluada en el mediano plazo (5 a 10 años).</p> <p>El programa de promoción internacional del turismo formó parte de la oferta pública programática que integró la evaluación sectorial. La evaluación pone foco en áreas de política pública y no sólo a nivel de programas al definir sus objetivos específicos: a) identificar la Oferta Programática Relevante que implementan la política pública con sus relaciones e interacciones; b) evaluar comprensivamente el diseño de los programas que son parte de la Oferta Programática Relevante, identificando duplicidades y/o complementariedades; c) evaluar el desempeño conjunto de los programas que son parte de la Oferta Programática Relevante considerando cobertura y focalización, eficacia y eficiencia; d) evaluar integralmente la operativización de la política pública.</p>
<p>EVALUACIÓN PROGRAMAS GUBERNAMENTALES (EPG) PROGRAMA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA INTERNACIONAL</p>	<p>Este documento es el resultado de la evaluación del programa (clasificación desempeño insuficiente) en el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), realizada en el año 2016 y que abarca el periodo 2012-2015.</p> <p>Tal como todas las evaluaciones de este tipo, se evalúa la consistencia entre los objetivos del programa y su diseño, profundizando en aspectos sobre la forma en que el programa está organizado, los procesos de producción y su gestión.</p> <p>En la primera parte del informe se hace una descripción general del programa, se caracteriza y cuantifica la población potencial y objetivo y, además, se proporcionan sus antecedentes presupuestarios básicos.</p>

	<p>En la segunda parte del informe se evalúa el programa. Los aspectos considerados en la evaluación, entre otros, son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Justificación del programa. 2. Eficacia a nivel de resultados intermedios y finales. 3. Eficacia a nivel de componentes. 4. Calidad. 5. Economía <ol style="list-style-type: none"> a. Fuente y usos de recursos financieros. b. Ejecución presupuestaria. c. Aportes de terceros y recuperación de gastos. 6. Eficiencia. <ol style="list-style-type: none"> a. A nivel de resultados intermedios y finales. b. A nivel de actividades y/o componentes. c. Gastos de Administración 7. Conclusiones y recomendaciones
<p>FICHA DE ANTECEDENTES DEL PROGRAMA</p>	<p>El texto analizado ofrece una descripción detallada del "Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional" de Chile, que comenzó en 2002. Incluye varias secciones, cada una enfocada en diferentes aspectos del programa. La sección de Información de Identificación presenta los datos básicos del programa, como su nombre, año de inicio y las entidades gubernamentales responsables. Esta parte también destaca el objetivo estratégico del programa, centrado en la promoción y difusión de los productos y destinos turísticos de Chile.</p> <p>La sección de Preparación Marco Lógico y Problema Central aborda el problema principal que el programa busca resolver. Aquí se identifican las causas específicas del problema y cómo éste afecta de manera diferente a hombres y mujeres, apoyado por datos estadísticos y un análisis de la estrategia del programa para afrontar estas cuestiones.</p> <p>En la sección de Organización y Gestión, se describe resumidamente la estructura organizativa y los procesos de gestión del programa. Esta parte incluye información sobre la distribución de responsabilidades, la coordinación entre diferentes niveles y entidades, y los criterios para la asignación de recursos. Además, se describe la evaluación y monitoreo del programa, con detalles sobre los métodos utilizados para medir su éxito e impacto.</p> <p>Finalmente, la sección de Matriz de Marco Lógico y Mediciones de Indicadores presenta una matriz detallada que establece los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos del programa. También se incluye un informe sobre la evolución de estos indicadores a lo largo del tiempo. En resumen, el texto proporciona una visión completa del</p>

	programa, abarcando desde su estructura y objetivos hasta su implementación y métodos de evaluación.
--	--

C. Identificar la necesidad de estudio complementario

A continuación, se presentan los TdR del Estudio Complementario propuesto.

Términos de Referencia Estudio Complementario

Fecha de Inicio: 21 de febrero

Fecha de Término: 23 de abril

Justificación y descripción general del programa

El Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional, operativo desde el año 2002 bajo la administración del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), adscrito al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, ha sido seleccionado para una evaluación detallada como parte del proceso de Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) para el año 2024.

El programa ha experimentado diversas modificaciones en su diseño a lo largo de los años, incluyendo la fusión en la gestión de la promoción internacional y nacional del turismo, al mismo tiempo que se han introducido cambios normativos que implica la concurrencia a nivel subnacional de diferentes agentes institucionales y económicos en el periodo 2018-2023, reflejando su evolución, cambios de enfoques y de estrategias, que buscan adaptar las demandas y a las oportunidades de la industria en el sector turístico. Estas modificaciones, junto con la expansión de sus objetivos para incluir tanto la promoción turística internacional como nacional, subrayan la importancia de una revisión de su desempeño y estrategias implementadas, e identificar las complementariedades, superposiciones y vacíos en la promoción turística como un componente de las políticas regionales de turismo vinculadas con la política nacional de turismo. En este contexto, es importante destacar que, a nivel regional, debido a una mayor autonomía en la decisión sobre el uso de sus recursos, se están llevando a cabo acciones de promoción turística más localizadas que, en muchos casos, no se encuentran claramente vinculadas o integradas dentro de las directrices de la política nacional. Esta situación enfatiza aún más la necesidad de evaluar cómo estas iniciativas regionales pueden alinearse mejor con los objetivos del programa, asegurando así una cohesión y sinergia efectivas en la promoción del turismo a nivel nacional e internacional.

La fase inicial de la evaluación revela una estructura organizativa bien definida, con un marco lógico que especifica el propósito del programa, sus componentes y los indicadores correspondientes a cada nivel de objetivo. Sin embargo, se identifica que no hay disponibilidad ni profundidad en la información relacionada con algunos aspectos de su implementación, lo que obstaculiza una evaluación más profunda de la eficacia e implementación del programa.

Surge, por lo tanto, una necesidad de realizar un estudio complementario que permita profundizar en el análisis de: la implementación, la interacción del programa con otras entidades gubernamentales locales implicadas en la promoción turística, el grado de complementariedad de las iniciativas, y el efecto de estas dinámicas en el diseño y ejecución efectiva del programa. Este enfoque es especialmente relevante en el contexto de la reciente ampliación del programa para abarcar la promoción del turismo nacional, lo que

requiere una comprensión detallada de las coordinaciones y estrategias a nivel regional que pueden optimizar los resultados del programa.

La realización de este estudio complementario es, por tanto, esencial para identificar oportunidades de mejora, reforzar las sinergias entre distintos niveles de gobernanza turística y asegurar que el programa no solo responda adecuadamente a los objetivos actuales del sector, sino que también se posicione estratégicamente para aprovechar futuras oportunidades y enfrentar desafíos en el ámbito de la promoción turística internacional y nacional.

Objetivos del estudio

El estudio complementario busca, por una parte: identificar cómo la política de inversión regional en turismo o en desarrollo del turismo en el periodo 2018-2023 se ha implementado y analizar si ha integrado efectivamente tanto la promoción nacional e internacional del turismo; y por otra parte, esclarecer cuáles son las dinámicas y los mecanismos de coordinación, las complementariedades y vacíos de inversión regional-nacional para generar más aumento, diversificación y sofisticación de la oferta turística promovida, especialmente en regiones con una vocación estratégica productiva, más enfocada hacia las actividades de turismo receptivo e interno.

A. Metodología

El estudio posee un carácter exploratorio, ya que, en términos sencillos, se trata de dar ciertas asociaciones potenciales sobre la relación que existe entre dos o más variables, y por ende no trata de establecer una causa y efecto en sí mismo, identificándose con un estudio de tipo descriptivo relacional.

Cuenta con un enfoque cuantitativo, dado que busca recoger datos, para luego identificarlos y categorizarlos de manera de proveer de información al panel para su análisis; e incorpora el enfoque cualitativo a través de la realización de entrevistas en profundidad que califiquen la calidad de ciertos mecanismos de coordinación de la inversión que den cuenta de la eficacia y calidad de los resultados a nivel del propósito del programa en su implementación multinivel, al incorporar a ciertos agentes con competencias complementarias que tienen impacto sobre el mismo.

El detalle de la metodología del estudio y la justificación de las decisiones tomadas durante la realización de este deben basarse en los anexos 7 y 8 del Informe Final del EPG. En este caso particular, se utilizarán tanto datos cuantitativos como cualitativos, donde estos últimos serán recogidos de la aplicación de al menos 10 entrevistas semiestructuradas. Las entrevistas podrán ser con:

- Fundaciones o corporaciones creadas por gobiernos regionales, universidades, municipios, SERNATUR u otros ejecutores de programas u oferentes turísticos beneficiados regionalmente u registrados en SERNATUR.
- Expertos en la plataforma Chile Indica para validar ratios y parámetros.
- Expertos en agencias contratadas por el Programa evaluado con conocimiento de efecto de las campañas en la decisión de compra de paquetes turísticos que han sido objeto de promoción.
- Otros actores a nivel regional relevantes que puedan ser detectados en la fase inicial del estudio.
- Jefaturas de las divisiones de fomento e Industria de los Gobierno Regionales, entre los que se destacan los siguientes datos:

Región	Nombre	Correo
Arica y Parinacota	Siboney Sepúlveda	siboney.sanzana@gorearicayparinacota.gov.cl
Tarapacá	Carolina Quinteros	cquinteros@goretarapaca.gov.cl
Antofagasta	Ruth Rodríguez	rrodriguezv@goreantofagasta.cl
Atacama	Gonzalo Sanhueza	gsanhuezat@goreatacama.cl
Coquimbo	Lorena Sandoval	lsandoval@gorecoquimbo.cl
Valparaíso	Camila Bolados Jara	Camila.bolados@gorevalparaiso.gob.cl
Metropolitana	Fernando Court	fcourt@gobiernosantiago.cl
O'Higgins	Leonor Díaz	leonor.diaz@goreohiggins.cl
Maule	Carlos Cerda Salgado (S)	ccerda@goremaule.cl
Ñuble	Osvaldo Alcayaga	osvaldo.alcayaga@goredenuble.cl
Biobío	Iván Valenzuela	ivalenzuela@gorebiobio.cl
Araucanía	Susan Claudia Alarcón	salarcon@gorearaucania.cl
Los Ríos	Miguel Ángel Martínez	mmartinez@goredelosrios.cl
Los Lagos	Gloria González	ggonzalez@goreloslagos.cl
Aysén	Jessica Lagos Cárdenas	jlagos@goreaysen.cl
Magallanes	Etel Latorre	etel.latorre@goremagallanes.cl

- Otros agentes o actores claves, nacionales, regionales e internacionales del sector privado u público.

Se espera que el/la encargado/a del estudio complementario desarrolle las siguientes actividades:

- Levantamiento, ordenamiento y revisión detallada de fuentes secundarias de datos y documentación para el análisis que se ampliará para incluir revisión de informes, registros, o documentación que se proporcione desde las regiones respecto de la inversión y gasto realizado. Esto permitirá un mapeo detallado de los recursos invertidos y los resultados alcanzados.
- Análisis de datos para sistematizar y presentar de manera clara la inversión regional relativa a la promoción el turismo nacional e internacional.
- Análisis comparativo y establecimiento de tipologías. Al respecto se empleará un enfoque analítico para categorizar las iniciativas según su tipo de acción, inversión y resultados.
- Levantamiento de información cualitativa con actores relevantes a nivel regional respecto de la implementación de la política de promoción turística.

Para ello, al menos se deberán realizar las siguientes acciones:

- Levantar Información sobre la inversión pública subnacional en turismo, especialmente de decisión de los Gobiernos Regionales (GORE), proveniente de Chileindica (<http://www.chileindica.cl/home.php>), identificando el mapa de agentes ejecutores de las iniciativas, los montos de inversión ejecutados, los objetivos, oferentes turísticos o beneficiarios del sector turismo, en el periodo 2018-2023, documentando y clasificando aquella información y datos de estudios, programas y proyectos relacionados con el objetivo de estudio, tomando en cuenta la matriz de marco lógico actualmente vigente en el Programa evaluado. Tras ello, se deberá realizar un análisis de presupuestos y gastos, a partir de la información

- recopilada sobre los presupuestos asignados y ejecutados imputables a iniciativas de promoción turística, para entender su relación con los tipos de acciones realizadas, además de cuantificar la magnitud de estas iniciativas para compararlas en relación con el presupuesto total del programa.
- ii. Ordenar datos, análisis y procesamiento de datos: presentar de manera resumida y ordenada la información recolectada para uso del panel.
 - iii. Revisión de resultados: determinar los principales resultados alcanzados por cada región, revisando la manera en que se registran y reportan los resultados de las iniciativas regionales implementadas.
 - iv. Revisar los mecanismos y dinámicas de coordinación regionales con el Programa Nacional: indagando en qué instancias regionales y para qué instrumentos de planificación y ejecución de inversiones, existen instancias de participación del programa, cuales son éstas, su utilidad y quienes participan; y conocer cómo se articulan y coordinan estas iniciativas regionales con las estrategias y acciones del Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional, a nivel de propósito, fin o componentes, identificando áreas de complementariedad, vacíos, duplicidades o brechas en la colaboración.

Actividades Transversales: Durante el desarrollo del estudio se realizarán reuniones de coordinación y de trabajo entre el/la profesional a cargo del estudio complementario y el Panel Experto. Asimismo, y en caso de necesidad de aclaraciones respecto de la información base disponible, el/la profesional a cargo del estudio complementario se reunirá con la contraparte institucional del programa.

Para la elaboración del estudio, se pondrá a disposición la información de contacto de los actores clave en cada región con los cuales contactarse y a quién dirigir las preguntas necesarias para su elaboración.

Además, el panel de experto deberá solicitar a DIPRES elaborar carta conductora dirigida a la División de Desarrollo Regional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo solicitando la creación de un usuario en la plataforma, a nivel de perfil de reporte de gobiernos regionales, para que autorice al panel de experto o al profesional a cargo del estudio, la exploración de datos de inversión regional en turismo y actividades conexas, dirigido a: soporte@chileindica.cl.

Productos esperados

Informe de avance:

- Entrega de la base de datos sistematizada. Base de datos completa que contenga información detallada de las iniciativas de promoción turística de los Gobiernos Regionales, incluyendo tipo de acción, presupuestos asignados y ejecutados, y resultados alcanzados, facilitando el análisis y la comparación entre iniciativas.
- Informe con el análisis estadístico basal que dé respuesta a identificar la relación y nivel de significancia de la política de inversión regional en turismo o en desarrollo turismo implementadas en el periodo 2018-2023 con el gasto en la promoción nacional e internacional del turismo y la llegada de turistas; u otras relaciones que respondan al objetivo mencionado en el estudio complementario.

1. Informe Final de Análisis:

- Un informe que sintetice los hallazgos e incluya el análisis de la coordinación entre los esfuerzos de promoción turística regional y nacional, y genere los insumos para que el panel pueda trabajar en recomendaciones para mejorar las estrategias de promoción turística, basado en un análisis comparativo de las iniciativas evaluadas.
- Mapeo sobre la percepción de los agentes claves en que identifiquen y califiquen los mecanismos de coordinación y presupuestarios, así como las complementariedades y vacíos entre la inversión regional y nacional para generar más aumento, diversificación y sofisticación de la oferta turística promovida, especialmente en regiones con una vocación estratégica productiva, más enfocada hacia las actividades de turismo receptivo e interno, apoyado con información sistematizada de la base de datos construida.

Plazos y duración total del servicio El estudio tiene una duración total de 8 semanas según el siguiente cronograma con la identificación de los hitos de entrega:

Actividades principales	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Contacto inicial con SENATUR, SUBDERE (Chileindica), GORE	X	X						
Desarrollo de Pauta de entrevista		X	X					
Realización de entrevistas			X	X	X			
Sistematización de información y del mapeo de actores y agentes claves					X	X	X	
Elaboración de análisis estadísticos y preliminares					X	X	X	
Elaboración y entrega del informe de avance						X		
Revisión y ajuste del análisis						X	X	
Elaboración y entrega de informe final						X	X	
Entrega Informe final corregido								X

- El plazo máximo de **entrega del Informe de Avance es de 30 días corridos** contados desde la fecha de inicio (fecha de entrega 22 de marzo).
- El plazo máximo de **entrega del Informe Final es 12 días contados desde la aprobación del Informe de Avance** por parte del panel evaluador y el equipo DIPRES (fecha de entrega 3 de abril).

La entrega de los productos definitivos no podrá exceder el 23 de abril de 2024. DIPRES podrá aplicar por cada día hábil de atraso, una multa equivalente a un 1% del valor total estipulado del contrato.

DIPRES tendrá 5 días hábiles para pronunciarse sobre la aprobación o rechazo del informe. En caso de ser rechazado, el consultor contará con 5 días hábiles para enviar un informe que subsane las falencias detectadas. El rechazo de un informe ocurre cuando su nivel de errores, imprecisiones u omisiones denoten falta de diligencia o cuidado mínimo, hecho que debe ser calificado por la contraparte técnica.

Si el producto es entregado con fecha posterior al 23 de abril de 2024 o a esta fecha no subsana las falencias que originaron su rechazo, se libera a DIPRES de realizar el pago. Los productos deberán tener la aprobación del Panel de Evaluación y de la DIPRES.

Contraparte

El/La profesional será contratado(a) por DIPRES, y como contraparte técnica de la consultoría del estudio actuará el Subdepartamento de Evaluación de Programas con, eventual, apoyo del panel experto.

D. Identificar la necesidad que el Panel levante información cualitativa

Completar la siguiente tabla, tomando como referencia contenidos del Anexo 8.

Ámbito	
Contexto y justificación	
Objetivo	
Método de recolección de datos	
Selección de la muestra.	
Operacionalización	
Técnica de análisis de datos	
Consideraciones éticas	
Limitaciones	

Anexo 2(a): Matriz de Evaluación del programa⁵⁵

A continuación, se presenta la Matriz de Marco Lógico vigente y utilizada por el programa, tanto para su gestión interna como para la para el reporte del diseño y desempeño a las instituciones correspondientes.

<p>NOMBRE DEL PROGRAMA: PROGRAMA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA INTERNACIONAL AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2002 MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO SERVICIO RESPONSABLE: SERVICIO NACIONAL DE TURISMO OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: Ejecutar acciones de promoción y difusión de los productos y destinos turísticos del país, a través de la participación y acción coordinada de los actores públicos y privados, para generar crecimiento en la industria turística.</p>				
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ⁵⁶	Fórmula de Cálculo		
<p>FIN: Contribuir a la actividad económica, social y cultural del país, promoviendo el desarrollo y reconocimiento de la industria turística nacional a través de acciones de promoción y difusión de los productos, destinos y experiencias turísticas de la oferta nacional, en los mercados internacionales abordados y el mercado nacional.</p>	<p>Participación del sector turismo en el PIB</p>	<p>Pendiente (La información faltante está siendo verificada con el departamento de estadística.)</p>	<p>Pendiente (La información faltante está siendo verificada con el departamento de estadística.)</p>	<p>Que no ocurran catástrofes naturales o fortuitas, que afecten el turismo.</p> <p>Que no existan crisis sanitaria, económico o sociales que afecten el turismo</p>

⁵⁵ Ver Metodología para Construcción de Matriz de Marco Lógico en www.dipres.cl, Control de Gestión, Evaluación de Programas Gubernamentales, DIPRES, 2023; en https://www.dipres.gob.cl/598/articles-140852_doc_pdf.pdf

⁵⁶ Ver Capítulo IV.1.2 de documento "Evaluación Ex-post: Conceptos y Metodologías", División de Control de Gestión, DIPRES, 2015; en https://www.dipres.gob.cl/598/articles-139847_doc_pdf.pdf

Se debe incluir indicadores adecuados para medir las cuatro dimensiones del desempeño del Programa a nivel de propósito y componentes, según corresponda. En particular en el caso de los componentes, teniendo presente su naturaleza, considerar la pertinencia de la aplicación de las diferentes dimensiones y ámbitos de los indicadores.

<p>PROPÓSITO: Aumentar y diversificar el conocimiento de la oferta turística de Chile y de sus destinos en mercados abordados tanto nacionales como internacionales, mejorando la demanda, pernoctaciones, gasto promedio diario de los turistas en el país y por extensión, la sustentabilidad (sostenibilidad) de las empresas turísticas.</p>	<p><u>Eficiencia/Resultado Final</u> Tasa de aumento de llegadas de turistas provenientes de los mercados abordados</p> <p>Tasa de aumento de llegadas de turistas provenientes de los mercados abordados, excluyendo Argentina</p>	<p>$((N^{\circ} \text{ de llegada de turistas al país de los mercados abordados en el período } t / N^{\circ} \text{ de llegada de turistas al país de los mercados abordados en el período } t - 1) * 100$</p> <p>$((N^{\circ} \text{ de llegada de turistas al país de los mercados abordados en el período } t, \text{ excluyendo Argentina } / N^{\circ} \text{ de llegada de turistas al país de los mercados abordados en el período } t - 1, \text{ excluyendo Argentina}) * 100$</p>	<p>Informe de llegada de turistas elaborado por SERNATUR en base a datos migratorios generados por Jefatura Nacional de Extranjería y Policía Internacional. Periodicidad anual.</p> <p>Informe de llegada de turistas elaborado por SERNATUR en base a datos migratorios generados por Jefatura Nacional de Extranjería y Policía Internacional. Periodicidad anual.</p>	<p>Que no ocurran catástrofes naturales o fortuitas, que afecten al turismo.</p> <p>Que no existan crisis sanitaria, económicas o sociales que afecten al turismo.</p>
<p>COMPONENTES: 1. Promoción turística dirigida al canal de comercialización</p>	<p><u>Calidad de Servicio/Producto:</u> Porcentaje de satisfacción de ferias y eventos.</p> <p><u>Eficacia/ Proceso:</u> Porcentaje de ferias y eventos realizados respecto de lo planificado.</p>	<p>$(N^{\circ} \text{ de participantes satisfechos} / N^{\circ} \text{ de participantes que responden encuesta}) * 100$</p> <p>$(N^{\circ} \text{ de ferias y eventos realizadas} / N^{\circ} \text{ de ferias y eventos planificados}) * 100$</p>	<p>Reporte Anual, información levantada por el programa</p> <p>Reporte Anual, información levantada por el programa</p>	<p>Que no existan crisis sanitaria, económico o sociales que afecten el turismo.</p>
<p>2. Promoción turística dirigida al Turismo de Reuniones o MICE</p>	<p><u>Eficiencia/Resultado intermedio:</u> Porcentaje de éxito de postulaciones a congresos.</p> <p><u>Eficiencia /resultado intermedio:</u> ROI turismo de reuniones (MICE).</p>	<p>$(N^{\circ} \text{ de postulaciones a congresos ganadas} / N^{\circ} \text{ de postulaciones presentadas a congresos}) * 100$</p> <p>$(\text{Valorizado} - \text{inversión} / \text{inversión}) * 100$</p> <p>* Valorizado = ingresos derivados de congresos realizados.</p>	<p>Reporte Anual, información levantada por el programa</p> <p>Reporte Anual, información levantada por el programa</p>	<p>Que no existan crisis sanitaria, económico o sociales que afecten el turismo.</p>
<p>3. Promoción turística dirigida a Prensa e influenciadores</p>	<p><u>Eficiencia/Resultado intermedio:</u> ROI viajes de prensa</p>	<p>$(\text{Valorizado} - \text{inversión} / \text{Inversión}) * 100$</p> <p>* valorizado = valorizado de las publicaciones</p>	<p>Reporte Anual, información levantada por el programa</p>	<p>Que no existan crisis sanitaria, económico o sociales que afecten el turismo.</p>

4. Promoción turística dirigida dirigidas a Público Final	<u>Eficacia/producto</u> Impresiones de campañas de promoción	Datos entregados por la Agencia de Medios contratada.	Reportes por Campaña	
	<u>Eficacia/ producto</u> Promedio mensual de usuarios que visitan el o los sitios web para la de promoción turística dispuestos por Sernatur en el año t (chileestuyo – chile.travel)	(Total de usuarios que visitan el o los sitios web de promoción turística dispuestos por Sernatur en el año t/12)	Reportes Trimestrales y Anuales	Que Google Analytics mantenga la forma de medición.
ACTIVIDADES:				

Anexo 2(b): Medición de indicadores Matriz de Evaluación del programa, período 2020-2023

Se presenta cuantificación de la Matriz de Marco Lógico vigente y utilizada por el programa.

<p>NOMBRE DEL PROGRAMA: PROGRAMA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA INTERNACIONAL AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 2002 MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO SERVICIO RESPONSABLE: SERVICIO NACIONAL DE TURISMO OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: Ejecutar acciones de promoción y difusión de los productos y destinos turísticos del país, a través de la participación y acción coordinada de los actores públicos y privados, para generar crecimiento en la industria turística.</p>						
Evolución de Indicadores						
Enunciado del objetivo	Indicadores		Cuantificación			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)⁵⁷	Fórmula de cálculo	2020	2021	2022	2023
FIN: Contribuir a la actividad económica, social y cultural del país, promoviendo el desarrollo y reconocimiento de la industria turística nacional a través de acciones de promoción y difusión de los productos, destinos y experiencias turísticas de la oferta nacional, en los mercados internacionales abordados y el mercado nacional.	Eficiencia/Resultado Final Participación del sector turismo en el PIB	Pendiente (La información faltante está siendo verificada con el departamento de estadística.)				
PROPÓSITO: Aumentar y diversificar el conocimiento de la oferta turística de Chile y de sus destinos en mercados abordados tanto nacionales como internacionales,	Eficiencia/Resultado Final Tasa de aumento de llegadas de turistas provenientes de los mercados abordados	$((N^{\circ} \text{ de llegada de turistas al país de los mercados abordados en el período } t / N^{\circ} \text{ de llegada de turistas al país de los mercados abordados en el período } t-1) - 1) * 100$	-75%	-85%	1.086%	-

⁵⁷ Ver Capítulo IV.1.2 de documento "Evaluación Ex-post: Conceptos y Metodologías", División de Control de Gestión, DIPRES, 2015; en https://www.dipres.gob.cl/598/articles-139847_doc_pdf.pdf

mejorando la demanda, pernoctaciones, gasto promedio diario de los turistas en el país y por extensión, la sustentabilidad (sostenibilidad) de las empresas turísticas.	<u>Eficiencia/Resultado final</u> Tasa de aumento de llegadas de turistas provenientes de los mercados abordados, excluyendo Argentina	$((N^{\circ} \text{ de llegada de turistas al país de los mercados abordados en el período } t, \text{ excluyendo Argentina} / N^{\circ} \text{ de llegada de turistas al país de los mercados abordados en el período } t-1, \text{ excluyendo Argentina}) - 1) * 100$	-76%	-78%	765%	-
<u>Componente 1</u> Promoción turística dirigida al canal de comercialización	<u>Calidad de Servicio/Producto:</u> Porcentaje de satisfacción de ferias y eventos.	$(N^{\circ} \text{ de beneficiarios satisfechos} / N^{\circ} \text{ de beneficiarios que responden encuesta}) * 100$	80,95%	68,73%	93,22%	-
	<u>Eficacia/ Producto:</u> Porcentaje de ferias y eventos realizados respecto de lo planificado.	$(N^{\circ} \text{ de ferias y eventos realizadas} / N^{\circ} \text{ de ferias y eventos planificadas}) * 100$	25%	73,33%	104,54%	93,54%
<u>Componente 2</u> Promoción turística dirigida al Turismo de Reuniones o MICE	<u>Eficiencia/Resultado intermedio:</u> Porcentaje de éxito de postulaciones a congresos.	$(N^{\circ} \text{ de postulaciones a congresos ganadas} / N^{\circ} \text{ de postulaciones presentadas a congresos}) * 100$	75%	66%	80%	-
	<u>Eficiencia /resultado intermedio:</u> ROI turismo de reuniones (MICE).	$(\text{Valorizado} - \text{inversión} / \text{inversión}) \times 100$ * Valorizado = ingresos derivados de congresos realizados.	3.145.725%	346.357%	140.718%	-
<u>Componente 3</u> Promoción turística dirigida a Prensa e influenciadores	<u>Eficiencia/Resultado intermedio:</u> ROI viajes de prensa	$(\text{Valorizado} - \text{inversión} / \text{Inversión}) \times 100$ * valorizado = valorizado de las publicaciones	Pandemia	Pandemia	8.614%	7.154%
<u>Componente 4</u> Acciones de promoción turística dirigidas a Público final	<u>Eficacia/producto</u> Impresiones de campañas de promoción	Datos entregados por la Agencia de Medios contratada.	Dato por confirmar	Dato por confirmar	Dato por confirmar	Dato por confirmar
	<u>Eficacia/ producto</u> Promedio mensual de usuarios que visitan el o los sitios web para la de promoción turística dispuestos por Sernatur en el año t (chileestuyo – chile.travel)	$(\text{Total de usuarios que visitan el o los sitios web de promoción turística dispuestos por Sernatur en el año } t / 12)$	321.588,83	346.637,25	395.923,58	310.291,7

Anexo 2(c): Análisis de diseño del programa

A. Análisis comparado relativo al diseño de los planes de marketing de países líderes (España, México) y un competidor directo de Chile (Argentina), desde la perspectiva de las relaciones de causalidad de los objetivos (Lógica Vertical) con el diseño del Plan de Marketing internacional de Chile 2023-2027.

El programa evaluado, correspondiente al periodo 2020-2023, no se diferencia a nivel de fin, pero si a nivel de propósito, componentes, actividades e indicadores, en el diseño abordado por el Plan de Marketing internacional de Chile (PMI) 2023-2027, cuya aplicación se inicia recientemente, en el año 2024 (fuera del periodo evaluado).

Cabe mencionar que el diseño del actual PMI estuvo inspirado en el análisis competitivo internacional de la industria y en las mejores prácticas de marketing internacional, que siguieron a países líderes europeos (España, Francia) y a otros competidores directos de Chile (Argentina).

Al respecto, cabe destacar que el Plan de Marketing Internacional de Chile plantea elementos valiosos para el diseño del programa evaluado, presentados a continuación:

A.1 Principales contenidos que diferencian el Plan de Marketing Internacional (PMI) y del diseño en el Programa Evaluado.

A continuación, se presentan, de modo comparado, el fin, propósito, componente, indicadores y supuestos del programa evaluado en comparación con el PMI diseñado para el ámbito internacional.

NIVELES DE DISEÑO	CHILE, PMI, 2023-2027	CHILE, 2020-2023, PROGRAMA EVALUADO
A NIVEL DE FIN	Mayor contribución del turismo receptivo a la economía chilena.	Contribuir a la actividad económica, social y cultural del país, promoviendo el desarrollo y reconocimiento de la industria turística nacional a través de acciones de promoción y difusión de los productos, destinos y experiencias turísticas de la oferta nacional, en los mercados internacionales abordados y el mercado nacional.

Niveles de Diseño	Chile, PMI, 2023-2027	Chile, 2020-2023, Programa Evaluado
A NIVEL DE PROPÓSITO	<p>Mejorar la competitividad de la industria turística del país, a partir de distintos objetivos, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ recuperar volumen en un plazo de 2 años; ▪ aumentar el impacto positivo del turismo receptivo, captando mayor gasto promedio, más permanencia y más turistas en un plazo de 5 años; ▪ aumentar la distribución del impacto en un plazo de 5 o más años, lo que implica desestacionar, diversificar la oferta turística territorial y apoyar en la maduración de la oferta consolidada, incorporando nuevos oferentes y destinos. 	<p>Aumentar y diversificar el conocimiento de la oferta turística de Chile y de sus destinos en mercados abordados tanto nacionales como internacionales, mejorando la demanda, pernoctaciones, gasto promedio diario de los turistas en el país y por extensión, la sustentabilidad (sostenibilidad) de las empresas turísticas.</p>
A NIVEL DE COMPONENTES: (BIENES Y SERVICIOS)	<p>De un total de 30 acciones, traducidas en diferentes bienes y servicios, 20 son modificadas o introducidas en el diseño para mejorar el impacto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se innova en la inclusión de 5 bienes y servicios, orientados a: <ul style="list-style-type: none"> a) promoción dirigida a canales de comercialización (tales como: Branding, Club de productos, travel planner); b) acciones de gestión de marketing: inteligencia de mercado; c) promoción dirigida a MICE (posicionamiento en mercados corporativos e incentivos). ▪ Se optimiza 15 bienes y servicios, ya existentes, para mejorar el impacto: <ul style="list-style-type: none"> a) Promocional y en la promoción turística MICE. b) Comunicacional. c) en la gestión de marketing. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción turística dirigida al canal de comercialización. 2. Promoción turística dirigida al Turismo de Reuniones o MICE. 3. Promoción turística dirigida a Prensa e influenciadores 4. Promoción turística dirigida dirigidas a Público Final

Niveles de Diseño	Chile, PMI, 2023-2027	Chile, 2020-2023, Programa Evaluado
A NIVEL DE INDICADORES	<p>En materia de recuperación del volumen de turismo receptivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Volumen turístico: llegadas de turistas. ● Conectividad aérea: N° de asientos; frecuencia de vuelo; N° aerolíneas; N° Rutas. ● Awareness: posicionamiento de la Imagen; nivel de atractivo. <p>En materia de aumentar el impacto positivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ingresos de divisas; ● gasto total por turista; ● días de permanencia o estadía promedio. <p>En materia de distribución del impacto positivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Distribución territorial: Gini Index ● Distribución territorial; ● Distribución temporal: Gini Index estacionalidad; ● Maduración de la oferta: N° de destinos consolidados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Participación del sector turismo en el PIB ● Tasa de aumento de llegadas de turistas provenientes de los mercados abordados ● Porcentaje de satisfacción de ferias y eventos. ● Porcentaje de ferias y eventos realizados respecto de lo planificado. ● Porcentaje de éxito de postulaciones a congresos. ● ROI turismo de reuniones (MICE), de viajes de prensa
SUPUESTO (elementos claves para el éxito del plan)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de espacios de trabajo conjunto con <i>stakeholders</i>. ▪ Fortalecimiento del equipo SERNATUR (más personas, más roles de gestión, más especialidades, etc.) para responder a los nuevos desafíos de competitividad. ▪ Incremento de presupuesto de inversión en marketing a niveles más competitivos en la región. ▪ Existencia de una capacidad de prospección que alerte ante la mitigación de catástrofes que afecten la actividad del turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No ocurrencia de catástrofes naturales o fortuitas, que afecten el turismo. ▪ No ocurrencia de crisis sanitaria, económico o sociales que afecten el turismo ▪ No se introduzcan cambios en la medición de resultados en plataformas inteligentes externas (ejemplo: Google Analytics).
JUICIO EVALUATIVO:		
<p>El análisis de la lógica vertical del Programa de Promoción Turística Internacional, a juicio del panel, revela que el PMI hace un aporte relevante en los contenidos, indicadores de efectividad, incorpora nuevas dimensiones (inteligencia y fortalecimiento institucional) y supuestos para el análisis, que no han sido recogidos en la matriz de marco lógico del programa evaluado; encontrándose áreas de mejoras para dar mayor coherencia multinivel, a nivel de fin, propósito, componentes e indicadores declarados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El problema principal del programa tiene que ver con superar el estancamiento de la industria turística para hacer una mayor contribución a la economía del país, siendo necesario hacer mejoras en los indicadores a nivel de fin, al incorporar más directamente la participación del turismo en las exportaciones de servicios del país; más que la contribución del turismo al PIB, en el que existen otros elementos y variables involucradas que no tienen relación con el programa. 		

- A nivel de propósito, el problema a ser abordado dice relación con mejorar la competitividad de la industria turística del país, según el PMI, más que aumentar el aumentar y diversificar el conocimiento de la oferta turística de Chile y de sus destinos. Esto es compartido por el panel de evaluación, al promover un propósito mpas asociado con introducirse una mejora efectiva en la decisión de compra de los turistas. Al respecto, correcto mantener en el indicador a nivel de fin, sobre el número y tasa de crecimiento de la llegada de turistas internacionales al país (por ser uno de los que mayor correlación guarda con el presupuesto anual de promoción del turismo internacional), pero también, debe incluirse otros indicadores asociados con el aumento y diversificación del impacto positivo del programa, tal como ha sido recogido en el PMI.
- A nivel de componentes, es importante, hacer, también mejoras e incluirse un nuevo componente transversal en el programa evaluado, y que no está presente, pero que es incorporado en el PMI y el juicio del panel, es una inclusión necesaria para el fortalecimiento sectorial institucional y dar respuesta a los desafíos y la diversificación de estrategias de comercialización a nivel de componentes. El PMI recoge elementos de las mejores experiencias internacionales, entre los cuales destaca el caso español, donde los componentes son robustos y suficientes, segmentándose los modelos comerciales en: a) fortalecimiento transversal sobre el conocimiento de la demanda (estudios de mercados emisores; análisis de fuentes estadísticas; análisis de BIG DATA); b) fortalecimiento del apoyo a la comercialización (B2B); c) fortalecimiento de canales y acciones de comunicación (B2C; B2B2C), aspecto más tratado en el programa evaluado. Mientras los países líderes mundiales en captación de turistas e ingresos provenientes del sector turismo cuentan con una subdirección de marketing en el exterior y de la gestión de la marca turística, como el caso español, en la que más de 300 personas forman un equipo humano; donde más de la mitad del personal prestan servicios en la Red Exterior de Consejerías de Turismo. Además de contar con sistemas de inteligencia comercial y competitivo, e incorporan algoritmo de inteligencia artificial, a su gestión para patrones de comportamiento, y poder segmentar mejor los mensajes y la gestión comercial. Esto permite entender las distintas tipologías de turistas existentes con una similitud métrica. Otros países como Argentina cuentan con una mayor descentralización y sofisticación en la calidad de la oferta turística territorializada; Chile debe mejorar en estos aspectos para crear nuevas ventajas competitivas, mejorando en la estructura de diseño vertical del programa.

A juicio del panel, todos los países compiten por captar más turismo receptivo e ingresos provenientes del turismo receptivo y doméstico, diferenciándose en la solidez y credibilidad internacional y la calidad en la gestión turística de la oferta posicionada que incluyen nuevos atributos y tendencias. Desde el 2020 los países líderes mundiales, incluyen en la promoción internacional del turismo, los planes la sostenibilidad ambiental, económica y socio-territorial. Asimismo, ninguna experiencia internacional revisada⁵⁸ (España, Francia, México, Argentina) incluye en el diseño algún bien o servicio con perspectiva de género, pero sí la inclusión de nuevos segmentos (LGTBI+), con características de consumo de viajes propios, que responden ante una oferta turística customizada y segura, por la que están dispuesta a realizar un gasto por turista superior al gasto promedio.

⁵⁸ A nivel de Fin, países líderes mundiales, como, por ejemplo: España, en el periodo 2021-2024, consideró dos tipos de fines, uno coyuntural (corto y mediano plazo): recuperar la demanda de calidad de turismo internacional; y otro, estructural o estratégico (mediano y largo plazo): identificar y atraer a un turista más rentable y que contribuya a la sostenibilidad del destino. Otro ejemplo es, México, entre el 2020-2024 incorporó en la promoción del turismo el plan sectorial de turismo, que busca diversificar los mercados turísticos, innovar en la promoción y promover la imagen del país a nivel internacional, a fin de explorar la potencialidad de nuevos nichos de mercado, con especial atención en los de alto poder adquisitivo para crear un mayor gasto medio por turismo. En el caso argentino, país competidor directo de Chile, pone el foco en dar impulso al turismo de naturaleza como uno de lo segmentos estratégicos para la actividad turística del país.

A nivel de los supuestos, se pueden incorporar en el programa evaluado, elementos claves asociados con generarse ciertas condiciones habilitantes basales, dependientes de acuerdos políticos interinstitucionales (como: disponer de más recursos humanos, presupuestos y espacios de colaboración), robusteciéndose la capacidad de efectividad del programa evaluado y su impacto en la economía del país. Estos elementos no son de gobernabilidad del programa mismo, no se tienen control sobre ellos por el servicio y podrían ser mejorados, al incorporarse aquellos que son recogidos en el PMI aprobado en el 2023, además de las catástrofes, que afectan el desempeño mismo del programa.

A.2 Relaciones de causalidad de los objetivos del programa (Lógica Vertical)

PREGUNTA	SI	NO	ARGUMENTACIÓN
¿El fin se plantea como una respuesta a largo plazo del problema o necesidad que aborda el programa?	X		El fin del programa se plantea como una respuesta a largo plazo al problema de desarrollo de la actividad económica, social y cultural del país a través de la promoción y difusión de los productos, destinos y experiencias turísticas, lo cual es esencial para el fortalecimiento y diversificación de la industria turística. Sin embargo, a pesar de contar con un enfoque de largo plazo existe evidencias que demuestran una mayor correlación de la promoción del turismo sobre la llegada de turísticas y la participación del sector turismo en las exportaciones de servicios del país, y una relación menos relevante sobre el PIB. Por otra parte, la redacción del FIN no apunta a la industria turística, donde puede tener mayor coherencia la lógica de objetivos.
¿El fin se plantea como un resultado final esperado en virtud de la ejecución del programa?		X	Aunque el fin busca contribuir a la actividad económica, social y cultural del país, su formulación no se centra en los resultados específicos esperados del sector turismo. La redacción debería de reenfocarse hacia lo planteado en el PMI de 2023 y ser clara respecto a cómo el programa espera aportar con su ejecución a la industria turística como resultado final de su ejecución, enfocándose en aspectos más concretos, en los que se observa alguna relación entre el presupuesto de promoción y la participación del sector en las exportaciones o en la mejora de la sostenibilidad y competitiva de la oferta y de las empresas turísticas.
¿Existe un solo propósito que identifica claramente la variable a intervenir?		X	El propósito, si bien aborda el incremento y diversificación del conocimiento de la oferta turística de Chile, no identifica de manera explícita una única variable clara a intervenir. La promoción turística es un concepto amplio que comprende diversas actividades y objetivos, que van más allá de solamente incrementar el conocimiento de productos, destinos o experiencias turísticas. La redacción actual no captura la complejidad y el alcance que implica la promoción, ni responde al problema principal de la industria turística (mejora de la competitividad, identificado por el panel de expertos como un cierto estancamiento en el desempeño de la industria turística) identificado en el diagnóstico del Plan de Marketing Internacional realizado en el año 2023. Al respecto, el PMI identificó en el diagnóstico la no observancia de alguna “relación directa entre tipos de campañas y llegadas de visitantes, aunque sí en relación con el volumen de inversión promocional”. Cabe destacar que la promoción turística es

			uno de los últimos eslabones de la cadena de provisión de bienes públicos en el desarrollo de la industria turística.
--	--	--	---

PREGUNTA	SI	NO	ARGUMENTACIÓN
¿El propósito se plantea como una respuesta concreta al problema o necesidad que aborda el programa?		X	El propósito se plantea como respuesta a una necesidad intermedia identificada, de aumentar y diversificar el conocimiento de la oferta turística de Chile, no abarca por completo el espectro de la promoción turística. La promoción implica no solo la difusión de información sino también estrategias enfocadas en influir en la decisión de compra de los potenciales turistas para recuperar el volumen de visitas, aumentar y distribuir el impacto positivo del turismo en el país, lo que resulta en un beneficio más amplio para la oferta turística y un fortalecimiento de la industria turística.
¿El propósito se plantea como un resultado intermedio esperado en virtud de la ejecución del programa?	X		El propósito se plantea como un resultado intermedio para abordar el problema principal identificado en el plan de marketing internacional del 2023-2027. La formulación actual del propósito se centra en aumentar el conocimiento de la oferta turística, lo cual, si bien es necesario, no es suficiente. Es un resultado intermedio para alcanzar los objetivos más amplios del programa. El efecto deseado de este conocimiento se traduce en influir en la atracción de más turistas, el incremento de pernoctaciones y el aumento del gasto turístico en el país. Sin embargo, el PMI señala que aún un mayor conocimiento de la red de promoción comercial en el exterior no ha revertido en la pérdida de competitividad. Al respecto, el propósito debería reflejar de manera más adecuada estos pasos intermedios hacia el objetivo final de fortalecer la industria
¿Los componentes son los necesarios y suficientes para los logros del propósito?		X	Los componentes del programa son necesarios pero insuficientes para el logro del propósito, los que están divididos según los diferentes canales y métodos de promoción. A pesar de que en el fondo corresponder a un mismo servicio de promoción, las diferencias en su modalidad de producción, público objetivo y modalidad de ejecución justifica su división. Esta división permite un manejo más eficaz al abordar específicamente las distintas necesidades y estrategias de promoción según el canal o el público objetivo. Los componentes actuales son necesarios para el logro del propósito, pero no suficientes. Existen causas del problema que no están siendo abordadas directamente por el programa, o en los que se detecte una acción coordinada con otros programas públicos.
¿Los componentes se definen como bienes y servicios generados por el programa?	X		Sí, los componentes se definen claramente como servicios de promoción generados por el programa.

PREGUNTA	SI	NO	ARGUMENTACIÓN
¿Se identifica y/o existe claridad sobre la modalidad	X		Sí, existe claridad sobre las modalidades de producción de los componentes del programa. Cada componente, aborda diferentes canales de

de producción de los componentes del programa?			promoción turística, y tienen establecido su propio método de producción y ejecución, lo que facilita la gestión y el seguimiento de las actividades.
¿Las actividades son las necesarias y suficientes para producir los componentes?		X	A pesar de no estar completamente detalladas en la Matriz, el programa da cuenta de las actividades necesarias para producir los componentes, aunque estas no serían suficientes para producir un efecto causal directo en la solución del problema identificado, no obstante, las actividades definidas son aquellas que pueden ser gestionadas dado el presupuesto y el personal con que cuenta el programa. Mayor detalle de estas actividades se presentan en el Anexo 3.
¿Las actividades dan cuenta de un proceso de producción de los componentes?	X		A pesar de no estar completamente detalladas en la Matriz, el programa da cuenta de las actividades necesarias para producir los componentes. Mayor detalle de estas actividades se presentan en el Anexo 3.
¿El programa identifica supuestos en los diferentes niveles de objetivos?	X		Se observan definiciones de supuestos para todos los niveles de objetivos en el programa.
¿Los supuestos son válidos y pertinentes (que tengan cierta probabilidad de ocurrencia)?		X	Aunque algunos de los supuestos identificados son válidos y tienen una probabilidad de ocurrencia significativa, otros no corresponden realmente a supuestos, sino más bien a condiciones generales. Además, la redacción actual de los supuestos parece estar fuertemente influenciada por eventos recientes, como la pandemia de COVID-19, que ha afectado significativamente la industria turística y la implementación del programa debido a restricciones sanitarias. Esto sugiere la necesidad de una revisión y actualización de los supuestos para reflejar un espectro más amplio de posibles condiciones externas que podrían impactar el programa, asegurando que sean relevantes y abarquen adecuadamente los riesgos y oportunidades en el contexto actual y futuro.
¿El programa considera medidas para enfrentar o minimizar el riesgo de estos supuestos?		X	Aunque el programa identifica algunos supuestos clave, no se detalla explícitamente en la información proporcionada si se han establecido medidas concretas para enfrentar o minimizar los riesgos asociados a estos supuestos.

PREGUNTA	SI	NO	ARGUMENTACIÓN
¿El programa realiza monitoreo y seguimiento a estos supuestos?	X		El programa se funda en el PMI definido en el 2023, en el que se define un cuadro de mando, en el que se definen objetivos, metas, variables, indicadores y 9 estrategias para conseguir los objetivos en el corto, mediano y largo plazo, aplicable desde el 2024 en adelante. El programa realiza un monitoreo y seguimiento ex-post de modo sistemático y asociado a la ejecución o no de cada componente con fines administrativos, así como de los supuestos identificados.

JUICIO EVALUATIVO:

Si bien el programa tiene una estructura y estrategias generalmente válidas, existen diversas áreas de mejora que podrían optimizar su capacidad, en caso de lograr incorporarse mayores recursos y personal, para abordar el problema central y las causas que le dan origen. Un aspecto relevante es que el programa cuenta con un PMI suficientemente preciso, claro y rico en contenidos para abordar con éxito su propósito.

- Validez del Diseño/Estrategia del Programa: El programa identifica correctamente una necesidad intermedia de promocionar y diversificar la oferta turística de Chile tanto a nivel nacional como internacional. La estructura del programa, con sus componentes y actividades orientadas a distintos canales de promoción, parece adecuada para abordar esta necesidad, aunque insuficiente para abordar la complejidad del problema de la industria turística, en el que el Comité de Ministros del Turismo y otros mecanismos de coordinación público privados y multinivel pueden optimizar sus acciones para maximizar sus efectos. El diseño podría beneficiarse de una mayor especificidad en la formulación de su fin, propósito, componentes, asegurando que estos, nivelando a niveles competitivos, según muestra la evidencia, el presupuesto y personal, para que estén directamente alineados con los resultados específicos esperados en el ámbito del turismo.
- Claridad en los Objetivos: aunque el fin y propósito del programa se establecen con la intención de abordar problemas a largo plazo y resultados intermedios, la redacción general y el enfoque podrían ser más precisos. Es fundamental que el fin del programa se centre más claramente en el impacto específico deseado dentro de la industria turística, mientras que el propósito debería reflejar más explícitamente cómo la promoción turística conduce a resultados intermedios tangibles, como el aumento de visitas, pernoctaciones y gasto turístico en el país.
- Suficiencia de los Componentes y Actividades: Los componentes y actividades identificados son necesarios, pero a juicio del panel insuficientes para lograr el propósito del programa; y deben ser completados conforme a lo indicado en el diagnóstico y propuesta del PMI para Chile.
- Supuestos y Gestión de Riesgos: mientras que el programa reconoce supuestos importantes, la validez y pertinencia de estos necesitan una revisión para prospectar los riesgos actuales y futuros. Además, el programa debería incorporar medidas más claras para enfrentar o minimizar el riesgo de estos supuestos, así como establecer mecanismos de monitoreo y seguimiento efectivos para adaptarse a cambios en el entorno externo.
- En resumen, aunque el diseño del Programa de Promoción Turística Internacional es apropiado en términos generales, su lógica vertical presenta falencias que no logran dar cuenta por completo del funcionamiento del programa, y en algunos casos puede llevar a confusión respecto de su objetivo. Por lo anterior, se recomienda realizar ajustes que permitan un mejor encadenamiento de la lógica y causalidad en los niveles de objetivos que trabaja el programa, junto con mejorar la pertinencia de sus supuestos, y la implementación de estrategias de gestión de riesgos y monitoreo. Estas mejoras podrían aumentar significativamente la lógica vertical del programa y robustecer su diseño.

B. Sistema de indicadores del programa (Lógica Horizontal)

PREGUNTA	SI	NO	ARGUMENTACIÓN
¿El programa presenta indicadores en los niveles: fin, propósito y componentes?	X		El programa efectivamente presenta indicadores definidos para todos los niveles de objetivos, incluyendo el fin, el propósito y los componentes. Esto facilita una evaluación estructurada del progreso y los resultados del programa. Sin embargo, no cuenta con los indicadores suficientes para dar cuenta del desempeño de cada nivel de objetivos.
¿Los indicadores definidos en los distintos niveles identifican medios de verificación de fácil acceso?	X		Los indicadores establecidos vienen acompañados de medios de verificación claros y de fácil acceso, en reportes oficiales anuales, lo que permite una validación objetiva y oportuna de los resultados obtenidos.
¿Los indicadores definidos en los distintos niveles tienen mediciones para el periodo de evaluación?		X	Para el período de evaluación se cuenta con información de medición de los indicadores, lo que posibilita un análisis detallado de la evolución de dichos indicadores y su desempeño, no necesariamente un entendimiento global del desempeño del programa. Dada la dificultad para medir los resultados de la promoción a nivel internacional, se hace necesario la incorporación de métricas utilizadas internacionalmente que den cuenta de la evolución de llegada de turistas, el ingreso de divisas, gasto promedio diario por turista, madurez de la oferta consolidada, la cantidad de pernoctaciones y el posicionamiento de la marca del país. Para el periodo evaluado fueron encontradas en distintas fuentes oficiales, nacionales e internacionales, las estadísticas de las variables asociadas con el posicionamiento de la marca país, no solo en turismo de aventura, madurez de la oferta turística consolidada, gasto promedio anual por Turista, existiendo vacíos de información para los años 2019 y 2020.

PREGUNTA	SI	NO	ARGUMENTACIÓN
¿Los indicadores a nivel de fin miden la variable principal de este objetivo?	X		Aunque el indicador a nivel de fin mide la actividad turística, la conexión con la definición actual del Fin del programa se debilita, ya que el indicador tiene un enfoque exclusivo en la actividad turística, mientras que en la redacción de este nivel de objetivo se hace referencia a la actividad económica y cultural en general, afectando la coherencia en la lógica horizontal.
¿Los indicadores a nivel de propósito miden la variable principal de este objetivo?		X	Los indicadores a nivel de propósito, aunque algunos de ellos puedan ser pertinentes a juicio del panel en su estructura, no miden directamente la variable principal declarada en el propósito, debido a una falta de alineación entre la redacción del propósito y las variables que efectivamente miden los indicadores. El propósito actual pretende aumentar el conocimiento del país en el extranjero y no se cuentan con indicadores que midan dicho aumento. Se utiliza como variable proxy la llegada de turistas al país, pero no es suficiente para analizar el turismo receptivo.

¿Los indicadores a nivel de propósito identifican y miden las distintas dimensiones del desempeño (eficacia, calidad, eficiencia y economía)?		X	Los indicadores de propósito no abarcan todas las dimensiones necesarias para una evaluación completa del desempeño, y las dimensiones actuales no están claramente identificadas, limitando la capacidad de evaluar integralmente el desempeño del programa.
¿Los indicadores a nivel de propósito dan cuenta del ámbito de control de resultados?		X	Aunque algunos indicadores de propósito son pertinentes, no dan cuenta completamente del ámbito de control de resultados, ni están claramente identificados para reflejar los distintos aspectos del desempeño (relación de compras de pasajes con llegadas de turistas gracias al gasto en promoción del programa) y resultados esperados del programa (tasa de crecimiento de la llegada de turismo receptivos por causa de la promoción del programa, aumento del gasto y del empleo).
¿Los indicadores a nivel de propósito definidos son técnicamente factibles de medir?	X		Los indicadores a nivel de propósito, a pesar de las limitaciones mencionadas, son técnicamente factibles de medir, con fórmulas de cálculo y medios de verificación definidos, lo que permite su seguimiento y evaluación.
¿Los indicadores a nivel de propósito tienen metas adaptadas a la realidad de la variable a medir?		X	A pesar de la importancia de establecer metas claras y realistas para los indicadores de propósito, el panel evaluador no ha tenido acceso a la definición de estas metas para el periodo evaluado, aunque el PMI 2023-2027 cuenta con metas esperadas, las que están identificadas para el año 2023. Al momento de cerrar la evaluación, el panel de evaluación no accedió a las metas cumplidas a nivel de propósito para el 2023.
¿Los indicadores a nivel de componentes miden la variable principal de estos objetivos?	X		Los indicadores definidos para los componentes del programa están diseñados para medir principalmente la efectividad de estos objetivos. Sin embargo, cada componente no cuenta con los indicadores suficientes para responder por su desempeño a este nivel de objetivo.
¿Los indicadores a nivel de componentes identifican y miden las distintas dimensiones del desempeño (eficacia, calidad, eficiencia y economía)?		X	Los indicadores de los componentes no abarcan todas las dimensiones necesarias para una evaluación completa del desempeño, y las dimensiones actuales no están claramente identificadas, limitando la capacidad de evaluar integralmente el desempeño del programa.

PREGUNTA	SI	NO	ARGUMENTACIÓN
¿Los indicadores a nivel de componentes dan cuenta del ámbito de control de procesos y productos?		X	Para el periodo evaluado, algunos indicadores de los componentes son pertinentes, pero no dan cuenta completamente del ámbito de control de resultados, ni están claramente identificados para reflejar los distintos aspectos del desempeño y resultados esperados del programa. No obstante, en el PMI se definen más de 20 indicadores a nivel de acciones (actividades y productos) vinculadas con los cuatro componentes del Programa que permite en materia de la promoción del turismo internacional hacer un

			control efectivo de los procesos y productos a partir del año 2024.
¿Los indicadores a nivel de componentes definidos son técnicamente factibles de medir?	X		Los indicadores para los componentes del programa son técnicamente factibles de medir, con fórmulas de cálculo claras y medios de verificación accesibles.
¿Los indicadores a nivel de componentes tienen metas adaptadas a la realidad de la variable a medir?	X		El PMI define indicadores de efectividad en la inversión de recursos con metas esperadas para el año 2023, en el que incluyen los siguientes: llegadas de turistas internacionales, presupuesto de promoción turística internacional; ROI por mercado priorizado; ingresos anuales por divisas (USD). A nivel de acciones, consideradas en distintas actividades y componentes, el PMI aporta indicadores aplicables por el programa, especialmente en la promoción del turismo MICE. No obstante, las metas logradas a nivel de componentes para el periodo evaluado no aparecen recogidas para el año 2023 , aunque aparecen definido los indicadores para el componente MICE, y actividades desplegadas en diferentes componentes.

JUICIO EVALUATIVO:

El análisis de la lógica horizontal del Programa de Promoción Turística Internacional revela que, aunque existen indicadores medibles y técnicamente factibles en todos los niveles (fin, propósito y componentes), hay una desconexión significativa entre estos indicadores y los objetivos declarados en cada nivel. Esta falta de alineación afecta la coherencia y eficacia del sistema de monitoreo y seguimiento del programa, lo que a su vez limita la capacidad de evaluar adecuadamente su desempeño y lograr sus objetivos.

- Coherencia de los Indicadores: Aunque los indicadores están claramente formulados y son medibles, no reflejan consistentemente los objetivos declarados en los niveles de fin y propósito. Esto indica una debilidad en la lógica horizontal del programa, ya que los indicadores deberían ser una manifestación directa de los objetivos a los que están asociados. La precisión en la medición de la variable principal de cada objetivo parece ser insuficiente, especialmente en el nivel de propósito, donde los indicadores no capturan plenamente las dimensiones del desempeño ni el ámbito de control de resultados esperados. Se sugiere incluir en el diseño indicadores ya aprobados en el PMI de Chile para el 2023.
- Dimensiones del Desempeño y Ámbito de Control: La falta de indicadores que abarquen todas las dimensiones necesarias para una evaluación completa del desempeño (eficacia, calidad, eficiencia y economía) en los niveles de propósito y componentes, así como la ausencia de claridad en el ámbito de control de resultados, sugiere que el programa no cuenta con todas las herramientas para realizar un monitoreo de su progreso hacia el logro de sus objetivos.
- Definición de Metas: La falta de metas claramente definidas para los indicadores a nivel de propósito y componentes complica aún más la evaluación del desempeño del programa. Sin metas específicas, adaptadas a la realidad de las variables que se buscan medir, es difícil establecer expectativas claras y medibles de éxito, así como identificar áreas de mejora. Al respecto, se recomienda incluir en el diseño metas concretas, ya aprobados en el PMI de Chile para el 2023

Para fortalecer la lógica horizontal y asegurar un monitoreo y seguimiento efectivos, se recomienda:

- Corregir la Lógica Vertical: Ajustar los objetivos en los niveles de fin y propósito para asegurar que estén alineados con las actividades del programa y los indicadores de desempeño.
- Desarrollar Nuevos Indicadores: Incorporar indicadores adicionales que reflejen todas las dimensiones del desempeño y que estén alineados con los objetivos específicos de cada nivel. Esto incluye indicadores que capturen el ámbito de control de resultados y procesos.

- Reutilizar y Mejorar los Indicadores Actuales: Evaluar y, si es necesario, ajustar los indicadores existentes para asegurar que estén directamente vinculados con los objetivos declarados y que las metas sean realistas y medibles.
- Una presentación de los resultados del PMI y del nuevo diseño ajustado del Programa dentro del marco de los lineamientos generales de la Política Nacional de Turismo y de la Política Nacional de Promoción del Turismo, al Consejo Consultivo de Promoción Turística y al Comité de Ministros del Turismo, a fin de que se incorporen como entes incumbentes propuestas técnicamente fundadas de un presupuesto anual coherente con la introducción de las mejoras en el diseño del programa, así como establecer herramientas anticipatorias para mejorar la inteligencia institucional en el seguimiento y monitoreo de la cadena de valor de producción de bienes públicos al vincularse el diseño del programa con otros programas de fomento y desarrollo del turismo, a fin de optimizar su efecto sobre el logro de los objetivos de las políticas mencionadas.
- Al implementarse, estas recomendaciones, el programa podría mejorar significativamente su coherencia interna, permitiendo un mejor diseño, monitoreo y seguimiento más efectivo de la ejecución y contribuyendo a la realización de sus objetivos.

Anexo 2(D): Orientaciones para el diseño Propuesto por el Panel Evaluador

El Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional ha evolucionado desde su inicio con diversas actualizaciones tanto en su diseño como operación. Como se señaló, el problema identificado del actual diseño es el bajo nivel de conocimiento de la oferta turística chilena. Sin embargo, este ha cambiado hacia un desafío más amplio que incluye la falta de efectividad en la promoción integral y el estancamiento de la industria turística nacional. Por lo tanto, es necesario redefinir los objetivos del programa, especialmente en la redacción de su fin y propósito, para que reflejen estos nuevos desafíos y se alineen con una estrategia más integral y sostenible para el desarrollo del sector turístico.

A la hora de pensar en un ajuste al diseño, es importante tener en consideración que los bienes y servicios provistos por el programa tienen características de bien público y generan externalidades que benefician a la industria turística en su conjunto, no solo a un grupo específico de empresas. Esto dificulta trabajar con las definiciones tradicionales de población potencial y objetivo. La promoción turística genera beneficios indirectos que se difunden ampliamente, impactando a diversas empresas del sector sin que estas participen directamente en las acciones del programa. En este contexto se requiere una definición más amplia y operativa, para reflejar la realidad de la industria y el impacto del programa, y para luego poder monitorear la implementación.

Dado lo anterior, el panel evaluador sugiere considerar a las empresas del sector turístico y las asociaciones gremiales vigentes, como una operacionalización inicial de la industria, especialmente aquellas empresas que están inscritas en el Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos y el Registro de Asociaciones Gremiales del Ministerio de Economía, representando aquellos participantes de la industria que son exclusivamente del sector turístico y que con su inscripción en el registro demuestran su interés de participación.

La definición de objetivos y la selección/propuesta final de indicadores para medir dichos objetivos se alinean con lo planteado en el Plan de Marketing Internacional 2023-2027, asegurando coherencia y relevancia en la medición de los resultados del programa. Para medir los objetivos redefinidos del programa, se propone que la discusión se realice sobre la siguiente definición de objetivos y conjunto de indicadores o métricas.

FIN: Contribuir al desarrollo sostenible y la competitividad de la industria turística nacional

Indicador	Fórmula de Cálculo	Medios de Verificación
Porcentaje de Participación del sector turismo en el PIB	$(\text{PIB Turístico en el año } t / \text{PIB nacional en el año } t) * 100$	Informe de Resultados, Aproximación del PIB turístico, elaborado por Subsecretaría de Turismo en conjunto con Servicio Nacional de Turismo.
Porcentaje de Ocupación en ACT (Actividades Características del Turismo)	$(\text{Cantidad de ocupados en ACT en el año } t / \text{Total de ocupados en la economía en el año } t) * 100$	Informe de Estadísticas del Mercado Laboral (Instituto Nacional de Estadísticas – INE)

Número de Empleos Generados por la Industria Turística	(Número total de empleos directos en el sector turismo en el año t)	Informe de Estadísticas del Mercado Laboral (Instituto Nacional de Estadísticas – INE), Reportes de SERNATUR
--	---	--

PROPÓSITO: Aumentar la efectividad en la promoción de productos, destinos y experiencias que conforman la oferta turística del país en mercados priorizados (nacionales e internacionales).

Indicador	Fórmula de Cálculo	Medios de Verificación
Porcentaje de turistas provenientes de mercados abordados	$(\text{N}^\circ \text{ de llegada de turistas al país de los mercados abordados en el período t} / \text{N}^\circ \text{ total de llegada de turistas al país en el período t}) * 100$	Informe de llegada de turistas elaborado por SERNATUR en base a datos migratorios generados por Jefatura Nacional de Extranjería y Policía Internacional. Periodicidad anual.
Tasa de aumento de llegadas de turistas provenientes de los mercados abordados, excluyendo Argentina	$((\text{N}^\circ \text{ de llegada de turistas al país de los mercados abordados en el período t, excluyendo Argentina} / \text{N}^\circ \text{ de llegada de turistas al país de los mercados abordados en el período t-1, excluyendo Argentina}) - 1) * 100$	Informe de llegada de turistas elaborado por SERNATUR en base a datos migratorios generados por Jefatura Nacional de Extranjería y Policía Internacional. Periodicidad anual.
Gasto promedio por turista de mercados priorizados (desagregación: promedio general y cálculo por nacionalidad)	$(\text{Gasto total de turistas provenientes de mercados priorizados en el período t} / \text{Número total de turistas provenientes de mercados priorizados en el período t})$	Departamento de Estadísticas SERNATUR, INE
Días promedio de pernoctación de turistas de mercados priorizados (desagregación: promedio general y cálculo por nacionalidad)	$(\text{Sumatoria del total de pernoctaciones por todos los turistas provenientes de mercados priorizados en el período t} / \text{Número total de turistas provenientes de mercados priorizados en el período t})$	Departamento de Estadísticas SERNATUR, INE
Posicionamiento de Marca País ⁵⁹	Clasificación en el Country Brand Index	Informes Anuales de Brand Finance

⁵⁹ Se proponen dos métricas estándar, pero se puede decidir monitorear algún otro indicador de referencia que pueda dar cuenta del posicionamiento turístico de Chile y de su marca en el tiempo. El Country Brand Index evalúa variables vinculadas directamente con el turismo, así como con el sistema de valores, calidad de vida, aptitud para los negocios y patrimonio cultural del país, proporcionando una visión holística del posicionamiento del país a nivel internacional. Por su parte, el Travel & Tourism Competitiveness Index del WEF ofrece una perspectiva específica del sector turístico, evaluando la competitividad y atractivo del país como destino turístico, lo cual es crucial para entender y mejorar la efectividad de las estrategias de promoción turística.

	Clasificación en el Ranking de Competitividad en Viajes y Turismo (WEF)	Informes Anuales del World Economic Forum (WEF)
Porcentaje de variación anual en las ventas totales por tipo de ACT	$(\text{Ventas totales por tipo de ACT en el periodo } t-1 - \text{Ventas totales por tipo de ACT en el periodo } t / \text{Ventas totales por tipo de ACT en el periodo } t-1) * 100$	Departamento de Estadísticas SERNATUR, INE
Retorno sobre la Inversión (pesos de ingreso por cada peso gastado)	Sumatoria de ingresos totales por turismo o el gasto total de turismo receptivo, los cuales provienen de turistas de mercados priorizados en el período t/ Gasto total del programa en el período t	Departamento de Estadísticas SERNATUR, INE
Costo medio de llegada de turista de mercados abordados	Gasto total programa en el periodo t/ Llegadas de turistas desde mercados abordados en el periodo t	Departamento de Estadísticas SERNATUR, INE

Respecto a la estructura de los componentes del Programa, se debe tener una definición o mayor claridad respecto de cómo incorporar o trabajar la promoción nacional integrada recientemente al programa. Según lo expuesto en el informe, a juicio del panel evaluador existen ciertas definiciones de carácter técnico-político que pueden determinar cómo se resuelve esta situación. Entre ellas se incluyen decisiones sobre la descentralización o desconcentración de ciertas responsabilidades de promoción, ya sea en las direcciones regionales de SERNATUR o incluso considerando la posibilidad de trasladarlas a los descentralizando en los gobiernos regionales.

En este contexto, el panel visualiza dos escenarios más plausibles en el mediano y corto plazo, donde para cada uno se presenta una estructura de componentes que facilite tanto el registro de información como la gestión del programa. Es importante que para ambos escenarios los indicadores y métricas propuestas anteriormente son útiles y válidas.

Escenario 1: Desconcentración en Direcciones Regionales de SERNATUR

En este escenario, se desconcentra la promoción nacional en las direcciones regionales de SERNATUR, otorgándoles mayor autonomía y definiendo un presupuesto para la región. SERNATUR central mantiene un rol de apoyo y referente técnico. Este escenario al excluir la promoción nacional del programa no implica cambios en la estructura actual de los componentes.

Escenario 2: Se mantiene en el mismo programa la promoción nacional e internacional

En este caso, se mantiene la promoción nacional centralizada, siguiendo la operación como lo fue durante el último año. En este escenario se propone el reordenamiento de los componentes, con la creación de subcomponentes y la incorporación de un servicio transversal de inteligencia de mercado.

Componentes	Subcomponentes	Descripción
Promoción Turística Internacional	Promoción Dirigida al Canal Comercial	Promoción de la oferta turística chilena en mercados internacionales a través de la participación en ferias y eventos internacionales.
	Promoción Dirigida al Turismo de Reuniones o MICE	Apoyo en la captación de eventos internacionales de gran escala, como congresos, conferencias y exposiciones, que contribuyan a incrementar el flujo de turistas de negocios al país. Incluye actividades de postulación y promoción de Chile como destino ideal para este tipo de eventos.
	Prensa e Influenciadores	Promoción a través de medios de comunicación extranjeros y personas influyentes (influencers) extranjeros en el ámbito turístico. Incluye la organización de viajes de prensa, colaboraciones con influencers y campañas de promoción en medios digitales y tradicionales.
	Promoción Turística Dirigida al Público Final	Campañas de promoción dirigidas directamente al consumidor final en el extranjero.
Promoción Turística Nacional	Difusión, eventos y ferias	Promoción de la oferta turística local en mercado interno a través de la participación en ferias y eventos locales.
	Prensa e Influenciadores	Promoción a través de medios de comunicación nacionales y personas influyentes (influencers) nacionales en el ámbito turístico. Incluye la organización de viajes de prensa, colaboraciones con influencers y campañas de promoción en medios digitales y tradicionales.
	Promoción Turística Dirigida al Público Final	Campañas de promoción dirigidas directamente al consumidor final en el mercado nacional.
Servicios Transversales de Inteligencia de Mercado	Inteligencia de mercado	Servicios transversales que incluyen recolección y análisis de datos turísticos, estudios de mercado enfocados en destinos potenciales y emergentes, actualizaciones del Plan de Marketing, y desarrollo de piloto de estrategias innovadoras de promoción.

Anexo 3: Procesos de Producción y Organización y Gestión del Programa

Este anexo presenta una descripción y análisis de los aspectos clave en la organización y gestión del programa, con un enfoque particular en los procesos de producción asociados a cada uno de sus componentes. Se expone una visión detallada de las etapas y procedimientos involucrados en el programa, abarcando desde la planificación inicial hasta la ejecución y el monitoreo de las actividades. Se incluyen también las estrategias de coordinación entre diferentes entidades, la asignación y manejo de recursos, y los mecanismos de seguimiento y evaluación empleados. A continuación, se detallan los componentes y procesos específicos, proporcionando una comprensión clara de cómo cada elemento contribuye al funcionamiento general del programa.

A. Proceso de producción de cada uno de los bienes y/o servicios (componentes) que entrega el programa.

El proceso de producción de bienes y servicios de este programa se desarrolla con estos 4 componentes:

1.1. Componente 1: Promoción turística en canales de comercialización (ferias y Eventos)

Cabe destacar que las actividades de este componente en un principio tenían un carácter internacional, pero dada la emergencia sanitaria causada por el COVID-19, donde el sector turístico fue fuertemente afectado, se le dio también un carácter nacional. Las actividades que caracterizan este componente son:

- **Atributos de los productos:**
 - **Ferias:** son aquellos eventos comerciales de exhibición de productos y servicios, se caracterizan por ser una oportunidad para que las empresas turísticas se hagan visibles directamente con el público, a su vez, ayudan al posicionamiento de la imagen turística del país. Para participar en ellas deben estar en el registro de prestadores de SERNATUR, como también dependerá de la disponibilidad de cupos, costos asociados y del orden de inscripción en la actividad. Constituyen una instancia única para promover productos y/o servicios, realizar contactos de negocios con personas de todas partes del mundo o al menos de la región económica en que ésta se realiza - además de presentar la imagen de un país, sus ventajas económico-comerciales y sus características culturales.
 - **Eventos:** Son aquellos eventos donde se busca crear un marco de trabajo para facilitar el intercambio comercial entre los intermediarios (agencias de viaje y tour operadores) de la oferta turística de Chile con agencias de viajes y tour operadores internacionales. Estos se realizarán en una amplia gama de mercados y permite a Chile contar con más y mejores instancias de comercialización de sus destinos turísticos en mercados de origen.
- **Beneficiarios:** en este componente se trabaja con la cadena comercial (tour operadores y agencias de viajes) que vende y difunde Chile en el extranjero.
 1. A través de ferias, con un pabellón nacional donde se tiene presencia como destino-país. Con ello se busca que los operadores hagan negocios con

operadores extranjeros. En el stand de promoción de Chile se presentan los destinos emblemáticos y se genera un espacio para que los operadores hagan negocio. Aspecto importante, ya que, si los empresarios tuvieran que financiar la asistencia a feria no podrían ir, pues son muy caras, por lo tanto, aquí hay un aporte del programa, ya que la industria en Chile es una industria PYME que no cuenta con los recursos para ir con el operador a promocionar. Por esa razón, el operador receptivo es el que los promociona a través del catálogo. La financiación es del 85% y el empresario realiza un copago muy pequeño. Tienen derecho al espacio de trabajo y además es una agenda de reuniones.

2. La otra forma es a través de los eventos o ruedas de negocios, realizados en los mercados objetivos, donde se hace convocatoria a los principales operadores en mercado emisivos. Aquí se hace una vinculación uno a uno con nuestros operadores y los productos. Los operadores en los eventos van con sus productos emblemáticos y los presentan al operador internacional en un catálogo.
 3. Las capacitaciones, las que hoy se hacen a través de tres vías: presenciales, mediante las agencias (PR⁶⁰) de representación comercial que se tiene en el mercado, ellos capacitan a la cadena comercial y a la fuerza de ventas de un operador, es decir, el operador que trabaja con Chile tiene una serie de agencias de viaje, a las que el programa capacita para que sean expertos en el destino Chile y tengan claro lo que están vendiendo, en temas como: tarifas, cómo hay que visitar Chile, en qué época, etcétera. En complemento con lo anterior, ahora se están desarrollando cursos auto instruccionales en el sitio Web que se llama aprende turismo. Se tiene una landing solo internacional para generar cursos con certificación. Esto en apoyo a lo que se hace presencialmente y en mercados donde no hay agencias de representación, se hacen las capacitaciones online. Se cuenta con el apoyo de los agregados comerciales de PROCHILE, a quienes SERNATUR los capacita y ellos a sus asistentes y éstos apoyan en la capacitación que SERNATUR hace a la fuerza de ventas.
- **Proceso de producción:** las agencias de viajes y tour operadores chilenos (agentes de intermediación) arman paquetes turísticos (catálogo) para ir a entregárselo a otros operadores en el exterior. El catálogo se confecciona en función de toda la oferta de productos y servicios, destinos del país, en función de ella se generan los paquetes que se disponen para la venta.
 - **Selección de ferias y eventos:** tanto las ferias como los eventos se seleccionan en función de los mercados de interés o priorizados definidos en el Plan de Marketing que realiza SERNATUR y que es aprobado por el Consejo Consultivo de Turismo, son para el periodo evaluado los siguientes: Argentina, Brasil, Francia, España, Alemania, Inglaterra, Estados Unidos, Australia y China.
 - **Selección de participantes en Ferias:** las entidades relacionadas directa e indirectamente con el rubro turístico pueden inscribirse para participar en Ferias de turismo internacionales, a través de la página web de SERNATUR. Es requisito para los participantes estar inscritos en el Registro de Prestadores de servicios Turísticos de SERNATUR. Además, tienen que realizar un copago del 15% del valor de la

⁶⁰ PR: Public Relations, que corresponden a agencias de relaciones públicas en el extranjero que son contratadas por SERNATUR

participación en la feria respectiva. Para los que no pueden viajar se hacen viaje de familiarización. Donde se invitan a los operadores y a sus principales agencias de viaje, a recorrer Chile y a conocer los productos y servicios. SERNATUR gestiona los viajes en función de las acciones y mercados priorizados en el Plan de Marketing, los prestadores turísticos son seleccionados para la ejecución del viaje dirigidos al canal comercial, estos prestadores tienen que estar en el Registro de SERNATUR. En el caso de la participación regional, cabe señalar que algunas direcciones regionales que cuentan con recursos FNDR, y realizan acciones de promoción con carácter regional y se les facilita un espacio, a través de un mesón regional para ser promocionado.

- **Producción:** se realizan a través de modalidades que permita la Ley de compras tanto para la participación en Ferias, Eventos y Capacitaciones como para los viajes de familiarización.
- **Responsable:** Subdirección de Marketing, a través de la Unidad de Proceso, específicamente la Subunidad de Ferias, Eventos y Capacitaciones.

1.2. Componente 2: Promoción turística en reuniones, congresos o MICE

Meeting planners: Planificador de reuniones

MICE: Turismo de reuniones, referido por sus siglas en inglés (meetings, incentives, conferences and exhibitions)

Este componente está dirigido fundamentalmente al mercado internacional.

- **Atributos de los productos o servicios:** ferias y eventos especializados en turismo de congresos, reuniones, convenciones e incentivos, a las que se asiste como país, sobre todo en los mercados priorizados en el plan de marketing diseñados por SERNATUR en el marco del programa. También, se incluyen los viajes de familiarización, como herramienta que busca dar a conocer el país en los mercados priorizados para atraer los congresos e incentivos asociados al país.
- **Beneficiarios:** los prestadores turísticos nacionales, las asociaciones profesionales nacionales y los gremios que agrupan a estos prestadores turísticos. Además, las entidades, que solicitan apoyo para postulaciones a congresos y eventos Internacionales para tener a Chile como sede. Y que pueden solicitar apoyo para visitas de inspección de congresos o pre postulaciones cuando estén escogiendo opciones de sedes.
- **Proceso de producción:** SERNATUR cuenta con un programa de incentivos, que le permite hacer una búsqueda de congresos internacionales disponibles para postular, mediante el apoyo de la Unidad de Mercado. La entidad detecta asociaciones del país que sean parte de alguna asociación internacional para atraer eventos y congresos internacional al país. SERNATUR, a través de los recursos del programa apoya técnicamente a las asociaciones con la postulación, específicamente, con la elaboración del dossier de postulación, con el viaje cuando van a presentar la candidatura de Chile y también cuando Chile se adjudica el Congreso, se apoya en la traída de las visitas de inspección, donde se define el lugar de realización del Congreso. Respecto a la postulación, existe un ranking internacional que se llama IKAT. Es un ranking de los principales congresos mundiales donde se ven los congresos, a los que se puede postular durante el año, porque hay otros que se postulan bianual o

trianualmente. Una vez que se mapean, se busca la asociación chilena partner de la asociación internacional que realiza el congreso.

- **Producción:** mediante compras que permita la Ley de compras, se ejecutan licitaciones públicas para las postulaciones a Congresos, visitas de inspección, las campañas on y off line al segmento de reuniones y la participación en ferias/eventos MICE.
- **Responsable:** Subdirección de Marketing, específicamente a través de la Subunidad de Mercado Turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions And Exhibitions).

1.3. Componente 3: Promoción turística con prensa e influenciadores

Influencers: personas con gran presencia, reputación y credibilidad en las redes sociales gracias a su conocimiento acerca de diversos temas y/o sectores.

Las actividades de este componente tienen carácter nacional e internacional.

- **Proceso de producción:** se organizan y realizan viajes de prensa y viajes de influenciadores, bajo el requisito de priorizar los mercados internacionales de interés que permitan a los medios conocer la experiencia turística en Chile. Del mismo modo las acciones asociadas al mercado nacional. Adicionalmente, se hacen acciones de capacitación o eventos de difusión para prensa e influenciadores, ruedas de prensa, RRPP en los mercados priorizados para dar a conocer Chile y sus atributos turísticos.
- **Beneficiarios:** los prestadores turísticos nacionales registrados.
- **Producción:** se realizan a través de modalidades que permita la Ley de compras tanto para los viajes de prensa e influenciadores como para las agencias de representación en el extranjero.
- **Responsable:** Subdirección de Marketing, específicamente a través de la Subunidad de Contenido, Prensa e Influenciadores.

1.4. Componente 4: Promoción turística con público en general (usuarios de sitios web, lectores de revistas, campañas publicitarias)

Las actividades de este componente tienen carácter nacional e internacional.

- **Proceso de producción:** se realizan campañas comunicacionales genéricas, activas, estacionales, de branding entre otras, en medios online y offline dirigidas al consumidor final, tanto en el mercado internacional como nacional. Así como, campañas de promoción cooperadas entre el sector público y privado en medios offline y online dirigidas a consumidor final.

- **Beneficiarios:** los prestadores turísticos nacionales registrados.
- **Producción:** se realizan a través de modalidades que permita la Ley de compras tanto para los viajes de prensa e influenciadores como para las agencias de medios.
- **Responsable:** Subdirección de Marketing, específicamente a través de la Subunidad de Mercado.

Finalmente, cabe mencionar, que la estrategia de intervención elegida se focaliza en acciones dirigidas al turismo recreativo y de negocios en mercados abordados nacionales e internacionales, según componentes del programa.

Los componentes del programa corresponden a acciones de promoción dirigidas a (C1) Canal de comercialización, es decir, a la industria turística nacional e internacional, (C2) Turismo de Reuniones o MICE, enfocado en postulaciones de Congresos internacionales, para que se realicen en el país (C3) Prensa e influenciadores, con foco en aquellos medios que amplifiquen el mensaje de promoción nacional e internacional y (C4) Público final, a realizar según las definiciones estratégicas de los mercados abordados (nacionales e internacionales). Mientras que las acciones según componente puede ser la participación en ferias, organización de eventos, viajes de familiarización, capacitaciones al canal de comercialización, apoyo a postulaciones a Congresos internacionales y a Congresos ganados, campañas comunicacionales a público final y acciones de soporte de marketing transversales, entre otras.

Estas acciones se llevan a cabo a través de las modalidades que permite la Ley de compras, compras directas en mercado público, grandes compras, tratos directos y licitaciones o bien, lo indicado en la Ley de Bases.

Todas las acciones son ejecutadas con la finalidad de generar mayor conocimiento del país en los mercados abordados, ya sea a público final para incentivar directamente al potencial turista nacional e internacional o al canal de comercialización para que ofrezcan la oferta turística de Chile como un potencial destino turístico. Logrando aumentar el conocimiento de los destinos turísticos, con foco en destinos emergentes o potenciales y de esta manera diversificar la oferta y posicionar a Chile como potencial destino turístico, aumentando la consideración de viajar por Chile y en consecuencia el gasto en los diversos destinos turísticos del país.

A continuación, se caracteriza cada una de estas modalidades.

Modalidad	Característica
Trato Directo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si revisado el Catálogo de bienes y servicios de Convenio Marco, no se encuentran los productos solicitados por la Subdirección de Marketing, se debe recurrir a la Licitación Pública como mecanismo general de adquisiciones de bienes y servicios. Sin perjuicio de lo anterior, dicha unidad podrá recurrir al Trato o Contratación Directa, cuando, luego de un estudio de los antecedentes relativos a la compra, se determina que ella puede ser realizada excepcionalmente y amparada en alguna causal de trato directo de las contempladas en el artículo 8° de la Ley N°19.886, en relación con el artículo 10, de su Reglamento. Especialmente esto se da

	<p>cuando los proveedores son internacionales, específicamente en los componentes 1, 2 y 3. Las concurrencias de las causales de trato directo son debidamente justificada y fundadas por el requirente en los Términos de Referencia, adjuntando todos los antecedentes justificativos de la misma. Sin embargo, la procedencia de la causal de contratación directa quedará supeditada a la previa autorización de la Unidad de Adquisiciones y, posteriormente, a la aprobación por parte de la Dirección Jurídica. En aquellos casos más complejos, la Unidad de Adquisiciones enviará todos los antecedentes a la Dirección Jurídica para determinar y confeccionar el acto administrativo correspondiente.</p>
--	--

Figura No. A3.1: Representación simplificada del Proceso de Trato o Contratación Directa



Modalidad	Característica
Licitación Pública	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento de contratación que se efectúa cuando el bien y/o servicio requerido no se encuentra disponible en Convenio Marco. Para ello, se debe indicar claramente, en el requerimiento de compra, que el bien y/o servicio no se encuentra en el Catálogo Electrónico; o bien, que los bienes o servicios existentes no cumplen con las características solicitadas. Este procedimiento administrativo es de carácter concursal, y se realiza previa resolución fundada que lo disponga, mediante el cual SERNATUR realiza un llamado público a través del Sistema de Información ChileCompra, convocando a los interesados para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas, de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente.

Figura No. A3.2: Representación simplificada del Proceso de Licitación Pública



El proceso de una Licitación Pública consta de una serie de etapas que son presentadas a continuación:

Etapas	Característica
Convenio marco Grandes Compras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si el monto de la compra vía Convenio Marco es igual o superior a 1.000 UTM, se denomina “Gran Compra”. Esta modalidad implica que la Unidad de Adquisiciones debe comunicar, a través del Sistema de Información, la intención de compra a todos los proveedores adjudicados en la respectiva categoría al que pertenece el bien o servicio a adquirir. La intención de compra debe contener al menos: <ul style="list-style-type: none"> - Fecha de decisión de compra. - Requerimientos específicos del bien o servicio. - Cantidad. - Condiciones de entrega. - Criterios y ponderaciones aplicables para la evaluación de las ofertas. ▪ El plazo estipulado para que los proveedores presenten sus ofertas no deberá ser inferior a 10 días hábiles contados desde la publicación de la intención de compra por parte de la entidad estatal. Además, las ofertas que se reciban serán evaluadas según los criterios y ponderaciones definidos en las bases de la licitación del Convenio Marco respectivo, en lo que sea aplicable, no siendo posible agregar nuevos criterios, salvo si se incorporan sub-factores de evaluación. ▪ La evaluación de las ofertas se realiza por una Comisión Evaluadora, y se reflejará en un cuadro comparativo, el que debe ser firmado por todos los integrantes de la Comisión. Este cuadro se adjuntará a la Orden de Compra que se emita.

Figura No. A3.2.1: Representación simplificada del Proceso de Grandes Compras por Convenio Marco



B. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación al interior de la institución responsable y con otras instituciones.

En febrero de 2010 fue promulgada y publicada la Ley N° 20.423 del Sistema institucional para el desarrollo del turismo. Dicho sistema, compuesto por el Comité de Ministros del Turismo; la Subsecretaría de Turismo; el Consejo Consultivo de Promoción Turística y el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), tiene por objeto el desarrollo y promoción de la actividad turística, por medio de mecanismos destinados para la creación, conservación y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos.

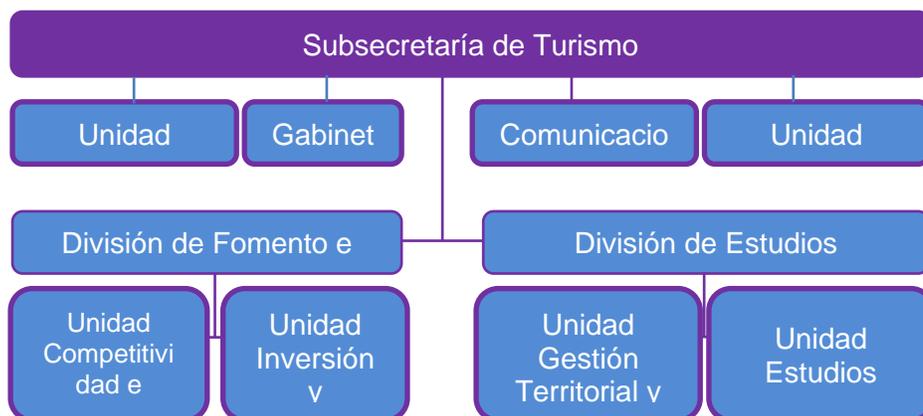
A continuación, se presentan las estructuras de las principales organizaciones con mandatos en el programa evaluado.

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
Subsecretaría de Turismo	<ul style="list-style-type: none">▪ Encargada de elaborar los planes, programas y proyectos para la promoción y desarrollo del turismo, siendo el Servicio Nacional del Turismo (SERNATUR) el encargado de promover la oferta e industria turística de nuestro país a nivel internacional.▪ Como órgano de colaboración inmediata del Presidente del Comité de Ministros del Turismo, y por delegación de funciones del Ministro de Economía, Fomento y Turismo, velar por la coordinación en materia turística entre los ministerios, organismos y servicios.

Antecedentes:

- Entre los años 2010 y 2014, se produjo la fase de instalación del nuevo sistema institucional. Dentro de los principales hitos de dicha etapa se cuentan la realización de la primera sesión del Comité de Ministros y Ministras del Turismo en junio de 2010, la entrada en funcionamiento de la Subsecretaría de Turismo el 01 de enero de 2011 y la creación del Consejo de Consultivo de Promoción Turística. Terminada la fase de instalación, la Subsecretaría de Turismo se propuso para el período 2015-2018 consolidar el sistema institucional abordando las brechas, potencialidades y oportunidades que presenta el sector a través de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo Sustentable, además del trabajo en cambios normativos que permitan introducir ajustes al funcionamiento institucional actual y articular un conjunto de iniciativas de inversión con otros actores, tanto del mundo público como del privado.
- La Subsecretaría de Turismo depende del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, cartera que es encabezada por el ministro Nicolás Grau Veloso. En tanto, la Subsecretaría de Turismo es liderada por Verónica Pardo Lagos.

Figura No. A3.3: Representación simplificada de la estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia, basada en información de SERNATUR, 2024

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
Consejo Consultivo de Promoción Turística	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instancia de trabajo público/privado cuyo objeto principal es asesorar y colaborar con el Comité de Ministros del Turismo, en la formulación de la Política Nacional de Promoción del Turismo, tanto a nivel nacional como internacional. Esta instancia se encuentra regulada en los artículos 23 y siguientes de la Ley N° 20.423 (del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo), y en el Decreto N° 200, de 2010, del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que aprueba el Reglamento del Consejo Consultivo de la Promoción Turística ▪ La Ley N° 20.423, en su artículo 27, ha encomendado al Consejo Consultivo de la Promoción Turística el diseño, preparación y proposición a la Subsecretaría de Turismo de los planes y programas de promoción del turismo nacional y velar por su cumplimiento, para cuyos efectos podrá: a) proponer la contratación, licitación y, o encargo del diseño y elaboración de planes de acción plurianuales en materia de promoción turística, consensuando los intereses públicos y privados; b) elaborar estudios por sí mismo, o encargarlos a terceros, que evalúen la participación e inserción de Chile en el mercado turístico internacional; c) evaluar periódicamente la ejecución y aplicación de los planes y programas de promoción; d) proponer la realización periódica de los ajustes y actualizaciones de dichos planes y programas; d) cumplir las demás funciones que le encomiende la ley.

El Consejo es presidido por la Subsecretaría de Turismo y el secretario es el Director Nacional del Servicio Nacional de Turismo. Y se encuentra integrado por: Subsecretaría de Turismo; Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR); Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE); Consejo Nacional de la Cultura y las Artes; Corporación de Fomento de la Producción (CORFO); Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales

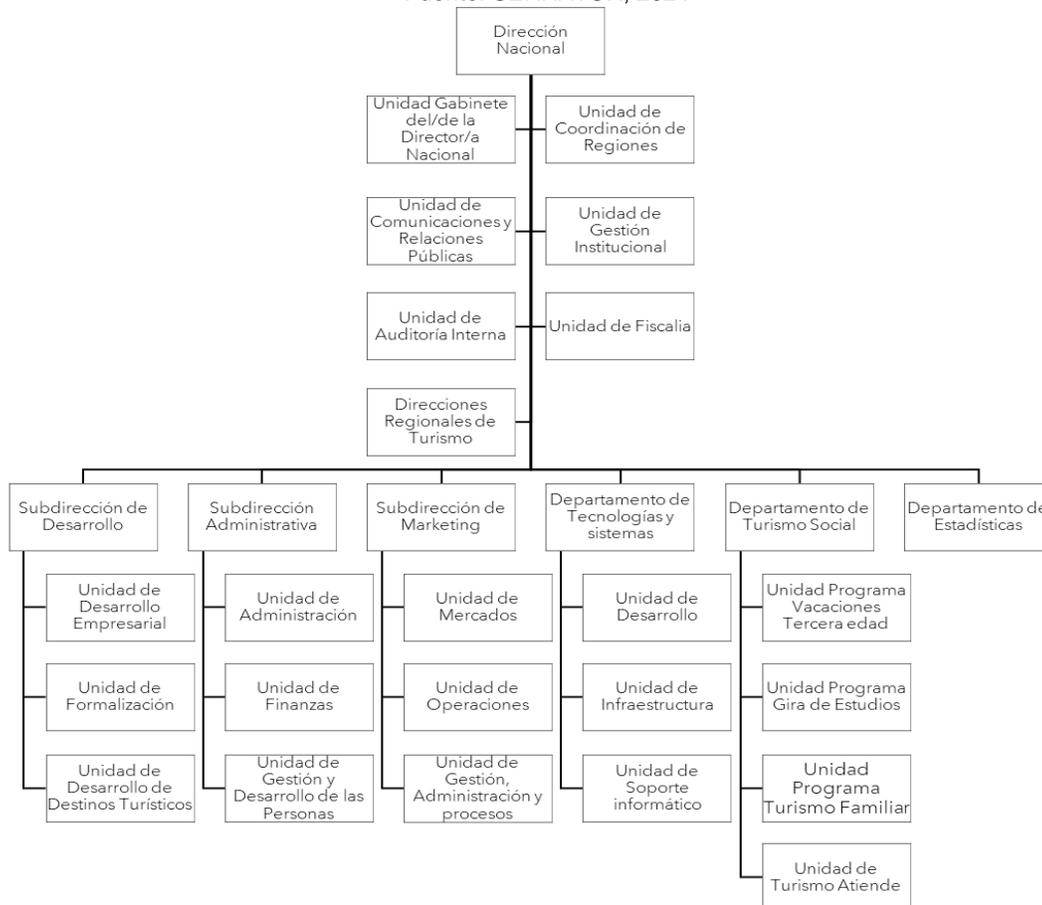
(DIRECON); cuatro entidades gremiales de carácter nacional que agrupen a empresas que desarrollan sus actividades en el sector del turismo; tres representantes de entidades gremiales de carácter regional que agrupen a empresas que desarrollan sus actividades en el sector del turismo, las que deberán tener su domicilio en alguna región distinta de la Metropolitana.

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)	Creado el 8 de noviembre de 1975 con el objeto de investigar, planificar, fomentar, controlar, promover y coordinar la actividad turística de Chile, ejerciendo para ello todas las funciones establecidas en el Decreto Ley N° 1.224

La Resolución Exenta N°533-2023, establece nueva organización y estructura interna del Servicio Nacional de Turismo y deja sin efecto Resolución Exenta N°390 de 19 de julio de 2022.

Figura No. A3.4: Representación de la estructura organizacional de SERNATUR

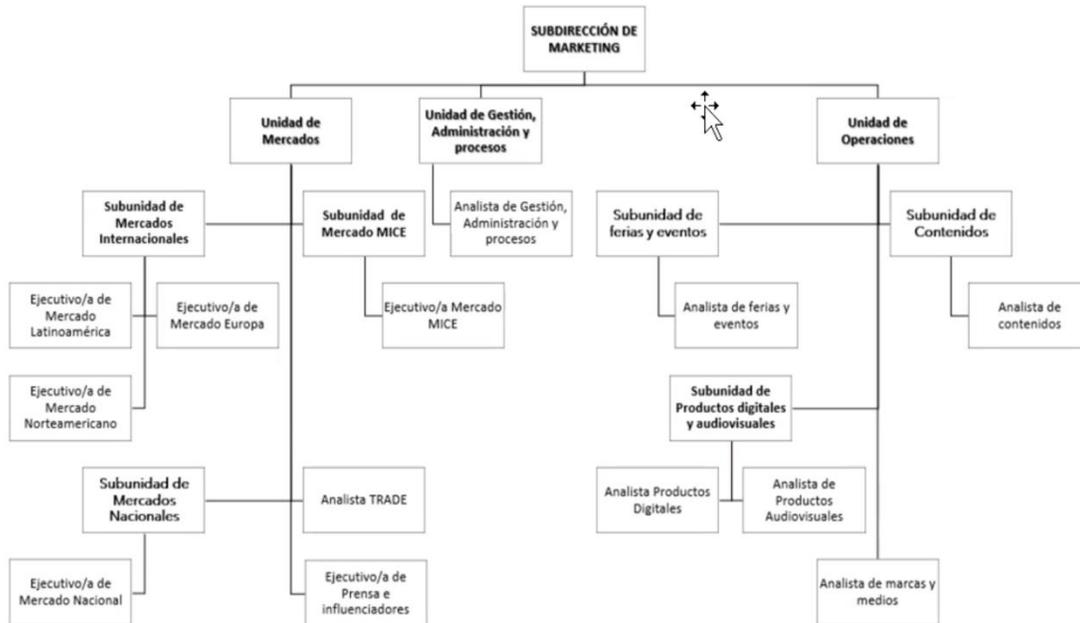
Fuente: SERNATUR, 2024



Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
<p>SERNATUR. Subdirección de Marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La unidad responsable del servicio de la promoción nacional e internacional es la Subdirección de Marketing, por lo tanto, la encargada de ejecutar el Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional. Es el área a través de la cual el Servicio Nacional de Turismo lleva a cabo toda acción promocional para el posicionamiento de la oferta turística tanto en el mercado nacional como en mercados internacionales incluyendo el posicionamiento del turismo de reuniones (MICE). ▪ Cumple diversas funciones: <ul style="list-style-type: none"> - Informar y coordinar las estrategias y acciones promocionales del Servicio con los distintos sectores e instituciones que intervienen directa o indirectamente en la promoción turística, tanto a nivel nacional como internacional. - Analizar la estructura, características y funcionamiento de los mercados de interés turístico, a fin de orientar las políticas y estrategias de promoción. - Recopilar la información sobre el producto turístico para ser utilizada en las acciones publicitarias y de información turística y con otras acciones promocionales. - Contribuir a la difusión tanto en territorio nacional como en el extranjero, las atracciones, atributos y valores turísticos del país, utilizando medios de comunicación, difusión y publicidad. - Velar por la veracidad de la información promocional que se divulgue a nivel nacional e internacional de los atributos, valores turísticos del país, tanto por el sector privado como del sector público, en la forma que determine la normativa vigente. - Estimular el desarrollo del Turismo MICE (Meetings, Incentivos, Convenciones, Eventos y Congresos) y demás eventos que fueren de interés turístico. - Proponer y coordinar la adquisición o enajenación de material de promoción turística en conformidad con la normativa vigente. - Velar y procurar el asesoramiento continuo en materia de Promoción a las Direcciones Regionales de Turismo. - Ejecutar las líneas estratégicas del Plan de Marketing que sean de responsabilidad de la Subdirección. - Velar y procurar aumentar el presupuesto en inversión en Promoción del turismo de Chile y gasto por turista en el país para ser comparativamente competitivos. - Colaborar con la Subdirección de Desarrollo en lo que respecta a la entrega de información de productos y destinos en el territorio nacional. - Otorgar Patrocinios en nombre del Servicio de acuerdo con la normativa establecida. - Todas aquellas demás funciones y tareas inherentes al área de su competencia o que le encomiende el/la Director/a Nacional.

La Subdirección de Marketing está dirigida por un directivo/a del segundo nivel jerárquico, denominado Subdirector/a de Marketing, y para cumplir sus funciones tendrá a cargo cuatro Unidades: Operaciones, Mercados, Branding, Gestión, Administración y Procesos.

Figura No. A3.5: Representación de la estructura de organización de la Subdirección de Marketing



Al respecto, cabe señalar que en la estructura no existen unidades asociadas con la **inteligencia competitiva y de mercados** que elabore y viabilice la entrega de información estratégica oportuna para la toma de decisiones oportunas en el Programa, competencia que requiere ser desarrollada por perfiles profesionales especializados, tampoco cuenta con una red exterior de agregados en turismo dentro de las oficinas de ProChile. Esta es una falencia al compararse con otros países competidores, en relación a la estructura de la institucionalidad internacional asociada a los organismos responsables del sector turístico.

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
<p>SERNATUR. Subdirección de Marketing <i>Subunidad de Ferias, Eventos y Capacitaciones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de diseñar, coordinar, producir y evaluar las ferias, eventos y capacitaciones a través de las cuales Chile como destino turístico se promociona y da a conocer tanto a nivel nacional como internacional sus atractivos turísticos. - <i>Cumple las siguientes funciones:</i> <ul style="list-style-type: none"> o Velar y liderar la correcta ejecución e implementación de las acciones promocionales descritas en el Calendario de Ferias y Eventos de SERNATUR. o Dirigir la elaboración de plantas de distribución de stand y layout de cada una las ferias y eventos programadas y aprobadas. o Ser contraparte técnica de las diferentes empresas contratadas para el desarrollo y ejecución de ferias y eventos. o Seleccionar el material gráfico utilizado y visar su correcta aplicación en las distintas acciones de promoción.

(continuidad)

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
SERNATUR. Subdirección de Marketing <i>Subunidad de Ferias, Eventos y Capacitaciones</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Cumple las siguientes funciones:</i><ul style="list-style-type: none">o Diseñar y coordinar activaciones para cada feria y evento según se requiera. Despachar y luego recibir el material promocional de Chile, regiones y delegados.o Coordinar contrataciones de personal de servicio, informadores y animadores, según se requiera.o Diseñar y generar convocatoria para Ferias y/o Eventos Internacionaleso Asistir, cuando se requiera, y asegurar la correcta participación de las delegaciones chilenas que asisten a ferias o eventos. Invitar a autoridades internacionales de Chile.o Desarrollar plan de capacitación internacional y nacional dirigida al público profesional.o Procurar la elaboración del material necesario para llevar a cabo el plan de capacitaciones.o Las demás tareas que le encargue el/la Director/a Nacional o el/la Subdirector/a de Marketing o su Jefatura Directa. <p>Esta unidad para cumplir con sus funciones contará con un Encargado de Ferias, Eventos y Capacitaciones y un analista.</p>

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
SERNATUR. Subdirección de Marketing Unidad de operaciones	<ul style="list-style-type: none">- Vela por la correcta ejecución y mejora de los procesos operativos en la Subdirección de Marketing, ejecutando aquellos que son transversales a las unidades de la Subdirección y dando soporte en los que son específicos. Se trata de una unidad articuladora entre la unidad de Mercados y Branding con el fin de ejecutar y apoyar en la implementación de las políticas de promoción turística.- Entre sus funciones resalta coordinar, gestionar y asesorar:<ul style="list-style-type: none">o Coordinar externamente las acciones de marketing con todos los entes participantes de la industria desde el sector público y privado; e implementar acciones promocionales en mercados origen dirigidos al canal comercial y al público final; tales como, ferias, capacitaciones, eventos (B2B), acciones a público final (BTL), entre otros procurando maximizar la visibilidad de la marca Chile Travel.o Apoyar, asesorar y coordinar los equipos de marketing correspondientes a las Direcciones Regionales en asuntos relacionados a promoción turística nacional e internacional.o Gestionar el relacionamiento con la industria turística nacional mediante el desarrollo de actividades orientadas a la construcción de relacionamientos, ofertas y acuerdos más apropiados, tales como: comunicación, asesorías, información, orientación y recomendación de acciones según el perfil de la empresa.

(continuidad)

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
SERNATUR. Subdirección de Marketing Unidad de operaciones	<ul style="list-style-type: none">- Entre sus funciones resalta coordinar, gestionar y asesorar:<ul style="list-style-type: none">o Coordinar con regiones acciones de marketing dirigidas tanto a público nacional como internacional de manera de sacar provecho a los fondos disponibles a nivel central y regional, evitando duplicidades y procurando máxima alineación entre necesidades a nivel regional y nacional y objetivos de las acciones que se implementan. Así como la industria turística Nacional e Internacional la participación en Ferias y Eventos acordados en el Calendario Anual.o Comunicar y apoyar la implementación de las acciones correspondiente a la Unidad.o Todas las demás labores relacionadas con su función principal que pueda establecer el/la Directora/a Nacional y/o la Jefatura Directa. Esta Unidad, para cumplir con sus funciones cuenta con tres Subunidades: Ferias, Eventos y Capacitaciones; Coordinación de Regiones y Coordinación de la Industria, cada una de ellas, compuestas por un Encargado de Subunidad y un analista.

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
SERNATUR. Subdirección de Marketing Subunidad de Coordinación de la Industria	<ul style="list-style-type: none">- Responsable de coordinar externamente las acciones de marketing con todos los entes participantes de la industria desde el sector público y privado.- <i>Cumple con las funciones de:</i><ul style="list-style-type: none">o Coordinar con regiones acciones de marketing dirigidas tanto a público nacional como internacional de manera de sacar provecho a los fondos disponibles a nivel central y regional, evitando duplicidades y procurando máxima alineación entre necesidades a nivel regional y nacional y objetivos de las acciones que se implementan.o Coordinar directamente con la industria turística Nacional e Internacional la participación en Ferias y Eventos y sus respectivos seguimientos.o Gestión de relacionamiento con la industria, desarrollar actividades orientadas a la construcción de relacionamientos, ofertas y acuerdos más apropiados con la industria tales como: comunicación, asesoría, información, orientación y recomendación de acciones según el perfil de la empresa. <p>Para cumplir con sus funciones contará con un encargado de Coordinación de la Industria y un analista.</p>

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
<p>SERNATUR. Subdirección de Marketing <i>Subunidad de Coordinación de Regiones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de liderar la relación de los equipos o unidades de Marketing de las Direcciones Regionales de Turismo con la Subdirección de Marketing, con el fin de apoyar, asesorar y coordinar las diversas materias de promoción con el fin de mostrar la oferta turística nacional. - <i>Entre sus funciones destacan:</i> <ul style="list-style-type: none"> o Apoyar, asesorar y coordinar a las Direcciones Regionales de Turismo y sus equipos o unidades de Marketing regionales, en materias de promoción para mostrar la oferta turística nacional mediante la participación en Ferias y Eventos Internacionales y la producción y/o apoyo de Ferias y Eventos Nacionales. o Gestionar y coordinar con las regiones del país acciones promocionales que potencian los mercados relevantes para ellos. Así como, proyectos de carácter nacional relacionados con la Subdirección de Marketing que involucran a las Direcciones Regionales de Turismo. o Generar y gestionar información de mercados internacionales y tendencias que pueden ser de utilidad para las Direcciones Regionales de Turismo. o Asesorar, acompañar y levantar capacitaciones, y demás acciones en materias técnicas de marketing, necesarias para levantar, formular y ejecutar programas financiados con recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional -FNDR- en el pilar de promoción turística.
<p>SERNATUR. Subdirección de Marketing <i>Subunidad de Coordinación de Regiones</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Entre sus funciones destacan:</i> <ul style="list-style-type: none"> o Desarrollar e implementar convenios de colaboración con empresas turísticas regionales con el fin de darle visibilidad a la marca Chile es Tuyo. o Las demás tareas que le encargue el/la Director/a Nacional o el/la Subdirector/a de Marketing o su Jefatura Directa. <p>Para su despliegue cuenta con un Encargado de la Coordinación de Regiones y un analista.</p>

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
<p>SERNATUR. Subdirección de Marketing Unidad de Mercados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de crear, ejecutar y supervisar la estrategia de promoción turística de Chile en mercados internacionales priorizados; mercado nacional; mercado MICE (Meeting, Incentive, Conventions and Meetings); y para el segmento de turismo MICE contenidos dentro del Plan de Marketing dirigido al canal de comercialización mediante la implementación de acciones que beneficien la oferta turística receptiva en su conjunto y propicien el incremento de visitantes, su estadía y gasto promedio.

(continuidad)

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
SERNATUR. Subdirección de Marketing Unidad de Mercados	<ul style="list-style-type: none">- Entre sus funciones cumple con: liderar la ejecución de la implementación del plan de marketing internacional (en los Mercados priorizados), del plan de marketing nacional y de Turismo Meetings, incentives, conventions and exhibitions(MICE), con el objeto de buscar, evaluar e identificar potenciales congresos internacionales a realizar en Chile.<ul style="list-style-type: none">o Comunicar y apoyar la implementación de los planes y programas correspondientes a su ámbito de acción; gestionar y coordinar acciones de promoción turística dirigidas al canal comercial de los mercados priorizados en el Plan de marketing internacional, con el objeto de posicionar a Chile como destino, tales como: ferias, eventos, capacitaciones, viajes de familiarización, etc.o Asistencia y participación en ferias y eventos a realizar en los mercados priorizados en el Plan de marketing nacional e internacional prioritarios para Chile.o Representar la marca e imagen del destino turístico Chile al canal de comercialización y medios de comunicación del mercado respectivo; y ofrecer vocerías a medios de comunicación cuando se requiera; y realizar de capacitaciones sobre Chile a los representantes de la industria turística local; y promocionar destinos consolidados y emergentes acordes al mercado respectivo, con la finalidad de mostrar a Chile como un destino a visitar durante todo el año. Así como, reuniones comerciales y generación de nuevos contactos, con el fin de evaluar acciones futuras acorde a la estrategia de promoción y obtener información relevante del mercado respectivo.

(continuidad)

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
SERNATUR. Subdirección de Marketing Unidad de Mercados	<p>Entre sus funciones cumple con:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Coordinar la actividad en conjunto con agencia de representación respectiva cuando corresponda.○ Gestionar y evaluar proyectos de la industria tanto nacional como internacional que permitan apoyar la promoción del destino en los mercados prioritarios. 12. Investigación y búsqueda constante sobre nuevas oportunidades que potencien la promoción turística internacional de Chile.○ Establecer contactos y comunicación directa con la industria nacional haciéndolos partícipe del plan de acción de cada uno de los mercados.○ Comunicación y trabajo directo con las agencias de representación en aquellos países prioritarios para Chile, revisando temáticas tales como: inteligencia de mercado, perfil del turista, formato, fecha y horario de acciones, cantidad de participantes, agenda de reuniones, invitaciones, informes, etc.○ Liderar y velar por el posicionamiento de marca de promoción internacional con el fin de generar conciencia y motivar decisiones de viaje por turismo recreativo hacia Chile. Lo anterior, con el objeto además de posicionar oferta turística diferenciadora, que permita aumentar el promedio de estadía y gasto del turista internacional.○ Elaboración y actualización de base de datos a nivel nacional e internacional con contactos de: tour operadores, agencias de viaje, aerolíneas, empresarios turísticos, prensa, asociaciones, instituciones de Gobierno, etc.○ Apoyo a canales de comercialización y prensa internacional en procesos administrativos de todas las acciones realizadas.○ Las demás tareas que le encargue el/la Director/a Nacional o el/la Subdirector/a de Marketing o su Jefatura Directa. <p>Para cumplir con sus funciones contará con tres subunidades: Mercado Nacional; Mercado Internacional; Turismo Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions (MICE).</p>

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
<p>SERNATUR. Subdirección de Marketing Subunidad de Mercado Nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de crear, ejecutar y supervisar toda la estrategia de promoción turística de nacional orientado al canal de comercialización ya sea tradicional u online, mediante la implementación de acciones de promoción que beneficien la oferta turística interna. - <i>Funciones que cumple:</i> <ul style="list-style-type: none"> o Liderar las acciones dirigidas al impulso del turismo nacional mediante las campañas de marketing nacional así también como al canal comercial nacional. o Diseñar lineamientos generales que serán utilizados en mensajes y piezas creativas para las diferentes campañas comunicacionales, de manera de garantizar que se está cumpliendo con los objetivos de SERNATUR y con lo definido en el plan de marketing nacional. o Ser contraparte técnica de diferentes agencias y proveedores que participan en las diferentes etapas de construcción de las campañas promocionales cuando se requiera. o Coordinar con las demás áreas de SERNATUR involucradas en la ejecución de proyectos ligados a la promoción nacional además de las Direcciones Regionales de Turismo. o Registrar, analizar y procesar información relevante para la toma de decisiones estratégicas relacionadas a la planificación, ejecución y evaluación de campañas de marketing. o Gestionar proyectos de carácter nacional relacionados con la Subdirección de Marketing que involucran a las direcciones regionales y con todos los entes participantes de la industria desde el sector público y privado. o Coordinar con regiones las acciones de marketing dirigidas a público nacional de manera de optimizar los fondos disponibles a nivel central y regional, evitando duplicidades y procurando máxima alineación. Además, coordina directamente con las Direcciones Regionales de Turismo la participación en Ferias y Eventos nacionales. o Administrar presupuesto nacional y ejecutar Plan Estratégico Nacional. o Desarrollar convenios con organizaciones públicas y privadas tendientes a potenciar el turismo nacional. o Las demás tareas que le encargue el/la Director/a Nacional o el/la Subdirector/a de Marketing o su Jefatura Directa. <p>Para cumplir con sus funciones contará con un encargado de área y un analista de mercado nacional</p>

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
<p>SERNATUR. Subdirección de Marketing Subunidad de Mercado Internacional</p>	<p>Responsable de crear, ejecutar y supervisar toda la estrategia de promoción turística de Chile en los Mercados Internacionales orientado al canal de comercialización mediante la implementación de acciones de promoción que beneficien la oferta turística receptiva en su conjunto.</p> <p>Funciones que cumple:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Velar y liderar la ejecución de la implementación del plan de marketing internacional. ○ Gestionar y coordinar acciones de promoción turística dirigidas al canal comercial internacional, con el objeto de posicionar a Chile como destino turístico, tales como: ferias, eventos, capacitaciones, viajes de familiarización, etc. ○ Asistencia y participación en ferias y eventos a realizar en los mercados internacionales cuando aplique donde las principales funciones son: a) Representar la marca e imagen del destino turístico Chile al canal de comercialización y medios de comunicación del mercado respectivo. b) Ofrecer vocerías a medios de comunicación cuando se requiera. c) Realizar capacitaciones de Chile a los representantes de la industria turística local. d) Promocionar destinos consolidados y emergentes acordes al mercado. e) Ser Contraparte oficial para la industria turística nacional e internacional. respectivo, con la finalidad de mostrar a Chile como un destino a visitar durante todo el año. f) Realizar reuniones comerciales y generación de nuevos contactos, con el fin de evaluar acciones futuras acorde a la estrategia de promoción y obtener información relevante del mercado respectivo. (Ejemplo: promoción nuevos destinos, situación económica y política, interés de viaje, etc.). g) Coordinación de la actividad en conjunto con agencia de representación respectiva cuando corresponda. ○ Gestionar y evaluar proyectos de la industria internacional que permitan apoyar la promoción del destino en los mercados prioritarios, tales como, campañas cooperadas. 5. Gestionar y coordinar con las regiones del país acciones promocionales que potencian los mercados relevantes para ellos. ○ Investigación y búsqueda constante sobre nuevas oportunidades que potencien la promoción turística internacional de Chile. ○ Comunicación y trabajo directo con las agencias de representación en aquellos países prioritarios para Chile, revisando temáticas tales como: inteligencia de mercado, perfil del turista, formato, fecha y horario de acciones, cantidad de participantes, agenda de reuniones, invitaciones, informes, etc.

(continuación)

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
SERNATUR. Subdirección de Marketing Subunidad de Mercado Internacional	<p>- Funciones que cumple:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Liderar y velar por el posicionamiento de marca de promoción internacional con el fin de generar conciencia y motivar decisiones de viaje por turismo recreativo hacia Chile. Lo anterior, con el objeto además de posicionar oferta turística diferenciadora, que permita aumentar el promedio de estadía y gasto del turista internacional.○ Elaboración y actualización de base de datos a nivel nacional e internacional con contactos de: tour operadores, agencias de viaje, aerolíneas, empresarios turísticos, prensa, asociaciones, instituciones de Gobierno, etc.○ Apoyo a canales de comercialización y prensa internacional en procesos administrativos de todas las acciones realizadas.○ Desarrollar convenios con organizaciones públicas y privadas tendientes a potenciar el turismo receptivo. <p>Las demás tareas que le encargue el/la Director/a Nacional o el/la Subdirector/a de Marketing o su Jefatura Directa. Esta Subunidad, para cumplir con sus funciones contará con un encargado de área y un analista de mercado Internacional.</p>

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
SERNATUR. Subdirección de Marketing <i>Subunidad de Mercado Turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions And Exhibitions)</i>	<p>- Responsable de la captación de eventos internacionales para Chile, a través del apoyo a asociaciones de profesionales nacionales en la etapa de postulación. El foco de esta área está dado principalmente en el aumento de reuniones de nivel internacional para Chile y su posicionamiento en el ámbito de las reuniones, área del turismo cuya importancia se sustenta principalmente en el perfil de este tipo de turista, quien tiene un mayor nivel de gasto y estadía promedio que el turista recreativo, además del impacto que éste produce mediante la reducción de la estacionalidad al ser una actividad que se desarrolla de manera constante durante todo el año.</p> <p>- Funciones que cumple:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Buscar, evaluar e identificar de potenciales congresos internacionales a realizar en Chile.○ Entregar de apoyo técnico y financiero a las asociaciones nacionales interesadas en postular a Chile como sede de congresos internacionales.○ Coordinar y supervisar la realización de Viajes de Prensa especializada en Turismo MICE y las visitas de Inspección con representantes de Asociaciones Internacionales que están en la búsqueda de una sede para organizar el evento: itinerarios, presupuesto, entrega de documentos, entre otros.

(continuidad)

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
<p>SERNATUR. Subdirección de Marketing</p> <p><i>Subunidad de Mercado Turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions And Exhibitions)</i></p>	<p>- Funciones que cumple:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Elaborar, directa o indirectamente, material promocional del destino Chile como sede turismo de reuniones, en sus diversas versiones: dossier de candidatura, folleto genérico de reuniones, presentaciones del destino y otros que sirvan para la promoción internacional del país como sede de reuniones internacionales.○ Coordinar el trabajo con las regiones y los Convention Bureaus, brindando el apoyo técnico en el desarrollo de una postulación a un Congreso Internacional.○ Distribuir y dar a conocer Chile como destino de Congresos y eventos internacionales a través de medios de comunicación tanto masivos como específicos en plataformas online y offline, tanto en el extranjero como en territorio nacional.○ Participar en eventos internacionales enfocados en el segmento de reuniones.○ Gestionar cartas de apoyo de instituciones relevantes para la presentación de Chile en el dossier de candidatura, brindando un respaldo país para la presentación frente a asociaciones internacionales.○ Ejecutar acciones que incentiven a las asociaciones profesionales nacionales a la postulación de Chile para la realización de sus congresos internacionales: programas embajadores, embajadores internacionales y todas aquellas que contribuyan a motivar a los locales a presentar su intención de candidatura frente a la asociación internacional.○ Gestionar y comunicar las estadísticas relativas al mercado de Congresos y Convenciones como por ejemplo el Ranking Mundial de la ICCA (International Congress & Convention Association) para difundir la repercusión económica en el país.○ Desarrollar convenios con organizaciones públicas y privadas tendientes a potenciar el turismo MICE en Chile. <p>Las demás tareas que le encargue el/la Director/a Nacional o el/la Subdirector/a de Marketing o su Jefatura Directa. Esta Subunidad, para cumplir con sus funciones contará con un encargado de área y un analista de MICE.</p>

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
<p>SERNATUR. Subdirección de Marketing</p> <p>Unidad de marcas, contenidos y medios</p>	<p>- Responsable de crear y ejecutar toda la estrategia comunicacional dirigida al público final, tanto en el mercado nacional como en el extranjero, mediante la implementación de acciones de promoción que beneficien la oferta turística receptiva en su conjunto y propicien el incremento de visitantes, su estadía y gasto promedio. La principal actividad de esta Unidad es la creación, implementación, monitoreo y evaluación de campañas de marketing en medios online y offline</p> <p>- Funciones que cumple:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Velar y liderar la ejecución de la implementación del plan de marketing internacional y nacional. ○ Comunicar y apoyar la implementación de los planes y programas correspondientes al área. ○ Elaborar, directa o indirectamente, material promocional como publicidad editorial, folletos, cartillas, libros, mapas, fotografías, afiches, documentales filmicos, audiovisuales, contenidos digitales y otros que sirvan para la promoción internacional de los atractivos turísticos del país. ○ Generar contenido de interés para la audiencia, visar los textos y el material gráfico utilizado en la promoción turística y publicado en los diferentes medios de comunicación. ○ Distribuir y dar a conocer informaciones sobre el producto turístico internacional a través de medios de comunicación masivos tanto en el extranjero como en territorio nacional. ○ Realizar estudios y acciones necesarias para la implementación y ejecución de la política de promoción turística, estrategia de promoción y plan de marketing. ○ Liderar y velar por el posicionamiento de marca de promoción nacional e internacional con el fin de generar conciencia y motivar decisiones de viaje por turismo recreativo hacia Chile. Lo anterior, con el objeto además de posicionar oferta turística diferenciadora, que permita aumentar el promedio de estadía y gasto del turista internacional. ○ Generar campañas de promoción turística. ○ Todas las demás labores relacionadas con su función principal que pueda establecer el/la Director/a Nacional y/o el Subdirector/a de Marketing o su Jefatura Directa. <p>Para cumplir con sus funciones contará con dos Subunidades: Contenidos, Prensa e influenciadores; Branding Nacional e Internacional.</p>

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
<p>SERNATUR. Subdirección de Marketing</p> <p><i>Subunidad de Contenido, Prensa e Influenciadores</i></p>	<p>- Responsable de los contenidos generados para la promoción turística nacional e internacional en los diferentes canales de comunicación de Chile es tuyo, Chile Travel y Trade News, incluyendo sitios web y todas sus redes sociales. A la vez, es responsable del trabajo de promoción con prensa internacional e influenciadores nacionales e internacionales, incluyendo gestión y viajes de prensa. Esto permite generar cobertura mediática respecto a nuestros destinos, sus atractivos y las experiencias que se pueden vivir, a través de una oferta exportable.</p> <p>- Funciones que cumple:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Planificación y redacción de contenidos SEO para los sitios web de Chile es tuyo, Chile Travel, Trade News y respectivos blogs ○ Trabajar la grilla mensual de las siguientes redes sociales de Chile es tuyo y Chile Travel: Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn ○ Actualización y carga de contenidos de los sitios web Chile Travel, Chile es tuyo y Trade News, así como de los respectivos landing pages informativos. ○ Coordinar y validar con regiones los contenidos a trabajar, priorizados por cada región, en el sitio web de Chile es tuyo y sus respectivas redes sociales. ○ Coordinar los estudios de benchmark con tendencias de otros países ○ Elaboración de mailings y newsletter de cada una de las cuentas en cuanto al contenido. ○ Elaboración de clipping internacional para distribución interna y externa con las apariciones de Chile en prensa internacional. 8. Revisión y validación de los contenidos generados para el sitio web de Chile en China y sus distintas plataformas de redes sociales (como Weibo y Wechat). ○ Coordinación con la Unidad de Comunicaciones del Servicio respecto a los comunicados de prensa de distintos hitos de marketing. ○ Planificar viajes de prensa e influenciadores nacionales en conjunto con cada encargado de marketing regional, definiendo participantes y destinos a priorizar, en concordancia con el plan de marketing nacional.

(continuidad)

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
SERNATUR. Subdirección de Marketing <i>Subunidad de Contenido, Prensa e Influenciadores</i>	<ul style="list-style-type: none">- Funciones que cumple:o Planificar viajes de prensa e influenciadores internacionales con cada uno de los mercados establecidos como prioritarios en el plan de marketing internacionalo Coordinar, supervisar, acompañar cuando sea necesario y elaborar los informes de los viajes de prensa e influenciadores nacionales e internacionales con todo lo que ello implica (itinerarios, presupuesto, documentos, entre otros).o Revisar y editar el material enviado por los representantes para hacer acciones de difusión en el extranjero, como newsletter, invitaciones, comunicados, así como responder las solicitudes de prensa internacional sobre temáticas turísticas, para ser publicadas en medios de comunicación extranjeros y nacionales, así como envío de material a medios y periodistas extranjeros con el fin de que ellos generen publicaciones.o Llevar al día presupuesto ejecutado en viajes de prensa, así como las métricas de publicaciones y resultados.o Las demás tareas que le encargue el Director/a Nacional o el Subdirector/a de Marketing o su Jefatura Directa. <p>Para cumplir con sus funciones contará con un Encargado de Contenido, Prensa e Influenciadores y dos analistas.</p>

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
SERNATUR. Subdirección de Marketing <i>Subunidad de Branding Nacional e Internacional</i>	<ul style="list-style-type: none">- Responsable de crear, diseñar, planificar, implementar y monitorear las campañas de branding dirigidas al público final en el mercado nacional e internacional.- Funciones que cumple:<ul style="list-style-type: none">o Liderar las campañas de marketing nacional e internacional como destino turístico orientadas a público final, en el mercado nacional e internacional.o Definir el mensaje y las piezas creativas que serán utilizadas en las diferentes campañas comunicacionales, de manera de garantizar que se está cumpliendo con los objetivos de Sernatur y con lo definido en el plan de marketing nacional e internacional.o Ser contraparte técnica de diferentes agencias y proveedores que participan en las diferentes etapas de construcción de las campañas promocionales.o Coordinar con las demás áreas de Sernatur involucradas en la ejecución de estas campañas, además de las Direcciones Regionales de Turismo.

(continuidad)

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
----------------------------	--

<p>SERNATUR. Subdirección de Marketing</p> <p><i>Subunidad de Branding Nacional e Internacional</i></p>	<p>- Funciones que cumple:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Registrar, analizar y procesar información relevante para la toma de decisiones estratégicas relacionadas a la planificación, ejecución y evaluación de las campañas ejecutadas.○ Las demás tareas que le encargue el/la Director/a Nacional o el/la Subdirector/a de Marketing o su Jefatura Directa. <p>Para cumplir con sus funciones estará a cargo de un Brand Manager Nacional e Internacional y contará con dos áreas de acción: nacional e internacional</p>
---	--

(continuación)

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
<p>SERNATUR. Subdirección de Marketing</p> <p><i>Unidad de producción digital</i></p>	<ul style="list-style-type: none">- Responsable de administrar la promoción de la comunicación digital a nivel nacional e internacional, mediante la administración de campañas online a través de canales digitales internos como: RRSS, sitios webs, email marketing, entre otros. Asimismo, es la subunidad encargada de llevar las mediciones de audiencia y efectos de las distintas campañas. Es la Unidad responsable de crear, producir, supervisar la realización de piezas y desarrollos gráficos impresos y/o digitales que apoyan la comunicación y los requerimientos de las distintas áreas del Servicios- Funciones que cumple:<ul style="list-style-type: none">○ Responsable de administrar, Gestionar e implementar Campañas Digitales en todas las plataformas de las Marcas del Servicio Nacional de Turismo.○ Responsable de la exploración de nuevos canales digitales que sean de interés para la industria. Contribuye en el diseño de la estrategia digital de las marcas del Servicio Nacional de Turismo.○ Administrar a través de diferentes plataformas la inversión en medios digitales. Así como también, desarrollar optimizaciones en los sitios webs, considerando su posicionamiento en buscadores, usabilidad y mejoras de engagement.○ Optimizar el rendimiento y desempeño de los canales digitales, aplicando y supervisando las técnicas necesarias para su correcto funcionamiento. Con principal foco en las marcas comerciales de Sernatur como Chile es tuyo y Chile Travel.○ Responsable de las métricas de campañas digitales y sitios web y velar por el cumplimiento de estas, de los estudios y acciones necesarias para la implementación y ejecución de la política de promoción turística, estrategia de promoción y plan de marketing, realizando un análisis de los resultados digitales y planificación de acciones producto de este aprendizaje.○ Elaborar, directa o indirectamente, material promocional como publicidad editorial, folletos, cartillas, libros, mapas, fotografías, afiches, documentales filmicos, audiovisuales, contenidos digitales y otros que sirvan para la promoción internacional de los atractivos turísticos del país.○ Comunicar visualmente los programas y servicios de la institución dirigidos al consumidor final.○ Implementar y operativizar la estrategia de promoción digital que defina y establezca el Servicio, así como gestionar la estrategia digital de los programas del Servicio, como apoyo al resto de las áreas en estas materias.

(continuidad)

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
SERNATUR. Subdirección de Marketing <i>Unidad de producción digital</i>	<ul style="list-style-type: none">- Funciones que cumple:- Comunicar y apoyar la implementación de planes y programas correspondientes a su ámbito de acción, involucrando instancias internas y externas, garantizando la adecuada transmisión de los recursos a nivel institucional, tanto a nivel central como de regiones.- Velar y dar a conocer correctamente la información turística de destinos y productos a través de la segmentación correcta de las páginas web del Servicio y herramientas de social media.- Liderar la relación del servicio con principales proveedores digitales dentro de los cuales también se incluye Google y sus plataformas.- Capacitar a los miembros de la industria y de SERNATUR en ambientes digitales y nuevas tendencias.- Conocer y aplicar técnicas de SEO, siendo contraparte de la agencia correspondiente o del equipo interno.- Las demás tareas que le encargue el Director/a Nacional o el Subdirector/a de Marketing o su Jefatura Directa.

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
SERNATUR. Subdirección de Marketing <i>Subunidad de Diseño, UX y Audiovisual</i>	<ul style="list-style-type: none">- Responsable de realizar, supervisar o realizar consultoría para la generación de los desarrollos gráficos impresos y digitales que apoyan la comunicación estratégica de las marcas de SERNATUR y además coordinar o ejecutar según sea la necesidad declarada y priorizada, los proyectos de los desarrollos digitales de las marcas de SERNATUR de turismo interno (Chile es TUYO), internacional (Chile Travel), en el caso de los proyectos institucionales (Sernatur.cl).- Funciones que cumple:<ul style="list-style-type: none">o Ejecutar y realizar seguimiento de todos los procesos de Diseño (gráfico y audiovisual) de posicionamiento marca nacional e internacional del Servicio.o Coordinar los desarrollos digitales necesarios para la correcta ejecución de las funciones de la Subdirección de Marketing.o Contraparte de las agencias proveedoras de SERNATUR trabajando con el equipo interno, asesorando y desarrollando proyectos en conjunto.o Entregar a las regiones Lineamientos u asesoría técnica de diseño gráfico y audiovisual, en sus acciones promocionales de carácter nacional e internacional.

(continuidad)

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
<p>SERNATUR. Subdirección de Marketing</p> <p><i>Subunidad de Diseño, UX y Audiovisual</i></p>	<p>- Funciones que cumple:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entregar asesoría técnica a otras Subdirecciones de SERNATUR, asegurando el buen cumplimiento de sus programas a través del material gráfico definido y asesorar la evaluación de las soluciones y de ejecutores de la etapa del diseño. ○ Visar el material gráfico utilizado para promoción turística, garantizando el correcto uso de logos y marcas en él, además de los mensajes que se desean transmitir. ○ Ser Contraparte Técnica de las agencias que presten servicios complementarios al equipo interno de diseño, desarrollo y analítica. ○ Recopilación, investigación y análisis del comportamiento del usuario, A/B Testing, estudios de referencia, Perfiles de usuario, Mapa de experiencia y encuestas. ○ Análisis constante de la arquitectura de la Información de los sitios web de Promoción Nacional e Internacional a través de Card sorting, Mapa de contenidos y Flujos. ○ Diseño e implementación de Prototipos y Wireframes. ○ Análisis de la experiencia de Usuario (UX) de los portales de la institución realizando test de usuarios e implementación de mejoras. ○ Ser disponibilizadores del material audiovisual del banco de imágenes de SERNATUR, prestando asesoría en la correcta utilización de imágenes y siendo apoyo en la realización de videos o footage. ○ Las demás tareas que le encargue el/la Director/a Nacional o el/la Subdirector/a de Marketing o su Jefatura Directa. <p>Para cumplir con sus funciones contará con un encargado de la subunidad.</p>

Organizaciones principales	Responsabilidades asociadas al programa evaluado
<p>SERNATUR. Subdirección de Marketing</p> <p>Unidad de gestión, administración y procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de llevar los procesos administrativos de la Subdirección, desde el inicio de los procesos de compra según su modalidad hasta su cierre, procesos de pago, proyección y control de la ejecución presupuestaria. Además, elabora y distribuye toda la información de Control de Gestión de la Subdirección, entregando información requerida de la Subdirección ante, por ejemplo: Auditorías internas, Control de Gestión, DIPRES, Contraloría General de la República, etc. y además es responsable de la gestión de patrocinio del Servicio Nacional de Turismo. - Funciones que cumple: <ul style="list-style-type: none"> ○ Supervisión de los procesos administrativos de responsabilidad de la Subdirección de Marketing manera que se ajusten a lo establecido por ley y normas que rigen el actuar de SERNATUR. ○ Elaboración y/o revisión, según corresponda, de la documentación necesaria para la correcta ejecución de los procesos administrativos de la Subdirección, tales como compras, rendiciones, facturación, documentación de convenios, contratación del personal. ○ Elaboración y/o revisión de informes, según formatos relacionados a indicadores, ya sean de gestión, procesos o resultados. ○ Control y generación de reportes asociados a la ejecución presupuestaria de la Subdirección. ○ Diseño y rediseño de los procesos administrativos de manera de conseguir una mejora continua en ellos en términos de eficacia y eficiencia. ○ Entregar información sobre la ejecución de las acciones de la Subdirección de Marketing. ○ Responsable de otorgar los Patrocinios de SERNATUR, lo que implica recoger, analizar y aprobar las solicitudes de Patrocinios a nivel nacional, derivando a regiones los casos específicos, como también la redacción de resoluciones e informes para aprobación de Patrocinios y generación de informes mensuales sobre patrocinios entregados para Transparencia Activa. ○ Las demás tareas que le encargue el/la Director/a Nacional o el/la Subdirector/a de Marketing o su Jefatura Directa. <p>Para cumplir con sus funciones contará con tres áreas: Gestión de Pagos y Contratos; Gestión de Procedimientos y Metas; Gestión de Administración y Presupuesto.</p>

B2. EN RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Subsecretaría de Turismo es la encargada de elaborar los planes, programas y proyectos para la promoción y desarrollo del turismo, siendo el Servicio Nacional del Turismo (SERNATUR) el encargado de promover la oferta e industria turística de nuestro país a nivel internacional.

Considerando la estrategia institucional, SERNATUR desarrolla el Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional, el cual tiene como propósito "Aumentar y diversificar el conocimiento de la oferta turística de Chile y de sus destinos en mercados abordados tanto nacionales como internacionales, mejorando la demanda, pernoctaciones, gasto promedio diario de los turistas en el país y por extensión, la sustentabilidad (sostenibilidad) de las empresas turísticas".

Para el cumplimiento de este propósito la Subdirección de Marketing diseña un Plan de Marketing 2018-2022, es el que corresponde a la presente evaluación del Programa, este Plan es un instrumento de gestión que guía y focaliza los recursos de marketing y financieros, permitiendo la ejecución de acciones promocionales en los mercados priorizados para el turismo de Chile, tales como Europa, Norteamérica y países de América Latina como Argentina, Brasil y Colombia entre otros. Al mismo tiempo se definen productos con estrategias de posicionamiento propias y acciones promocionales a realizar cada año.

En el Servicio Nacional de Turismo, la Unidad responsable del programa es la Subdirección de Marketing que es el área a través de la cual el Servicio Nacional de Turismo lleva a cabo toda acción promocional para el posicionamiento de la oferta turística tanto en el mercado nacional como en mercados internacionales incluyendo el posicionamiento del turismo de reuniones (MICE). La subdirección de Marketing depende directamente del Director del Servicio, es la encargada de gestionar la coordinación y controlar el Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional. La resolución Exenta N°533-2023, que establece nueva organización y estructura interna del Servicio Nacional de Turismo, por ende, de la subdirección de Marketing, quien es la contraparte técnica de los procesos de formulación, ejecución y supervisión de las actividades del programa ante instituciones aportantes de fondos, ente ejecutor externo y unidades internas requirentes de información.

La subdirección cuenta con el apoyo de asesores jurídicos quienes apoyan la tramitación de los actos administrativos.

Dotación de personal del programa

31 personas con cargo a este más 3 que aporta el servicio, por tanto, el programa cuenta con un total de 34 personas.

Respecto de la estructura organizacional está resulta demasiado desagregada y con responsabilidades muy específicas, dificultando la coordinación.

B2. EN RELACIÓN CON LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Vinculación interna

- A nivel de subdirecciones, aquella que es responsable de la ejecución del programa (Subdirección de Marketing) se relaciona con la subdirección de desarrollo y la subdirección administrativa, además de la unidad de Fiscalía. Con estas dos últimas

la Dirección del Programa se vincula por la ejecución presupuestaria y ejecución de compras públicas, así como por las contrataciones, la gestión de personas y de la gestión.

- En tanto, su relación con la Subdirección de Desarrollo busca los contenidos desarrollados que definen las experiencias turísticas que luego son promocionadas promocionar. Por otro lado, con el Departamento de Gestión Institucional se definen los indicadores del Programa, se monitorean y hace seguimiento a nivel de servicio, con el aporte de la unidad de estadísticas que proveen de la información y datos acotados, de acceso público, sobre la evolución del turismo y poder alimentar las decisiones que tomamos o alimentar los indicadores.
- Departamento de gestión institucional, se ve con ellos todos los indicadores del programa y los de gestión a nivel del servicio
- Unidad de estadística que provee información para la toma de decisiones, medir indicadores
- A nivel funcional el programa evaluado, además se relaciona el Departamento responsable del Programa de Turismo Social (con foco al turismo nacional, a grupos de interés especiales, tales como: tercera edad, estancias de estudios, etcétera) apoyándonos en la promoción de turismo doméstico en todo Chile, desestacionando el turismo en temporadas bajas.
- A nivel subnacional, el Programa evaluado a través del servicio tiene una relación directa y permanente con SERNATUR Regional, contando en cada región con un encargado de Marketing, con dependencia del Director Regional del Servicio, y no de la Subdirección de marketing, con los que se trabaja en todas las acciones de promoción internacional que tiene cada región. SERNATUR es quien tiene una relación con los gobiernos subnacionales.

VINCULACIONES EXTERNAS

a) Servicios públicos

- **ProChile**, a través del Departamento de Servicios, que es donde está alojado el sector turismo y con los cuales existe un convenio de colaboración activo, que permite apoyarse mutuamente en las acciones de promoción internacional, como, por ejemplo: sumando evento de turismo en algún evento mayor como puede ser Chile Week. ProChile no cuenta con agregado comercial que atienda con exclusividad el turismo.
- **SECON**, quien revisa todas las campañas comunicacionales que se hacen dentro del país.
- **Fundación Imagen de Chile**, a cargo de la estrategia de Imagen país, quienes entregan pautas respecto a cómo comunicar la marca país y al mismo tiempo se intercambia información y contenidos para la promoción internacional del país en el sector del turismo.
- **CORFO**, Mesas de los Programas Meso Regionales de Turismo, participando en las reuniones de coordinación, por ejemplo: La ruta de los Parques, de Lagos y Volcanes, para hacer promoción conjunta de las mismas, como parte de una estrategia global en la promoción sectorial del país.

b) Sector privado

El programa se relaciona con los gremios y asociaciones privadas representados en el Consejo Consultivo para la Promoción Turística de Chile, participando, además, en los comités anuales de mercado, organizados por la dirección del Programa, a fin de socializar

las acciones en ejecución en cada mercado regional y países específicos, se aprovecha de revisar la planificación futura en distintas actividades programadas (ferias, campañas) y mostrar productos en desarrollo para retroalimentar su diseño.

En el que se establecen las condiciones de un trabajo conjunto para ejecutar acciones de promoción y difusión de los productos y destinos turísticos del país, a través de la participación y acción de los actores en post del crecimiento de en la industria turística. Para ello, ambas instituciones desarrollarán un Plan de Trabajo anual. Entre los compromisos del servicio se destacan: apoyar a ProChile en la identificación de empresas o prestadores de servicios del sector turismo que cumplan con determinados criterios para su internacionalización, así como, poner a disposición sus herramientas de marketing para apoyar la difusión de estas; dar a conocer anualmente la estrategia y planes de promoción de turismo receptivo a nivel general y por mercado, así como, capacitar a las distintas unidades de ProChile; entre otras.

MECANISMOS DE COORDINACIÓN INTERNA

Reuniones de coordinación con las distintas unidades del servicio que están relacionadas con el programa. Así como también reuniones para el seguimiento del programa.

Reuniones periódicas

- Comité Directivo, dos veces al mes. Integrado por las subdirecciones del SERNATUR.
- Fiscalía, reuniones cada 15 días para resolver temas pendientes.
- Unidad de Abastecimiento, reunión cada 15 días, plan de compras y ejecución
- Encargados de marketing de la Direcciones Regionales, una vez a la semana con los, ven temas transversales.

C. Criterios de asignación de recursos, mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago

El plan de Marketing, que se actualiza cada 3 a 5 años y se revisa a mitad de período, establece los lineamientos centrales que guían las acciones de promoción que realiza el programa. El punto de partida de este plan es una etapa de diagnóstico y estudio de mercado, siendo el resultado de este proceso el Plan de Marketing Internacional, el cual establece el plan de Acciones Promocionales y Comunicacionales por mercado que, idealmente, deberían ser ejecutadas durante el período de vigencia del mismo. Una etapa clave dentro de la elaboración del plan de Marketing es la definición de los mercados priorizados⁶¹, los cuales son establecidos sobre la base de una metodología aplicada por la empresa consultora que elabora el plan.

Esta definición es el punto de partida para la asignación de recursos. Una vez definidos los mercados priorizados, se realiza una primera asignación de los recursos en función de la participación en las llegadas de turistas de cada uno de esos mercados. Además, anualmente se analizan y definen las acciones que se deberían realizar para poder alcanzar los objetivos estratégicos del programa. Esto da origen a una propuesta inicial de actividades que serán realizadas por el programa, la cual es presentada al Consejo Consultivo para recibir retroalimentación y afinar la propuesta. Como consecuencia de este

⁶¹ La metodología para definir los mercados priorizados considera la cantidad efectiva de turistas que vienen a Chile, conectividad y gasto promedio por turista, entre sus principales factores.

proceso iterativo se definen las acciones que serán realizadas, las cuales son clasificadas en alguno de los cuatro componentes que son producidos por el programa. Es decir, la asignación de recursos en cada uno de los componentes es un resultado de todo el proceso anterior. Posteriormente, una vez conocido el presupuesto disponible para el programa se determinan las acciones que efectivamente serán realizadas. Si los recursos son insuficientes como para realizar todas las acciones que el programa estableció como prioritarias, entonces se realiza un análisis costo-beneficio que permita determinar aquellas que potencialmente son más efectivas. Un criterio clave de elección en el caso de ferias es la disponibilidad que tienen los operadores turísticos del sector privado para asistir a las ferias.

El programa contrata servicios de empresas, nacionales y extranjeras, que proveen servicios necesarios para producir los diferentes componentes. Existen dos modalidades para contratarlos, ambas aplicadas de forma tal de cumplir con la Ley de Compras Públicas:

- i) En el caso de proveedores nacionales, estos son elegidos mediante licitación, se elabora un contrato con la empresa seleccionada y, posteriormente, se hace seguimiento y evaluación de los servicios prestados.
- ii) En el caso de proveedores internacionales con servicios prestados en el extranjero, estos se seleccionan por trato directo. En la primera etapa del proceso se solicitan tres cotizaciones y luego, después de seleccionar el proveedor se elabora el contrato. Finalmente, se hace seguimiento y evaluación de los servicios prestados siguiendo una pauta ya establecida.

En los contratos se establece una modalidad de pago mes vencido. Además, el pago total se completa una vez que el evento ha finalizado, asegurando con ello que se pagan solo servicios recibidos efectivamente. El programa se protege del no cumplimiento de los proveedores estableciendo multas en dichos casos, y lo complementa con boletas de garantía por plazos bastante extendidos. Estos mecanismos generan incentivos adecuados para el cumplimiento de los contratos por parte de las empresas contratadas por el programa, siendo válido tanto para servicios prestados en el país como en el extranjero y para proveedores nacionales o extranjeros.

En el caso de ferias y eventos, existen beneficiarios intermedios, que son operadores turísticos que, mediante su participación, se ponen en contacto con operadores internacionales con quienes se reúnen con el objetivo de que incorporen en su oferta de programas turísticos los destinos nacionales. Estos mismos operadores turísticos se transforman en beneficiarios finales cuando venden sus servicios como consecuencia de la participación en ferias y eventos. Ellos también contribuyen con un copago al financiamiento de la actividad.

El programa no transfiere recursos a beneficiarios intermedios ni finales.

D. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable

El programa cuenta con un sistema articulado de instrumentos que le permite realizar las funciones de monitoreo, seguimiento y evaluación en todas las dimensiones relevantes. Los ámbitos en que se realizan estas funciones son:

1. **Ámbito financiero**, el cual tiene por objetivo utilizar oportunamente los recursos financieros asignados al programa y hacerlo de acuerdo a la normativa que la regulan, por ejemplo, en el caso de compras públicas.
Este proceso tiene como soporte el Sistema de Gestión Presupuestaria del Servicio (SGP) y se realiza con diferentes periodicidades, lo cual permite alcanzar diferentes objetivos. Primero, se generan reportes mensuales que permiten contar con información oportuna y que son realizados por encargados de la Subdirección de Marketing. Segundo, reportes bimensuales que permiten analizar los avances en el plan de compras, la ejecución presupuestaria y realizar, en caso de que fuera necesario, ajustes en el plan de compras. Esto también lo realizan encargados de la Subdirección de Marketing, pero en conjunto con la Subdirección Administrativa. Por último, se preparan informes anuales que son revisados y analizados por el programa junto a la Unidad de Gestión Institucional de SERNATUR y DIPRES, permitiendo una mirada desde las tres perspectivas más relevantes.
2. **Producción de Componentes**, cuyo objetivo es realizar las actividades y acciones de los diferentes componentes de acuerdo con la planificación anual. El proceso de control se realiza de forma semestral y anual y, además, al nivel de cada uno de los componentes. Los responsables en este ámbito son encargados de la Subdirección de Marketing y de la Unidad de Gestión, Administración y Procesos de la Subdirección de Marketing.
3. **Beneficiarios**, el cual permite identificar y cuantificar a los oferentes de servicios turísticos que son beneficiarios intermedios, y en algunos casos también finales, del programa. Los beneficiarios son medidos por componente en forma anual, y es posible duplicidad de beneficiarios entre componentes e, inclusive, dentro de un mismo componente. El análisis y evaluación es realizado por tres unidades: encargados de la Unidad de Gestión, Administración y Procesos de la Subdirección de Marketing, Subunidad de control de gestión de SERNATUR y DIPRES, que es el ente de control externo.
4. **Resultados**, que está compuesto por un sistema de indicadores que miden el indicador establecido a nivel de propósito y, adicionalmente, indicadores de desempeño global tales como cobertura, gasto por beneficiario, gasto por componente y porcentaje de gastos de administración. Estos indicadores se construyen anualmente y son controlados por varias unidades: encargados de la Unidad de Gestión, Administración y Procesos de la Subdirección de Marketing, Subunidad de control de gestión de SERNATUR, Departamento de Estadísticas del Servicio Nacional de Turismo en conjunto con la Subsecretaría de Turismo y, por último, la Subdirección de Marketing.

En resumen, en nuestra opinión, el programa cuenta con un sistema de información que permite hacer un seguimiento y evaluación adecuada del programa, permitiendo hacer ajustes, en caso de que fuera necesario, de forma tal de cumplir adecuadamente del plan de marketing y las acciones definidas para cada año calendario. Sin embargo, adolece de un conjunto de indicadores que mida adecuadamente los resultados del programa a nivel de propósito.

Estos diferentes ámbitos permiten también construir los diferentes indicadores de la Matriz de Marco Lógico del programa.

El programa fue evaluado en el marco de la línea Evaluación de Programas de Gobierno (EPG) de la DIPRES en el año 2016, siendo evaluado el período 2012-2015. Fue realizado por un panel evaluador integrado por Andrés Madrid (coordinador), Jaime Campos y Noelia Figueroa (panelistas). En ese período el nombre del programa era Programa de Promoción Turística Internacional. El objetivo de este tipo de evaluaciones es analizar la consistencia entre los objetivos del programa y su diseño, profundizando en aspectos sobre la forma en que el programa está organizado, los procesos de producción y su gestión. Las recomendaciones, todas las cuales fueron implementadas dentro un plazo de dos años, llevaron a una reformulación muy significativa del programa. El cambio más relevante es que ahora SERNATUR ejecuta directamente el 100% del programa de Promoción Internacional.

Anexo 4: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos

Instrucciones generales

Todos los datos que permiten la elaboración de los cuadros contenidos desde las hojas "1. Fuentes de financiamiento" a la "6. Gasto de producción" deben ser ingresados en las hojas "Ingreso de Datos". Es la única planilla donde deben ingresar información y todos los valores deben ser en pesos nominales de cada año.

A efectos de comparar presupuestos y gastos, todas las cifras contenidas en este anexo deben ser expresadas en moneda de igual valor. Para ello, los valores en pesos nominales ingresados en la hoja "Ingreso de Datos" se actualizan a valores en pesos reales del año 2024, al multiplicar por los correspondientes factores señalados en la siguiente tabla:

Año	Factor
2020	1,2995
2021	1,2433
2022	1,1136
2023	1,0348
2024	1,0000

1. Fuentes de financiamiento del Programa, período 2020-2024

Este cuadro identifica las distintas fuentes de financiamiento del programa y sus montos específicos respectivos (como presupuesto). El cuadro final, Cuadro N°1, se construye automáticamente con la información de los cuadros 1.A, 1.B, 1.C y 1.D, los cuales se completan de manera automática a partir de la información ingresada en la última hoja "Ingreso de Datos".

Si la información de presupuesto se estima en base a información de gasto, explicarlo en una nota al pie cuando el cuadro se incluya en el Informe Final.

Las fuentes a considerar son las que se describen a continuación:

1. Fuentes presupuestarias:

1.1. Asignación Específica al Programa: Son los recursos financieros asignados al programa en la Ley de Presupuestos de los respectivos años (Presupuesto inicial) con la respectiva asignación presupuestaria y el monto correspondiente al programa.

Identificación Asignación			2020		2021		2022		2023		2024	
Partida; Capítulo; Progr.	Subt.; Ítem; Asgn.	Denominación de Asignación	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa
07.09.03	21.00	Gastos en Personal	1.058.473	1.058.473	1.006.723	1.006.723	946.226	946.226	943.900	943.900	1.001.640	1.001.640
07.09.03	22.00	Bienes y Servicios de Consumo	10.892.135	10.892.135	4.892.721	4.892.721	7.932.135	7.932.135	8.127.026	8.127.026	8.548.376	8.548.376
07.09.03	29.00	Adquisición de Activos no Financieros	118.694	118.694	76.289	76.289	71.340	71.340	70.465	70.465	70.481	70.481
07.09.03	34.00	Servicio de la Deuda	-	-	-	-	11	11	10	10	10	10
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1 Total Asignación Específica al Programa				12.069.301		5.976.733		8.949.711		9.141.402		9.620.907

1.2. Aportes institución responsable: Son los recursos financieros aportados al Programa por la institución responsable del mismo y que están consignados en la Ley de Presupuestos en los respectivos subtítulos 21 "Gastos en Personal", 22 "Bienes y Servicios de Consumo", 29 "Adquisición de Activos No Financieros" u otros; con la respectiva asignación presupuestaria y el monto correspondiente al programa.

Cuadro 1.B
Aportes institución responsable (subtítulos 21, 22 y 23, entre otros), período 2020-2024 (en miles de pesos año 2024)

Partida; Capítulo; Progr.	Identificación Aporte			2020		2021		2022		2023		2024	
	Subtítulo	Denominación	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	
07.09.01	21	Gastos en Personal	11.537.733	379.303	10.859.364	341.838	10.221.274	260.098	10.309.195	244.434	10.922.144	-	
07.09.01	22	Bienes y Servicios de Consumo	2.916.970	120.336	2.290.292	155.624	2.047.037	133.422	2.186.217	155.464	2.343.730	-	
-	29	Adquisición de Activos no Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	Otros (identificar)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	Otros (identificar)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
1.2 Total Aportes Institución Responsable			498.639	498.639	497.462	497.462	393.520	393.520	399.698	399.698			

1.3. Aportes en Presupuesto de otras instituciones públicas: Son los recursos financieros de otros organismos públicos (Ministerios, Servicios y otros), diferentes de la institución responsable del mismo, que aportan al programa, pero no ingresan a su presupuesto (no es transferencia presupuestaria). Las tres primeras columnas identifican el organismo público y su correspondiente asignación.

Cuadro N°1.C
Aportes en Presupuesto de otras Instituciones Públicas, período 2020 - 2024 (en miles de pesos año 2024)

Partida; Capítulo; Progr.	Identificación Aporte		2020		2021		2022		2023		2024	
	Subt.; Item; Asign.	Denominación de Asignación	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa	Monto Total Ley de Presupuestos	Monto Específico al Programa
-	-	Convenio de Transferencia de Recursos entre la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo para la ejecución del Plan de Promoción para la Reactivación del Turismo en países de la Alianza Pacífico.	-	-	-	177.043	-	-	-	-	-	-
07.24.01	24.03.002	Convenio de Transferencia de Recursos entre la Subsecretaría de Turismo y Sematur para la "Promoción del Turismo Chileno en el Mercado Norteamericano"	-	-	-	-	-	-	-	323.667	-	-
07.24.01	24.03.002	#####	-	-	-	-	-	-	-	183.155	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3 Total Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas						177.043				506.821		

2. Fuentes Extrapresupuestarias:

Son los recursos financieros que no provienen del Presupuesto del Sector Público, tales como: aportes de Municipios con recursos municipales, organizaciones comunitarias, los propios beneficiarios de un programa, sector privado o de la cooperación internacional. Se identifica la fuente de financiamiento y el monto aportado.

Cuadro N° 1.D
Aportes otras Fuentes Extrapresupuestarias, período 2020-2024 (en miles de pesos año 2024)

Fuentes de financiamiento	2020	2021	2022	2023	2024
	Monto	Monto	Monto	Monto	Monto
Aporte de Beneficiarios por su participación en actividades del Componente 1 "Acciones dirigidas al Canal Comercial" (Ferias y Eventos)	34.633	3.959	32.886	139.544	-
0	-	-	-	-	-
0	-	-	-	-	-
2.1 Total Aportes otras fuentes Extrapresupuestarias	34.633	3.959	32.886	139.544	-

Cuadro N°1**Fuentes de financiamiento del Programa, período 2020-2024 (en miles de pesos año 2024)**

Fuentes de Financiamiento	2020		2021		2022		2023		2024		Variación 2020-2024
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
1. Presupuestarias	12.567.941	99,7	6.650.238	99,9	9.343.231	99,6	10.048.122	98,6	9.620.507	100,0	-23,5
1.1. Asignación específica al Programa	12.069.301	95,8	5.975.733	89,8	8.949.711	95,5	9.141.402	89,7	9.620.507	100,0	-20,3
1.2. Aportes institución responsable (subtítulos 21, 22 y 29, entre otros)	498.639	4,0	497.462	7,5	393.520	4,2	399.898	3,9	-	0,0	-100,0
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas	-	0,0	177.043	2,7	-	0,0	506.821	5,0	-	0,0	-
2. Extrapresupuestarias	34.633	0,3	3.959	0,1	32.886	0,4	139.544	1,4	-	0,0	-100,0
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.	34.633	0,3	3.959	0,1	32.886	0,4	139.544	1,4	-	0,0	-100,0
Total (Presupuestarias + Extrapresupuestarias)	12.602.574	100,0	6.654.197	100,0	9.376.117	100,0	10.187.666	100,0	9.620.507	100,0	-23,7

2. Información presupuestaria del Programa respecto del presupuesto de la Institución Responsable, período 2020-2024

El Cuadro N°2 muestra cuánto representa el presupuesto inicial del programa en el presupuesto institucional.

En la primera columna de la matriz de datos se presentan los montos del presupuesto inicial de la Institución Responsable, considerando la totalidad de los recursos institucionales. La cifra corresponde al presupuesto inicial aprobado en la Ley de Presupuestos del año respectivo.

En la segunda columna de la matriz de datos se incluyen los montos del presupuesto inicial del Programa, sólo provenientes de la asignación específica al programa y del aporte de la institución responsable. **Las cifras corresponden a la suma de los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°1 "Fuentes de Financiamiento del Programa".**

En la tercera columna se muestra el porcentaje que representa el presupuesto inicial del programa respecto de la Institución Responsable.

Cuadro N°2
Presupuesto del Programa respecto del Presupuesto de la Institución Responsable, período 2020-2024
(en miles de pesos año 2024)

Año	Presupuesto inicial de la Institución responsable	Presupuesto Inicial del Programa (Asignación en Ley de Presupuesto)	% Respecto del presupuesto inicial de la institución responsable
2020	39.784.910	12.567.941	31,6%
2021	33.982.586	6.473.195	19,0%
2022	34.849.030	9.343.231	26,8%
2023	31.937.737	9.541.300	29,9%
2024	33.286.270	9.620.507	28,9%

Fuente:

3. Ejecución Presupuestaria del Programa, período 2020-2024

El Cuadro N° 3 presenta los totales de presupuesto y gasto del programa en evaluación, desagregado en los subtítulos presupuestarios de: (i) personal, (ii) bienes y servicios de consumo, (iii) transferencias, (iv) inversión, y (v) otros que se requiera identificar. A continuación, se especifican los Subtítulos presupuestarios a considerar:

Personal	Subtítulo 21
Bienes y Servicios de Consumo	Subtítulo 22
Transferencias	Subtítulos 24 y 33
Inversión	Subtítulos 31 y 29
Otros	Otros Subtítulos

Nota: (1) Fuente: Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación - Oficio C.G.R. N° 60.820, de 2005.

La primera columna de la matriz de datos (A) presenta los montos del presupuesto inicial del Programa, sólo provenientes de la asignación específica al programa y del aporte de la institución responsable (**Las cifras corresponden a la suma de los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°1; y a la primera columna de la matriz de datos del Cuadro N°2**).

En la segunda columna de la matriz de datos (B), se presenta el Presupuesto Vigente del programa al final del año respectivo (disponible en los reportes de ejecución presupuestaria al cuarto trimestre elaborados por DIPRES).

En la tercera columna de la matriz de datos (C) se presenta el gasto devengado del programa, que comprende todas las obligaciones que se generen, independientemente de que éstas hayan sido o no percibidas o pagadas. La información contenida en esta columna debe ser consistente con la primera columna del Cuadro N°4 "Gasto Total del Programa" (gasto devengado del presupuesto inicial).

En las columnas cuarta y quinta de la matriz de datos, se muestran dos indicadores de ejecución presupuestaria en relación al presupuesto vigente e inicial, respectivamente.

Cuadro N°3
Presupuesto Inicial, Vigente y Gasto Devengado del Programa, período 2020-2024
(en miles de pesos año 2024)

AÑO 2020	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	1.436.776	1.386.237	1.374.787	99,2%	95,7%
Bienes y Servicios de Consumo	11.012.471	1.074.643	1.071.215	99,7%	9,7%
Otros	-	88.066	88.065	100,0%	#¡DIV/0!
Inversión	118.694	77.337	74.281	96,0%	62,6%
Servicio de la Deuda	-	6.485	6.485	100,0%	#¡DIV/0!
Total	12.567.941	2.632.768	2.614.832	99,3%	20,8%

Fuente:

AÑO 2021	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	1.348.561	1.423.243	1.290.874	90,7%	95,7%
Bienes y Servicios de Consumo	5.048.344	5.048.344	5.038.360	99,8%	99,8%
Otros	-	-	-	-	-
Inversión	76.289	76.289	54.705	71,7%	71,7%

Servicio de la Deuda	-	233.185	233.185	100,0%	#¡DIV/0!
Total	6.473.195	6.781.062	6.617.123	97,6%	102,2%

Fuente:

AÑO 2022	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	1.206.323	1.279.174	1.213.979	94,9%	100,6%
Bienes y Servicios de Consumo	8.065.557	7.646.835	7.636.744	99,9%	94,7%
Otros	-	-	-	-	-
Inversión	71.340	71.340	68.056	95,4%	95,4%
Servicio de la Deuda	11	637.458	637.458	100,0%	5724200,0%
Total	9.343.231	9.634.807	9.556.237	99,2%	102,3%

Fuente:

AÑO 2023	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	1.188.334	1.247.327	1.209.628	97,0%	101,8%
Bienes y Servicios de Consumo	8.282.491	8.282.491	8.211.290	99,1%	99,1%
Otros	-	34.293	34.293	100,0%	#¡DIV/0!
Inversión	70.465	70.465	69.404	98,5%	98,5%
Servicio de la Deuda	10	1.586.034	1.586.034	100,0%	15327360,0%
Total	9.541.300	11.220.610	11.110.650	99,0%	116,4%

Fuente:

AÑO 2024	Presupuesto Inicial
Personal	1.001.640
Bienes y Servicios de Consumo	8.548.376
Otros	-
Inversión	70.481
Servicio de la Deuda	10
Total	9.620.507

Fuente:

4. Gasto Total del Programa, período 2020-2024

El Cuadro N° 4 da cuenta del total de gasto por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas (1.3 del Cuadro N° 1) o provenientes de "Fuentes Extrapresupuestarias" (2.1. Otras fuentes del Cuadro N° 1).

En la primera columna de la matriz de datos, se identifica el **gasto devengado del presupuesto asignado** en la Ley de Presupuestos. En otras palabras, el gasto financiado con los recursos consignados en los puntos 1.1. y 1.2. del Cuadro N°1 "Fuentes de Financiamiento del Programa" y presentado en la cuarta columna del Cuadro 3 "Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)".

En la segunda columna se identifican "Otros gastos" que el programa realiza y que son diferentes de aquellos realizados con recursos provenientes de su asignación específica o de los aportes de la institución responsable.

En la última columna, se presenta el **gasto total del programa** para cada año.

Cuadro N°4
Gasto Total del Programa, período 2020-2023
(en miles de pesos año 2024)

AÑO	Gasto Devengado del Presupuesto	Otros Gastos	Total Gasto del Programa
2020	2.614.832	34.633	2.649.465
2021	6.617.123	181.002	6.798.125
2022	9.556.237	32.886	9.589.123
2023	11.110.650	646.366	11.757.015

Fuente:

5. Gasto Total del Programa, desagregado según uso, período 2020-2023

El Cuadro N° 5 da cuenta del total de gasto por año del Programa, incluidos aquellos con cargo a los recursos aportados por otras instituciones públicas o provenientes de las otras fuentes, desglosado según el uso que se le da: (i) gastos de administración y (ii) gastos de producción de los componentes del programa.

Los gastos de administración corresponden al uso de recursos en la generación de los servicios de apoyo a la producción de los componentes, tales como contabilidad, finanzas, secretaría, papelería, servicios de luz, agua, etc.

Los gastos de producción corresponden al uso de recursos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes) del programa, tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc.

Para ampliar la definición de "Gastos de Administración" y "Gastos de Producción" se sugiere revisar el documento Notas Técnicas Sobre Estimación del Gasto Administrativo de Programas e Iniciativas" elaborado por DIPRES y MDSyF para el proceso de monitoreo.

Los gastos de administración y producción se presentan desagregados según su uso, considerando aquellos destinados a: (i) Recursos Humanos y (ii) Otros Gastos. Se busca identificar los recursos efectivamente destinados a la contratación de personal (Recursos Humanos), independiente de la fuente de financiamiento y de si éstos son dedicados a la producción de los componentes o a la gestión/administración del programa. En los Otros Gastos se deben incorporar todos los gastos que no corresponden a contratación de personal y, en la medida que la información lo permita, pueden desagregarse en otros ítemes como "insumos", "inversiones", u otros.

La última columna permite identificar cuánto representa el gasto en RRHH y los Otros Gastos en el gasto total del programa; y la última fila permite ver cuánto representan los gastos administrativos y de producción en el total de gasto del programa.

Cuadro N°5
Gastos Total del Programa según uso, desagregado en gastos de administración y gastos de producción,
período 2020-2023
(en miles de pesos año 2024)

AÑO 2020	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs. Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	915.655	459.132	1.374.787	53,7%
Otros Gastos	972.853	213.760	1.186.613	46,3%
Total	1.888.507	672.892	2.561.400	-----
% (Gasto Produc. vs. Admin)	73,7%	26,3%	-----	-----

Fuente:

AÑO 2021	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs. Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	918.289	372.585	1.290.874	19,0%
Otros Gastos	5.196.273	310.978	5.507.251	81,0%
Total	6.114.562	683.563	6.798.125	-----
% (Gasto Produc. vs. Admin)	89,9%	10,1%	-----	-----

Fuente:

AÑO 2022	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs. Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	887.916	326.063	1.213.979	12,7%
Otros Gastos	8.076.197	298.947	8.375.144	87,3%
Total	8.964.113	625.010	9.589.123	-----
% (Gasto Produc. vs. Admin)	93%	6,5%	-----	-----

Fuente:

AÑO 2023	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs. Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	831.872	377.758	1.209.630	10,3%
Otros Gastos	10.203.709	309.380	10.513.089	89,7%
Total	11.035.581	687.138	11.722.719	-----
% (Gasto Produc. vs. Admin)	94,1%	5,9%	-----	-----

Fuente:

6. Gasto de Producción de los Componentes del Programa, período 2020-2023

El Cuadro N° 6 presenta el total de gastos involucrados en la producción de cada componente del programa (bien o servicio generado). En los casos en que corresponda se desagrega por región, considerando el gasto efectivo realizado en cada una de ellas.

Los gastos de producción del programa son aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y/o servicios (componentes), tales como pago de subsidios, becas, prestaciones de salud, etc.

El total de gasto de producción de cada año debe ser coincidente con el total anual de Gasto de Producción del Cuadro 5.

Cuadro N°6
Gasto de producción de los Componentes del Programa, período 2020-2023
(en miles de pesos año 2024)

Componentes	2020	2021	2022	2023
Componente 1: Acciones dirigidas al Canal Comercial	294.145	1.219.751	2.605.461	4.577.468
Componente 2: Acciones dirigidas al Turismo de Reuniones o MICE	112.802	451.666	420.786	380.912
Componente 3: Acciones dirigidas a Prensa e Influenciadores	379.275	549.085	768.945	1.779.854
Componente 4: Acciones dirigidas a Público Final	1.102.286	3.894.062	5.168.922	4.297.346
<i>Total</i>	1.888.507	6.114.562	8.964.113	11.035.581

INFORME FINAL

ESTUDIO COMPLEMENTARIO:

INVERSIÓN REGIONAL EN PROMOCIÓN TURÍSTICA

EPG PROGRAMA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA INTERNACIONAL Y NACIONAL

**MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO
SERVICIO NACIONAL DE TURISMO - SERNATUR**

PROFESIONAL: Dra. MARISOL CASTRO R,

La evaluación presentada en este informe fue elaborada por un profesional externo e independiente. DIPRES no necesariamente comparte la visión y/o totalidad de los juicios emitidos.

ABRIL 2024

INTRODUCCIÓN

El Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, tiene a su cargo, desde el año 2002, la administración del Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional, el que ha sido seleccionado para una evaluación detallada para el periodo 2018-2023, como parte del proceso de Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) 2024.

Durante el proceso de evaluación se identifica que no hay disponibilidad de información relacionada con algunos aspectos de la implementación, lo que obstaculiza la valoración de la eficacia en la ejecución del programa evaluado. Surge así la necesidad de realizar un estudio complementario que permita el análisis de: la implementación y la interacción del programa con otras entidades gubernamentales regionales relacionadas con la promoción turística; el grado de complementariedad y coordinación de las iniciativas de inversión regionales y el efecto de estas dinámicas, en el diseño y los objetivos del programa.

De acuerdo con la necesidad identificada, el estudio se ha planteado como objetivo general analizar la política de inversión en promoción y desarrollo turístico realizada por las regiones durante el periodo 2018-2023, identificando si ha integrado tanto la promoción nacional como internacional, con el fin de establecer los mecanismos de coordinación, complementariedad y vacíos en la inversión regional-nacional para generar un aumento y diversificación de la oferta turística del país.

Desde el punto de vista metodológico el estudio tiene un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo para lograr una perspectiva más amplia del fenómeno. En lo cuantitativo analiza datos estadísticos de inversión de los Gobiernos Regionales en iniciativas relacionadas con la promoción turística nacional e internacional y el fomento y desarrollo del turismo. En lo cualitativo se realiza una entrevista en profundidad, aplicada a distintos actores de las regiones implicados en la promoción del turismo.

Por otra parte, se trata de un estudio con alcance exploratorio, ya que, en términos sencillos, se genera la necesidad de levantar información sobre el alcance regional del programa, tanto en la implementación, inversiones, complementariedades y coordinación de las regiones con los lineamientos establecidos por SERNATUR respecto de la promoción nacional e internacional, aspecto poco estudiado por los responsables del programa.

I CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO COMPLEMENTARIO

El programa de promoción turística ha experimentado diversas modificaciones en su diseño a lo largo de los años, incluyendo la fusión en la gestión de la promoción internacional y nacional del turismo, al mismo tiempo que se han introducido cambios normativos que implica la concurrencia a nivel nacional de diferentes agentes institucionales y económicos en el periodo 2018-2023, reflejando su evolución, cambios de enfoques y de estrategias, que buscan adaptar las demandas a las oportunidades de la industria turística. Estas modificaciones, junto con la expansión de sus objetivos para incluir tanto la promoción turística internacional como nacional, subrayan la importancia de una revisión del desempeño y estrategias implementadas. Adicionalmente, es importante destacar que, a nivel regional, debido a la mayor autonomía en la decisión sobre el uso de sus recursos, se están llevando a cabo acciones de promoción turística focalizadas que, en muchos casos, no se encuentran claramente vinculadas o integradas dentro de las directrices de la política nacional. Esto plantea la necesidad de identificar las complementariedades, superposiciones y vacíos en la promoción turística como un componente de las políticas regionales de turismo vinculadas con la estrategia nacional de turismo; y cómo las iniciativas regionales en materia de promoción pueden alinearse mejor con los objetivos del programa, asegurando así una cohesión y sinergia efectivas en la promoción del turismo a nivel nacional e internacional. Ello para dar cuenta que exista una visión integral en términos de política pública.

La realización de este estudio complementario es, por tanto, esencial para identificar oportunidades de mejora, reforzar las sinergias entre las distintas escalas territoriales y asegurar que el programa no solo responda adecuadamente a los objetivos actuales del sector, sino que también se posicione estratégicamente para aprovechar futuras oportunidades y enfrentar desafíos en el ámbito de la promoción turística internacional y nacional.

II OBJETIVOS

El estudio complementario tiene como objetivo general y específicos, los siguientes:

Objetivo general:

Analizar la política de inversión en promoción y desarrollo turístico realizada por las regiones durante el periodo 2018-2023, identificando si ha integrado tanto la promoción nacional como internacional, con el fin de establecer los mecanismos de coordinación, complementariedad y vacíos en la inversión regional para generar un aumento y diversificación de la oferta turística del país.

Objetivos específicos:

1. **OE 1:** Indagar si las regiones han implementado los lineamientos de la política de promoción turística nacional e internacional en las distintas iniciativas que han financiado en este ámbito.
2. **OE 2:** Determinar la coordinación y mecanismos de colaboración de las entidades gubernamentales regionales implicadas en la promoción turística con el programa, logrando con esto resultados efectivos en el contexto nacional e internacional.
3. **OE 3:** Identificar la complementariedad o superposición de los recursos destinados a la promoción turística regional y la realizada por el programa en la Región, así como los vacíos para mejorar la eficacia de la inversión en promoción turística.

III METODOLOGÍA

El estudio posee un alcance exploratorio, con enfoque mixto, pues aborda el análisis cualitativo con lo cuantitativo, con el fin de lograr una perspectiva más amplia del fenómeno. En lo cuantitativo busca analizar datos estadísticos que dan cuenta de la inversión de los Gobiernos Regionales relacionadas con iniciativas de promoción turística nacional e internacional y el fomento y desarrollo del turismo. En lo cualitativo se busca levantar información, a través de una entrevista en profundidad, aplicada a actores de las regiones implicados en la promoción del turismo. Se opta por este enfoque, dado que responde mejor a la necesidad y objetivos del presente estudio.

Respecto de las fuentes de información, se utilizaron las siguientes:

- **Fuentes de información primarias:**

Corresponde a una entrevista semi estructurada aplicada a actores claves relacionados con el sector turístico a nivel regional, fuente que entrega información respecto de la implementación de la política de promoción turística, la coordinación de los esfuerzos y las complementariedades y vacíos en la inversión.

- **Fuente de información secundaria:**

Aquí se revisan y ordenan datos para el análisis de la inversión de los Gobiernos Regionales (GORE), en turismo, especialmente, la información proveniente del portal CHILEINDICA⁶² (<http://www.chileindica.cl>), junto con la revisión de informes, registros, o documentación proporcionada por las regiones respecto de la inversión y gasto realizado. Esto posibilita un mapeo detallado de los recursos invertidos y los resultados alcanzados durante el periodo 2018-2023.

1. Metodología de recolección de datos

Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos tanto cualitativas como cuantitativas:

a. Técnicas cualitativas

Para el presente estudio, fue necesario conocer la opinión de actores claves del sector turístico que tienen incidencia en la promoción del turismo a nivel regional, usando para la recolección de datos una entrevista semiestructurada.

- **Entrevista semiestructurada:** esta técnica se utilizó con el fin de conocer la opinión en profundidad de actores relevantes a nivel regional vinculados con la promoción turística, específicamente; directores regionales de SERNATUR, jefaturas de la División de Fomento e Industria de los Gobiernos Regionales y los gerentes de Corporaciones Regionales de Turismo o Fomento Productivo. Las preguntas realizadas permitieron recoger información sobre: la implementación de la política de promoción turística nacional e internacional a nivel regional; la coordinación entre los esfuerzos de promoción de las regiones con el nivel nacional e internacional y las complementariedades y vacíos entre la inversión regional y nacional. Lo anterior, con el fin de establecer la eficacia y calidad de los resultados a nivel del propósito del programa.

⁶² CHILEINDICA es una herramienta cuya función es contener y ordenar adecuadamente el flujo de datos de las diferentes instituciones del nivel regional y nacional para los instrumentos de planificación ARI (Anteproyecto Regional de Inversiones) y PROPIR (Programa Público de Inversiones Regionales). Este sistema, utilizado por todas las reparticiones públicas, mejora la capacidad de análisis del Gobierno Regional, principalmente, acerca de la inversión que realiza en los territorios; permite la interacción y coordinación entre instituciones públicas tanto regionales como sectoriales; permite gestionar con mayor eficiencia las inversiones; y genera sinergias en los beneficios que reciben los ciudadanos. Este sistema es implementado y monitoreado por la Unidad del Gasto Público de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo y coordinado por los diferentes Gobiernos Regionales, haciéndose obligatorio la incorporación de los datos de las iniciativas de inversión y el seguimiento del proceso de las mismas - desde que surge como iniciativa en el Anteproyecto Regional de Inversiones hasta la ejecución en el PROPIR -. Desde el año 2009 se encuentra operativa en todo el país y, gradualmente, desde el 2010, los Anteproyectos Regionales de Inversión (ARI) se han ido incorporando por medio de este Sistema. Igualmente, desde ese mismo año, todo el Programa Público de Inversión Regional (PROPIR) estuvo por primera vez disponible para los actores del sistema, lo cual significó un seguimiento del avance de todas las iniciativas de inversión aprobados.

b. Técnicas cuantitativas

Para conocer la situación actual de la inversión regional en promoción turística se revisó y sistematizó información detallada de fuentes secundarias de datos.

- **Revisión bases de datos:** Se revisa, sistematiza y analiza información sobre la inversión de los Gobiernos Regionales (GORE), específicamente, los datos del instrumento de planificación PROPIR (Programa Público de Inversiones Regionales), los que están recogidos en el portal CHILEINDICA (<http://www.chileindica.cl>), dependiente de la Unidad del Gasto Público de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

2. Unidad de análisis por técnica aplicada

La unidad de análisis para lo cualitativo es individual y corresponde a los actores públicos que tienen incidencia en la promoción del turismo a nivel regional: gerentes de corporaciones creadas por los gobiernos regionales para el fomento productivo y desarrollo del turismo, jefaturas de las divisiones de fomento e industria de los Gobierno Regionales y los directores regionales de SERNATUR.

La unidad de análisis para lo cuantitativo corresponde a la región porque se comparan y analizan comportamientos regionales.

3. Muestreo y selección de la muestra

a. Muestra cualitativa:

El tamaño de la muestra para la aplicación de las entrevistas corresponde a 10 casos, lo que depende de una decisión teórica, basada en diferentes niveles de implementación del programa sujeto a evaluación, según lo establecido en los términos de referencia del estudio. Ahora bien, respecto de la cantidad de casos por las unidades de análisis y los criterios de selección, se detallan a continuación:

- **Corporaciones de Desarrollo o Fomento Productivo**, presentes en 10⁶³ de las 16 regiones del país, fueron elegidas aquellas donde el turismo forma parte de sus áreas de trabajo, específicamente, las que realizan acciones en desarrollo productivo y promoción turística⁶⁴, bajo este criterio la muestra para esta unidad es de 4 casos, correspondientes a las corporaciones de las regiones de Valparaíso, Coquimbo, Bio Bio y del Maule.

⁶³ Las regiones que no cuentan con corporaciones regionales vinculadas con el turismo son las regiones de: Atacama, Antofagasta, O'Higgins, Ñuble, Los Lagos y Aysén.

⁶⁴ Selección realizada de acuerdo con la información recogida en las páginas web de cada corporación, más lo indicado por SERNATUR regional.

- **Directores Regionales de SERNATUR**, seleccionados bajo el criterio de coordinación del trabajo de las regiones con el nivel nacional, es decir; aquellas regiones con las que llevan un trabajo coordinado y las que menos⁶⁵, se escogen 4 casos en total, 2 por cada categoría, quedando los directores de las regiones de Aysén y Bio Bio en la primera y los directores de las regiones de Valparaíso y Arica y Parinacota en la segunda.
- **Jefaturas de la División de Fomento e Industria⁶⁶**, éstas se eligen según el criterio de inversión por parte de GORE en iniciativas de promoción turística, identificándose 2 categorías, las regiones que más invierten en promoción y las que menos. Quedando una muestra de 4 casos para esta unidad de análisis, de ellos se eligen 2 regiones con mayor inversión (Biobío y Atacama) y 2 con menor inversión (Metropolitana y Antofagasta).

Lo anterior da como resultado una muestra de 12 casos, ya que se ha optado por tener la misma cantidad de casos por cada unidad de análisis, esto con el fin de tener una visión más amplia y minimizar los sesgos en las opiniones de los actores. De esta manera, se excede el tamaño de muestra establecido en los TDR, de no ser posible alcanzar esta cantidad de entrevistas se mantiene la muestra inicial de 10 casos.

Respecto de la selección, de no ser posible materializar la entrevista con alguna de las regiones seleccionadas por unidades de análisis, se optará por la región que continua en orden de prelación, en función del criterio definido para la unidad. El tamaño y selección de la muestra cualitativa se presenta en la siguiente tabla:

La estrategia de muestreo utilizada fue no probabilística, del tipo por juicio, pues se seleccionaron los actores por unidad de análisis en función de los criterios definidos previamente. A pesar de las limitaciones que presenta este tipo de muestreo, al tratarse de un sector acotado, tiene la capacidad de proporcionar la información necesaria.

Cuadro 1: Tamaño y selección de la muestra cualitativa

Director Regionales de SERNATUR	Jefaturas División Fomento e Industria (GORE)	Corporaciones Regionales
Más Coordinación	Más Inversión	Acciones de Promoción
R. AYSÉN	R. BIO BIO	R. VALPARAÍSO
R. BIO BIO	R. ATACAMA	R. COQUIMBO
		R. METROPOLITANA
Menos Coordinación	Menos Inversión	R. MAULE
R. VALPARAÍSO	R. METROPOLITANA	
R. ARICA Y PARINACOTA	R. ANTOFAGASTA	
4	4	4

Fuente: Elaboración propia, 2024

⁶⁵ Criterio de selección aplicado según lo indicado por el Director Nacional de SERNATUR.

⁶⁶ Todos los Gobiernos Regionales cuentan con esta jefatura.

En el cuadro que sigue se identifican los destinos consolidados, potenciales y emergentes trabajados por el programa a nivel internacional y nacional, los que se encuentran en las regiones que forman parte de la muestra del estudio cualitativo.

Cuadro 2. Destinos turísticos que se encuentran en las regiones identificadas en la muestra

REGIÓN	NOMBRE DEL DESTINO PRIORIZADO	CATEGORÍA	TIPOLOGÍA
Arica y Parinacota	Arica y costa patrimonial	Consolidado	Urbano y litoral
Arica y Parinacota	Putre - P.N. Lauca	Emergente	Rural y de naturaleza
Arica y Parinacota	Codpa e iglesias patrimoniales	Emergente	Rural y de naturaleza
Antofagasta	Antofagasta	Consolidado	Urbano y litoral
Antofagasta	Calama - Alto El Loa	Emergente	Rural y de naturaleza
Antofagasta	San Pedro de Atacama	Consolidado	Rural y de naturaleza
Antofagasta	Taltal	Emergente	Litoral
Atacama	Bahía Inglesa - P.N. Pan de Azúcar	Consolidado	Litoral, rural y de naturaleza
Atacama	Valle del Copiapó	Consolidado	Urbano
Atacama	Valle del Huasco y zona costera	Emergente	Litoral, rural y de naturaleza
Atacama	Chañaral de Aceituno	Emergente	Rural y de naturaleza
Coquimbo	Punta de Choros - R.N. Pingüino de Humboldt	Emergente	Rural y de naturaleza
Coquimbo	La Serena - Coquimbo	Consolidado	Urbano y litoral
Coquimbo	Valle del Elqui	Consolidado	Rural y de naturaleza
Coquimbo	Ovalle - P.N. Fray Jorge	Emergente	Rural y de naturaleza
Coquimbo	Valles del Limarí	Potencial	Rural y de naturaleza
Coquimbo	Litoral Los Vilos - Pichidangui	Consolidado	Litoral
Valparaíso	Litoral Norte - Papudo	Consolidado	Litoral
Valparaíso	La Ligua - Valle Hermoso	Potencial	Rural
Valparaíso	Valle del Aconcagua	Emergente	Rural y de naturaleza
Valparaíso	Olmué -P.N. La Campana	Consolidado	Rural y de naturaleza
Valparaíso	Portillo	Consolidado	Montaña
Valparaíso	Litoral Viña del Mar - Concón	Consolidado	Urbano y litoral
Valparaíso	Valparaíso	Consolidado	Urbano y litoral
Valparaíso	Valle de Casablanca	Emergente	Rural y de naturaleza
Valparaíso	Litoral Algarrobo - Santo Domingo	Consolidado	Litoral
Valparaíso	Rapa Nui	Consolidado	Insular
Valparaíso	Robinson Crusoe	Emergente	Insular
Metropolitana	Santiago Urbano	Consolidado	Urbano
Metropolitana	Cajón del Maipo	Consolidado	Rural, de naturaleza y montaña
Metropolitana	Centros de Montaña	Consolidado	Montaña
Metropolitana	Valle del Maipo	Emergente	Rural y de naturaleza
Maule	Iloca - Vichuquén	Emergente	Litoral, rural y de naturaleza
Maule	Valle del Curicó	Emergente	Rural y de naturaleza
Maule	P.N. Radal Siete Tazas	Emergente	Rural, de naturaleza y montaña
Maule	Vilches - R.N. Altos de Lircay	Potencial	Rural, de naturaleza y montaña
Maule	Constitución	Emergente	Litoral
Maule	Lago Colbún - Rari	Emergente	Rural y de naturaleza

Maule	Cajón del Río Achibueno	Potencial	Rural y de naturaleza
Maule	Chanco - Pelluhue	Potencial	Litoral, rural y de naturaleza
Biobío	Concepción y alrededores	Consolidado	Urbano
Biobío	Lota	Emergente	Rural y de naturaleza
Biobío	Saltos del Laja	Consolidado	Lacustre y fluvial
Biobío	Antuco	Potencial	Montaña
Biobío	Alto Biobío	Emergente	Rural y de naturaleza
Biobío	Lago Lleu Lleu - Tirúa	Emergente	Lacustre y fluvial
Aysén	Carretera Austral Tramo P.N. Queulat	Emergente	Rural y de naturaleza
Aysén	Coyhaique y Puerto Aysén	Consolidado	Urbano y de naturaleza
Aysén	Chelenko (Cuenca del Lago General Carrera)	Consolidado	Lacustre y fluvial
Aysén	Provincia de Los Glaciares	Emergente	Rural y de naturaleza

Fuente: SERNATUR, 2024

Respecto del tamaño de la muestra cualitativa, cabe señalar que ésta finalmente fue de 11 actores⁶⁷, según se indica en el siguiente cuadro.

Cuadro 3: Tamaño y selección de la muestra cualitativa

Director Regionales de Jefaturas División Fomento e Corporaciones Regionales	SERNATUR	Industria (GORE)
Más Coordinación	Más Inversión	Acciones de Promoción
R. AYSÉN	R. BIO BIO	R. VALPARAÍSO
R. BIO BIO	R. ATACAMA	R. COQUIMBO
		R. MAULE
Menos Coordinación	Menos Inversión	
R. VALPARAÍSO	R. METROPOLITANA	
R. ARICA Y PARINACOTA	R. ANTOFAGASTA	
4	4	3

Fuente: Elaboración propia, 2024

b. Muestra cuantitativa:

Para los datos cuantitativos no se requerirá de muestra de casos, ya que se trabaja con la totalidad de los datos recogidos por la base de datos PROPIR (Programa Público de Inversiones Regionales). No obstante, para identificar las inversiones en promoción turística y desarrollo del turismo se han usado los siguientes criterios de selección:

- Inversiones sólo de los Gobiernos Regionales, porque importa saber el esfuerzo presupuestario de las regiones en promoción turística
- Iniciativas que estén con financiación, ejecución y finalizadas en el periodo
- Iniciativas del sector turismo y comercio
- Iniciativas del subsector turismo

⁶⁷ Uno de los actores contemplados de entrevistar en las Corporaciones Regionales no fue posible de coordinar la realización de la entrevista dentro de los plazos requeridos dentro del estudio, debido a restricciones de agenda del entrevistado.

4. Operacionalización de variables para análisis cualitativo

De acuerdo con los objetivos del presente estudio, se consideran 3 variables, las que se identifican y definen en la siguiente matriz. Esta información ha sido considerada para elaborar la pauta de preguntas utilizada en la entrevista a los actores seleccionados para el levantamiento de información. Cabe señalar que, a los directores regionales de SERNATUR y a las Corporaciones de desarrollo regional se aplicó la misma pauta de preguntas y a los DIFOI del GORE una diferente.

Cuadro 4. Operacionalización de variables

Objetivo	Variable	Definición	Indicadores	Preguntas o ejes de análisis
OE1: Indagar si las regiones han implementado los lineamientos de la política de promoción turística nacional e internacional en las distintas iniciativas que han financiado en este ámbito.	Implementación de la Política de promoción internacional	Directrices y lineamientos sobre los requisitos que deben cumplir para la difusión de los destinos turísticos regionales en el ámbito nacional e internacional.	Objetivos de promoción de la región Acciones de promoción de la región Resultados de la promoción regional Lineamientos establecidos por SERNATUR Desafíos de implementación	¿Cuáles son los principales objetivos de la estrategia de promoción turística desarrollada por la Región a nivel nacional y/o internacional? ¿Podría referirse a las acciones de la estrategia regional de promoción turística que ha implementado su organización? ¿Qué resultados se han obtenido hasta el momento? ¿Está al tanto de los lineamientos que SERNATUR tiene definidos para la promoción nacional e internacional? ¿Fueron considerados al momento de establecer la estrategia de promoción turística de la Región? ¿Qué requisitos se deben cumplir para la difusión de los destinos turísticos regionales en el ámbito nacional e internacional? ¿Las acciones llevadas a cabo por la Región han incorporado las directrices, lineamientos y requisitos establecidos por SERNATUR para la promoción de los

				<p>destinos turísticos regionales?</p> <p>¿Cuáles son los desafíos que ha enfrentado su organización para llevar a cabo las acciones de promoción turística de la Región en el ámbito nacional y/o internacional?</p>
<p>OE2: Determinar la coordinación y mecanismos de colaboración de las entidades gubernamentales regionales implicadas en la promoción turística con el programa, logrando con esto resultados efectivos en el contexto nacional e internacional.</p>	<p>Coordinación de los lineamientos de la promoción nacional con la promoción realizada por las regiones</p>	<p>Articulación de las actuaciones por el conjunto de actores implicados en la promoción turística del país para alcanzar objetivos comunes</p>	<p>Nivel Nacional</p> <p>Nivel Regional</p> <p>Coordinación positiva</p> <p>Coordinación negativa</p> <p>Relación actores regiones positivas</p> <p>Relación actores regiones negativas</p> <p>Mecanismos de colaboración</p> <p>Éxitos en la coordinación</p> <p>Desafíos en la coordinación</p>	<p>¿Cómo ha sido la coordinación entre la promoción turística desarrollada por la Región y los lineamientos de política establecidos por SERNATUR a nivel nacional e internacional? ¿Cómo es la relación con otros actores responsables del turismo de la Región? ¿Cuáles son las instancias, mecanismos y/o plataformas que han implementado para facilitar la comunicación y la colaboración entre las distintas entidades responsables de la promoción turística a nivel regional y nacional? ¿Refiérase al éxito logrado en la coordinación con los diversos organismos vinculados con la promoción turística y a los desafíos más comunes que enfrenta su organización en este sentido?</p>
<p>OE3: Identificar la complementariedad o superposición de los recursos destinados a la promoción turística regional y la realizada por el programa en la Región, así como los vacíos para mejorar la eficacia de la inversión en promoción turística.</p>	<p>Inversión de las regiones en turismo y promoción</p>	<p>Financiación de iniciativas relacionadas con las actividades promoción, tanto a escala nacional como internacional</p>	<p>Procedencia de recursos</p> <p>Distribución de recursos</p> <p>Mecanismos de evaluación</p> <p>Complementariedad de recursos</p>	<p>¿De dónde provienen y cómo se distribuyen los recursos destinados a financiar la promoción de la oferta turística regional en el contexto nacional e internacional? ¿Existe algún mecanismo de evaluación de la</p>

			<p>Superposición de recursos</p> <p>Vacíos en la inversión</p> <p>eficacia de la inversión en promoción turística a nivel regional?</p> <p>¿Qué complementariedades y/o superposiciones se han identificado entre la inversión en promoción turística regional y la realizada por el programa en la Región? ¿Existen vacíos que se deban abordar para mejorar la eficacia de la inversión en promoción turística?</p>
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, 2024

5. Técnica de análisis de datos

a. Datos cualitativos

Los pasos realizados para el análisis de los datos cualitativos son los siguientes:

- **Recopilar información:** El primer paso para realizar el análisis de datos, la obtención de información, lo que se hizo mediante una entrevista semi estructurada que permitió conocer las opiniones de los actores regionales definidos y seleccionados en la metodología. Las entrevistas se realizaron a través de las plataformas online: Zoom o Teams, donde fueron consentidas por el entrevistado y autorizadas para ser grabadas.
- **Organizar y reducir los datos:** la captura de la información entregada por los entrevistados se hizo mediante un registro electrónico, específicamente, grabación digital, facilitado por las plataformas online usadas. Toda la información obtenida fue transcrita y para ello se apoyó en el programa online TRANSKRIPTOR: <https://app.transkriptor.com>, el que permitió convertir las conversaciones a texto. Posteriormente, se reducen los datos brutos en un conjunto de categorías de análisis, con ello la gran cantidad de datos reunidos se hace más comprensibles sin perder la esencia de la información. Así se ordenaron los datos recopilados para mejorar la comprensión, facilitar el análisis y develar perspectivas significativas.
- **Codificar la información:** Luego de la reducción, donde los datos fueron agrupados en categorías se etiqueta, esto facilita el análisis y significado de los datos cualitativos obtenidos.
- **Interpretar datos:** Finalmente, en este paso se busca la información que entregan los datos reducidos y codificados previamente, y para ello, se utiliza como técnica el análisis deductivo, la que guía la interpretación de los patrones emergentes y responder al objetivo que da origen a este estudio.

Dadas las limitaciones de tiempo y recursos para realizar la fase de análisis de los datos, se utiliza el software de análisis cualitativo ATLAS.ti, que ofrece soluciones a este problema agilizando los procesos de codificación y categorización

b. Datos cuantitativos

En cuanto a los datos cuantitativos recogidos en la base del instrumento de planificación PROPIR (Programa Público de Inversiones Regionales), disponibles en el portal CHILEINDICA (<http://www.chileindica.cl>), se realizaron los siguientes pasos para la sistematización análisis de los datos:

- **Conocer instrumento:** para conocer y entender el funcionamiento, así como los contenidos alojados en el portal se sostuvo una sesión de capacitación con el profesional Mauricio Serrano de la Unidad del Gasto Público y Administrativo de la Subsecretaría de Desarrollo Regional.
- **Seleccionar campos:** se sostuvo una reunión con los integrantes del panel, en la que se identificaron los campos que contenía la base de datos PROPIR y se seleccionaron los de interés para el estudio. Los campos seleccionados fueron todos aquellos que permitieran identificar proyectos de inversión regional en temas relacionados al turismo, como, por ejemplo: glosa y descripción, recursos asociados al proyecto, ente ejecutor, año de ejecución, región, fuente del financiamiento, ítem presupuestario, sector y subsector, etc.⁶⁸ Además, se establecieron las líneas generales para el análisis en cuanto a variables y al cruce de éstas.
- **Definir criterios:** junto al panel se establecen criterios para filtra los datos de acuerdo con el objetivo del estudio, los datos se filtran por: organismo responsable: Gobiernos Regionales. Sector: turismo y comercio. Subsector: turismo, administración turismo y comercio e intersectorial turismo y comercio. Etapa IDI: ejecución.
- **Identificar y categorizar iniciativas:** A partir del paso anterior, se revisaron uno a uno los proyectos ejecutados en el periodo 2018-2023, revisando la glosas y fichas del proyecto en caso de ser necesario para determinar su tipología. En base a la descripción se identificó y categorizó si el proyecto correspondía a promoción (enfocado en difusión o promoción de destinos), o si bien correspondía a proyectos enfocados en desarrollo turístico (donde se agruparon el resto de las inversiones no vinculadas a promoción, como por ejemplo infraestructura, desarrollo de planes turísticos, fomento o apoyo de capital semilla a emprendedores del sector, capacitaciones, entre otros). Logrando identificar para el periodo tanto el número de iniciativas vinculadas con promoción y desarrollo turístico financiadas por región, los montos de inversión ejecutados por año y región, el mapa de agentes y la unidad técnica responsable de las iniciativas, junto con los territorios beneficiados con las iniciativas.
- **Analizar de datos:** Tras la categorización se analizaron las bases de datos categorizadas, con el fin de presentar de manera clara la inversión regional relativa a la promoción del turismo nacional e internacional para compararla con las acciones del programa, análisis de fuentes de financiamiento, tipo de iniciativa, entre otros. Los resultados se presentan en el capítulo V del presente informe.

⁶⁸ El detalle completo de las variables seleccionadas se encuentra disponible en el Anexo 6 del presente informe.

6. Limitaciones del estudio y consideraciones éticas

Dada la importancia de que las personas que participaron en el estudio cualitativo tuvieran las garantías respecto a su participación, se diseñó un consentimiento informado, donde se expusieron los alcances y objetivos del estudio, el tratamiento de los datos. Además, se aclara a los informantes que la participación es voluntaria, anónima y confidencial. Puesto que, las entrevistas se realizan en modalidad remota, se creó este consentimiento en un formulario en línea para que el entrevistado lo lea y consienta antes de iniciar la entrevista, el cual se encuentra disponible en el Anexo 1 del presente informe.

IV RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación, son los establecidos en los términos de referencia para el informe de avance e informe final, entre ellos: Base de datos sistematizada, análisis basal de los datos cuantitativos, mapeo y análisis de las opiniones de actores claves sobre: la implementación de la política de promoción turística nacional e internacional, la coordinación en los esfuerzos de promoción turística regional, nacional e internacional y las complementariedades, superposiciones y/o vacíos en la inversión regional para la promoción turística. Los resultados en estos ámbitos se detallan a continuación:

1. Base de datos sistematizadas

A continuación, se detallan los contenidos de las cuatro (4) bases de datos que se entregan en este informe como archivos adjuntos en formato Excel:

1. Base informes nacionales de gastos PROPIR por campo de análisis

Esta base de datos abarca el periodo comprendido entre los años 2018 y el 2023 e incluye información por región del instrumento de planificación PROPIR (Programa Público de Inversiones Regionales). La información está disponible y ha sido recopilada del portal ChileIndica, específicamente, de la sección de reportabilidad de los informes de seguimiento de carteras por campo de análisis, que en este caso el campo de análisis⁶⁹ seleccionado es por sector de inversión, específicamente, el sector de turismo y comercio. Esta base del sector seleccionado proporciona datos sobre: el servicio responsable de iniciativas, la ubicación territorial, información de la iniciativa, resaltando aspectos como el año, código, nombre de la iniciativa, etapa de desarrollo, entre otros. Además, se incluyen datos relacionados con el financiamiento y detalles del avance financiero anual.

2. Base de inversión iniciativas de desarrollo turístico y promoción turística

A partir de la base de datos anterior, se genera ésta, que da cuenta de las iniciativas en desarrollo de fomento y promoción turísticos financiadas por las regiones, lo que

⁶⁹ Los campos de análisis considerados en la base de gasto PROPIR son: Servicio responsable, unidad técnica, ministerio, sector de inversión, región, provincia, comuna.

se obtiene mediante la aplicación de algunos criterios que permiten despejar la inversión en turismo, respondiendo con ello a los objetivos del estudio complementario. Los criterios aplicados para la selección de las iniciativas son: que sean financiadas por los gobiernos regionales, ya que las inversiones deben provenir de las regiones. Por otra parte, las iniciativas deben estar en etapa IDI de ejecución (no se consideran las que están en etapa de factibilidad o diseño) y pertenecer al sector de comercio y turismo, específicamente, al subsector de turismo, excluyéndose el comercio. Bajo estos criterios se genera la base de datos y la selección se realiza por región y año para el periodo comprendido entre 2018 y 2023.

3. Base de iniciativas de inversión en promoción turística

A partir de la base de datos anterior, se construye ésta que contiene exclusivamente las iniciativas relacionadas con promoción turística, llevadas a cabo por cada región durante el periodo 2018 al 2023. Estas iniciativas han sido seleccionadas, en función del nombre y de la revisión de la ficha de antecedentes del proyecto⁷⁰, lo que permitió identificar si se trata de inversión en promoción turística realizada por las regiones, donde los GORE actúan como el servicio responsable de financiarlas. Además, presenta información relacionada con los siguientes aspectos: servicio responsable de la iniciativa, ubicación territorial, información de la iniciativa, financiamiento y gasto de la iniciativa y avance financiero anual.

4. Base de Corporaciones Regionales de Desarrollo y Fomento

Esta base datos ofrece información sobre las Corporaciones Regionales de Desarrollo y/o Fomento Productivo, creadas al alero del GORE. En ella se muestra el nombre de cada Corporación, la región a la que pertenece. También se incluyen datos generales de contacto: número de teléfono, correo electrónico y página web. Además, se proporciona información detallada sobre: la misión, áreas de trabajo, las acciones llevadas a cabo en promoción turística y los instrumentos de planificación vinculados con el quehacer de cada una de ellas. A partir de la revisión de esta información, se identifican aquella que tienen mayor protagonismo en el fomento productivo del turismo en general y de la promoción en particular.

Es importante señalar que sólo 10 de las 16 regiones cuentan con una Corporación asociada y financiada por el GORE, las 6 regiones restantes no cuentan con esta figura.

Este mapeo de las corporaciones permitió conocer que son ejecutores relevantes de la promoción turística realizada por las regiones tanto en el ámbito nacional como internacional, por tanto, informantes claves para la obtención de información cualitativa para el estudio.

⁷⁰ Esta ficha contiene los antecedentes del proyecto. ANTECEDENTES GENERALES: año, institución, código, tipo, nombre de la iniciativa, sector, fecha inicio, fecha término, ítem presupuestario, RATE, etapa, unidad técnica, avance financiamiento, administración de la iniciativa, descripción de la iniciativa de inversión. BENEFICIARIOS: grupo, hombres, mujeres, ambos, directos, indirectos. UBICACIÓN TERRITORIAL: nivel utilidad, área de influencia y especificaciones.

2. Análisis estadístico basal de los datos

En este apartado de resultados se muestran el análisis de los datos basales relacionados con la política de inversión de las regiones, específicamente, de las iniciativas que se relacionan con el sector turístico.

a. Inversión en desarrollo y promoción del turismo por regiones periodo 2018-2023

En el siguiente cuadro se muestra la inversión ejecutada por las regiones para el periodo 2018-2023, financiando iniciativas del sector turístico, asociadas tanto al desarrollo y fomento como a la promoción del turismo en el ámbito nacional e internacional.

Cuadro 5. Montos de inversión en desarrollo y promoción turística por regiones para el periodo (2018-2023) en \$ 2024⁷¹

REGIONES/ AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
ARICA PARINACOTA	1.111.091.350	157.707.221	302.490.402	459.860.091	1.534.601.134	114.857.706	3.680.607.903
TARAPACA	2.563.054.249	2.150.548.756	668.325.735	288.492.391	994.405.390	281.386.857	6.946.213.377
ANTOFAGASTA	45.859.024	191.046.202	954.918.487	3.667.484.444	1.094.870.408	1.034.559.837	6.988.738.402
ATACAMA	367.523.741	323.421.156	957.149.712	1.133.493.541	1.021.294.382	1.231.236.085	5.034.118.617
COQUIMBO	1.566.969.795	2.421.835.277	666.931.244	80.663.315	1.079.280.460	75.112.103	5.890.792.193
VALPARAISO	686.450.016	425.586.036	1.359.685.253	233.116.292	953.007.265	70.010.465	3.727.855.326
O'HIGGINS	1.216.104.910	620.064.714	221.171.720	1.189.807.234	686.652.034	333.292.947	4.267.093.559
MAULE	1.371.506.337	515.497.512	3.458.710.785	338.636.744	851.580.468	294.910.305	6.830.842.151
ÑUBLE	0	399.520.910	61.827.612	402.945.648	1.330.314.474	2.565.056.476	4.759.665.119
BIO BIO	3.380.761.530	2.588.629.708	1.532.518.391	1.356.020.645	5.200.912.882	12.552.879.175	26.611.722.331
LA ARAUCANÍA	1.982.629.854	5.594.020.057	2.998.535.324	5.817.868.032	4.051.760.880	4.039.546.979	24.484.361.126
LOS LAGOS	2.395.136.343	923.062.447	1.714.699.660	1.150.354.333	6.922.243.669	4.016.341.037	17.121.837.489
LOS RIOS	740.123.241	1.581.593.804	1.186.481.846	24.865.770	977.591.317	1.328.861.695	5.839.517.674
AYSÉN	5.406.181.808	2.485.977.237	1.484.119.211	841.214.664	3.229.767.720	2.530.026.409	15.977.287.048
MAGALLANES	947.788.928	2.321.632.025	1.934.712.828	1.275.329.985	1.140.094.711	1.400.538.398	9.020.096.875
METROPOLITANA	1.651.873.711	0	0	235.749.879	179.169.418	657.336.410	2.724.129.418
TOTAL	25.433.054.837	22.700.143.062	19.502.278.209	18.495.903.007	31.247.546.609	32.525.952.882	149.904.878.607
%	17,0%	15,2%	13,0%	12,3%	20,8%	21,7%	100%
VARIACION		-12,0%	-16,4%	-5,4%	40,8%	3,9%	

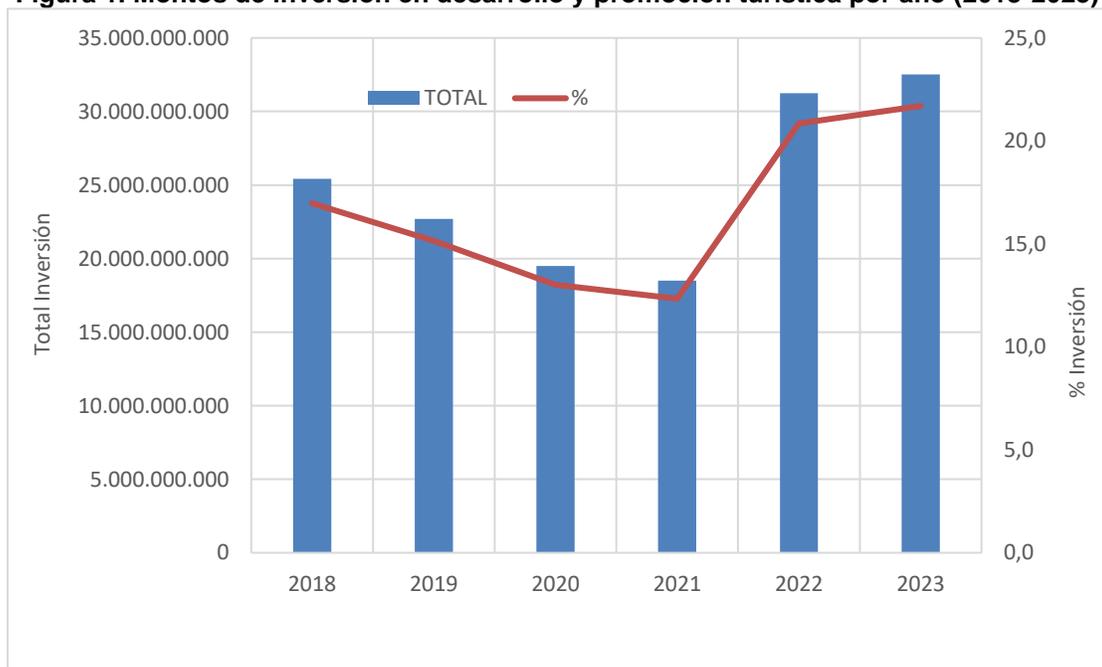
Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024

b. Inversión en desarrollo y promoción turística por año

⁷¹ Los inflatores usados para traer a pesos 2024 las inversiones recogidas en el cuadro 5 y 6, son los siguiente: 2018, 1,3627; 2019, 1,3333; 2020, 1,2995; 2021, 1,2433; 2022, 1,1136 y 2023, 1,0348

Respecto de las inversiones por año, cabe señalar que, los Gobiernos Regionales todos los años invierten en el sector turístico, siendo más significativa para el 2023 y 2022, equivalente a un 20,8% y a un 21,7% del total de inversiones para el periodo, lo que indica una reactivación de la inversión regional en el sector turístico post pandemia, ya que el año 2022 registra una variación positiva del 40,8% y el año 2023 de un 3,9%. Observándose una menor inversión durante el 2020 y 2021, con un 13% y un 12,3% respectivamente, con una variación negativa de -16,4 y -5,4%, lo que, sin duda, refleja los efectos de la emergencia sanitaria mundial en el sector turístico.

Figura 1. Montos de inversión en desarrollo y promoción turística por año (2018-2023)

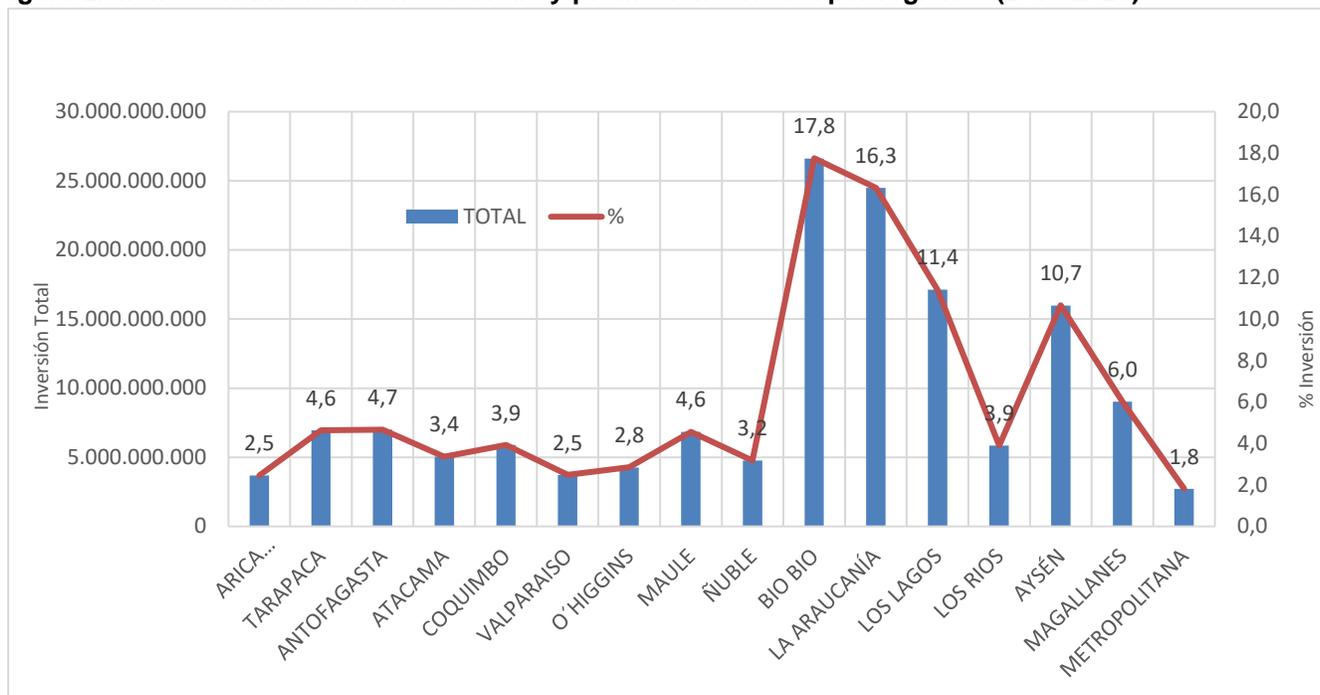


Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024

c. Inversión en desarrollo y promoción turística por región

Desde el punto de vista territorial, según se observa en el gráfico que sigue, las regiones que presentan una mayor inversión en este tipo de iniciativas para el periodo estudiado son: la región del Bio Bio con 17,8% del total invertido por el país, le sigue la región de La Araucanía, con el 16,3%, y, en tercer lugar, la región de Los Lagos con un 11,4%, concentrando estas tres regiones el 45,5% de la inversión generada por el país entre 2018 y 2023.

Figura 2. Montos de inversión en desarrollo y promoción turística por regiones (2018-2023)



Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024

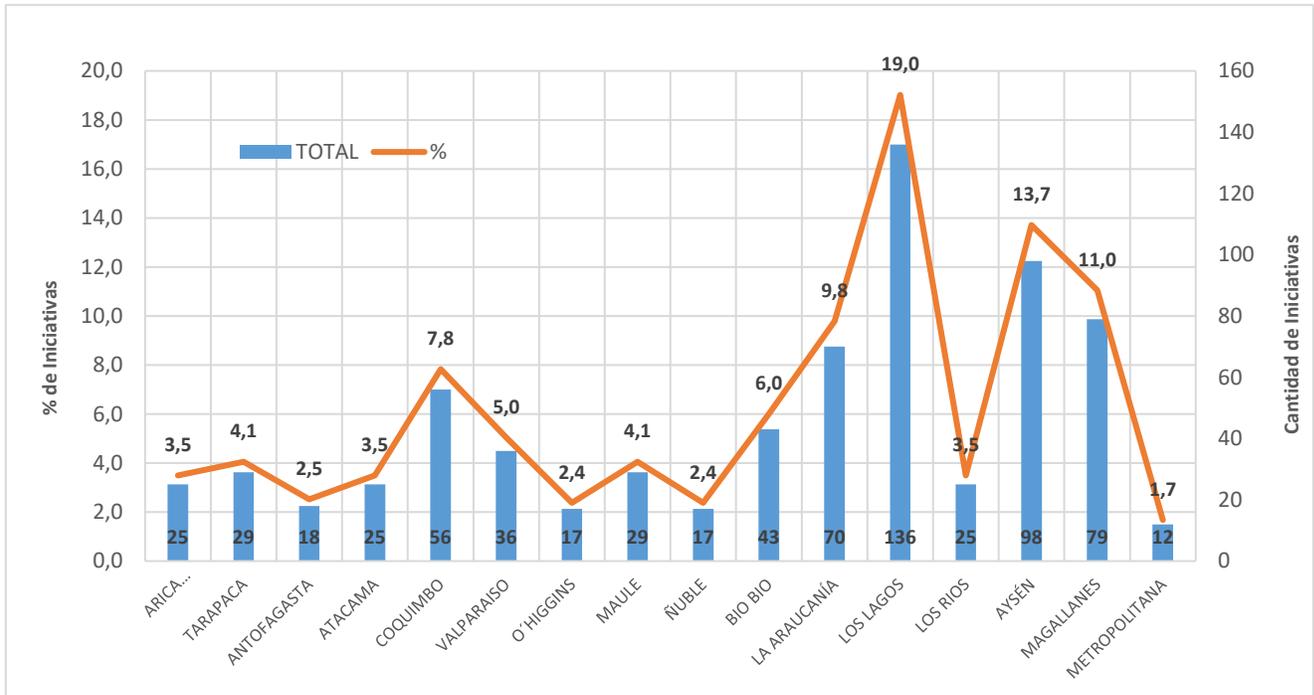
Por el contrario, las regiones que presenta una menor inversión son: la región Metropolitana, con un 1,8% y la región de Valparaíso junto con la región de Arica y Parinacota, las que registran sólo un 2,5% del total de inversión para el periodo. Llama la atención la baja inversión en desarrollo y fomento que presenta la región Metropolitana y la región de Valparaíso, pues son las que reciben más visitantes a nivel nacional.

d. Cantidad de iniciativas financiadas en desarrollo y promoción turística

Otro aspecto por revisar es la cantidad de iniciativas financiadas por las regiones tanto en desarrollo como en promoción turística, lo que se observa en la siguiente gráfica. En este sentido, la región de Los Lagos es la que tiene más iniciativas financiadas (136), equivalente a un 19%, seguida de la región de Aysén, con un 13,7% (98) y la región de Magallanes, con un 11% (79), de un total de 715 iniciativas financiadas en desarrollo y promoción turística para el periodo. Estas tres regiones concentran el 44% del total de las iniciativas financiadas por el país durante el 2018 al 2023.

De acuerdo con los resultados expuestos, no existe una relación entre la cantidad de iniciativas financiadas y el total invertido por las regiones en desarrollo y promoción turística para el período.

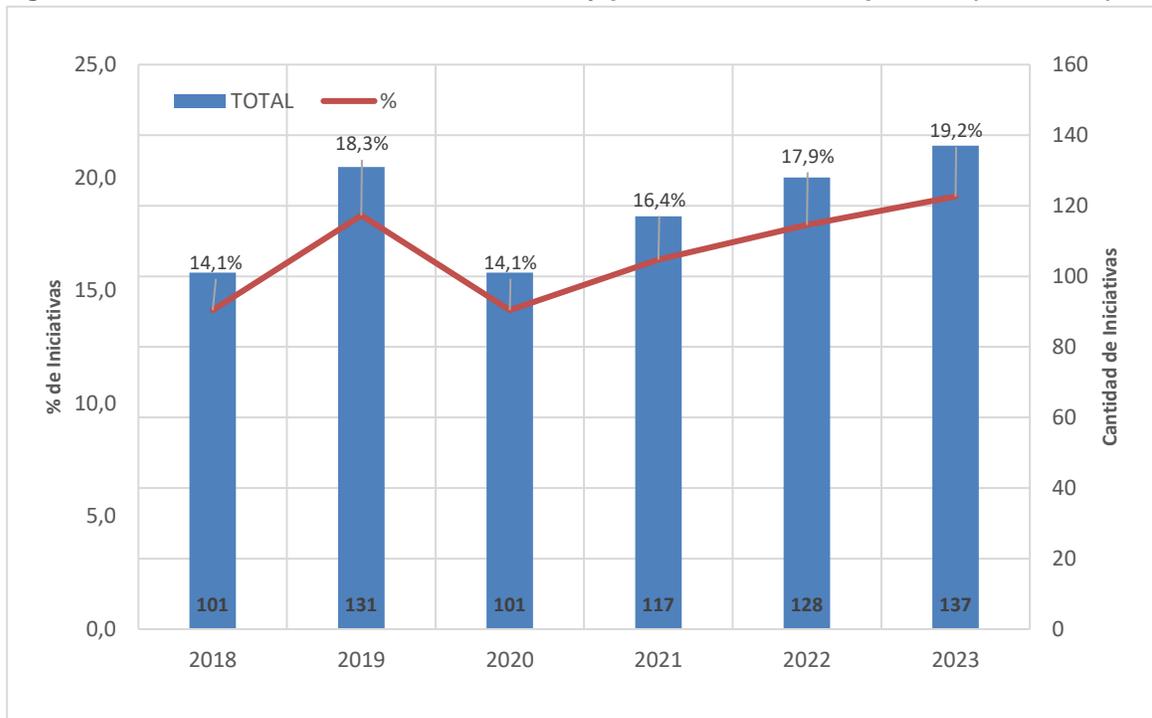
Figura 3. Cantidad de iniciativas en desarrollo y promoción turística por regiones (2018-2023)



Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024

Por otra parte, está la cantidad de iniciativas financiadas por año, lo que queda representado en el gráfico que sigue, donde 2023 reúne la mayor cantidad de iniciativas, con una variación del 7%, siendo también éste el que cuenta con mayor inversión en iniciativas de desarrollo y promoción para el periodo. Le sigue el año 2019, previo a la pandemia, con un 18,3% del total, además este año registra una variación de 29,7%, la más significativa del periodo. Cabe hacer referencia al año 2020 que, a pesar de concentrar un 14% del total de iniciativas, presenta una variación negativa del -22,9% para el periodo. Por último, hay que señalar que, a partir del año 2021 la cantidad de iniciativas financiadas por los gobiernos regionales aumenta de forma sostenida hasta el 2023.

Figura 4. Cantidad de iniciativas en desarrollo y promoción turística por año (2018-2023)



Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024

e. Montos de inversión en promoción turística por regiones para el periodo (2018-2023)

El cuadro que sigue presenta los montos de inversión, sólo de iniciativas en promoción que financian las regiones entre 2018 y 2023. De acuerdo con dicha información, se observa que la mayoría de las regiones financian iniciativas relacionadas con la promoción de su oferta turística, tanto a nivel nacional como internacional. Siendo más significativa esta inversión el 2023 con una concentración del 37,3% del total con una variación respecto del año anterior de 141,6%. Por el contrario, durante el 2020 y 2021 se reduce significativamente la inversión en promoción por las regiones, llegando sólo a un 8,8% y 8,5% respectivamente, registrando el 2020 una variación de -49,2%, esto debido a las restricciones en la movilidad de las personas a causa de la crisis sanitaria mundial.

Cuadro 6. Montos inversión de iniciativas en promoción turísticas por regiones periodo (2018-2023)

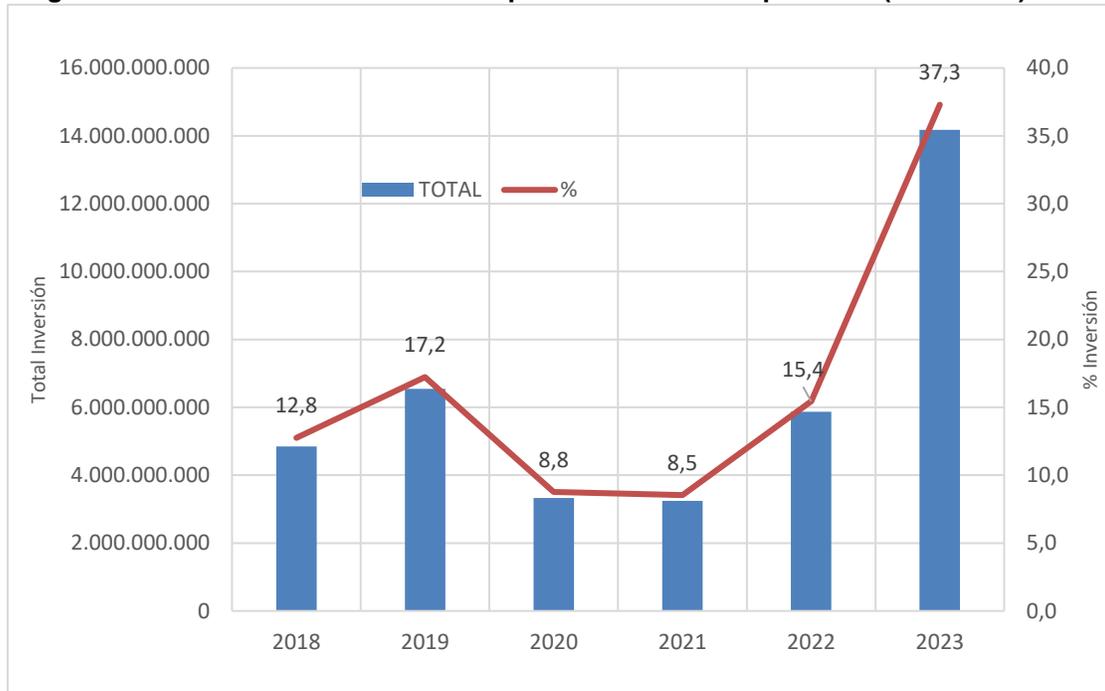
REGIONES/AÑOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
ARICA PARINACOTA	506.955.991	101.894.007	302.490.402	459.860.091	547.035.122	47.814.763	1.966.050.375
TARAPACA	902.009.114	1.074.833.387	230.016.441	147.011.144	994.405.390	281.386.857	3.629.662.334
ANTOFAGASTA	0	40.666.568	0	0	0	0	40.666.568
ATACAMA	95.388.981	213.332.813	531.828.016	965.136.042	742.508.593	1.127.758.785	3.675.953.229
COQUIMBO	0	0	0	0	296.195.242	0	296.195.242
VALPARAISO	0	0	0	105.679.523	35.635.840	0	141.315.363
O'HIGGINS	187.654.815	274.438.945	115.542.279	806.548.540	434.397.348	256.847.579	2.075.429.507
MAULE	561.565.255	166.406.381	0	266.904.929	140.568.435	0	1.135.445.000
ÑUBLE	0	399.520.910	34.326.864	19.790.649	600.119.942	2.114.565.932	3.168.324.297
BIO BIO	360.690.727	1.079.526.194	1.388.575.881	370.113.532	1.384.241.923	8.432.453.102	13.015.601.359
LA ARAUCANÍA	312.760.843	1.104.445.599	664.801.281	36.738.213	430.626.524	359.066.231	2.908.438.691
LOS LAGOS	0	349.940.725	0	0	66.151.292	347.267.547	763.359.565
LOS RIOS	9.181.190	399.999.028	0	0	0	0	409.180.217
AYSÉN	1.910.705.354	1.303.376.154	61.038.627	66.937.566	76.130.986	215.662.316	3.633.851.005
MAGALLANES	0	39.343.223	0	0	119.299.362	992.701.469	1.151.344.055
METROPOLITANA	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	4.846.912.269	6.547.723.934	3.328.619.791	3.244.720.228	5.867.316.001	14.175.524.582	38.010.816.806
%	12,8%	17,2%	8,8%	8,5%	15,4%	37,3%	100%
VARACIÓN		35,1%	-49,2%	-2,5%	80,8%	141,6	

Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024

1. Inversión en promoción turística por año

A partir del 2021 se observa un crecimiento sostenido de los aportes regionales en promoción turística, con mayores incrementos en el 2022 y 2023, registrando una variación positiva del 80,8% y 141,6% respectivamente, como se ha señalado, son los denominados años de la recuperación post pandemia.

Figura 5. Montos de inversión total en promoción turística por años (2018-2023)

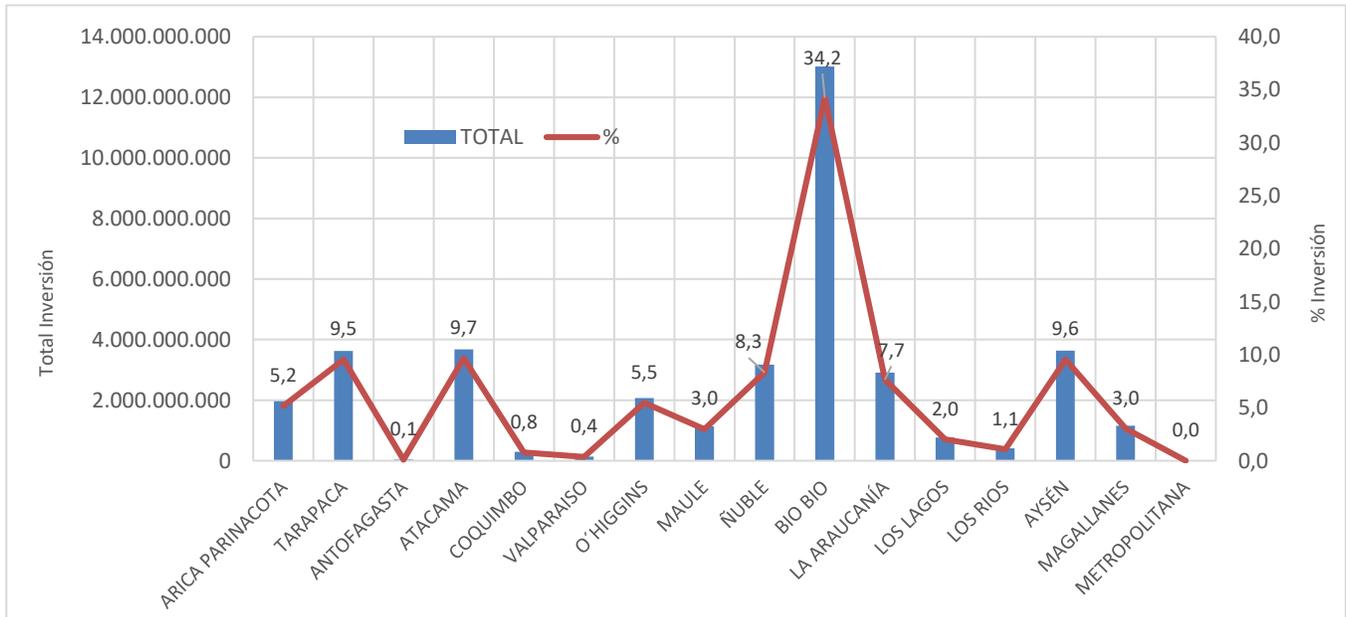


Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024

2. Inversión en promoción turística por región

Territorialmente las inversiones en promoción dan como resultado que las regiones con mayor inversión son: la región del Bio Bio, con 34,2%, la región de Atacama, con 9,7%, y, el tercer lugar, la región de Aysén, con un 9,6%, del total de inversiones en promoción, tal como se observa a continuación.

Figura 6. Montos de inversión total en promoción turísticas por regiones (2018-2023)



Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024

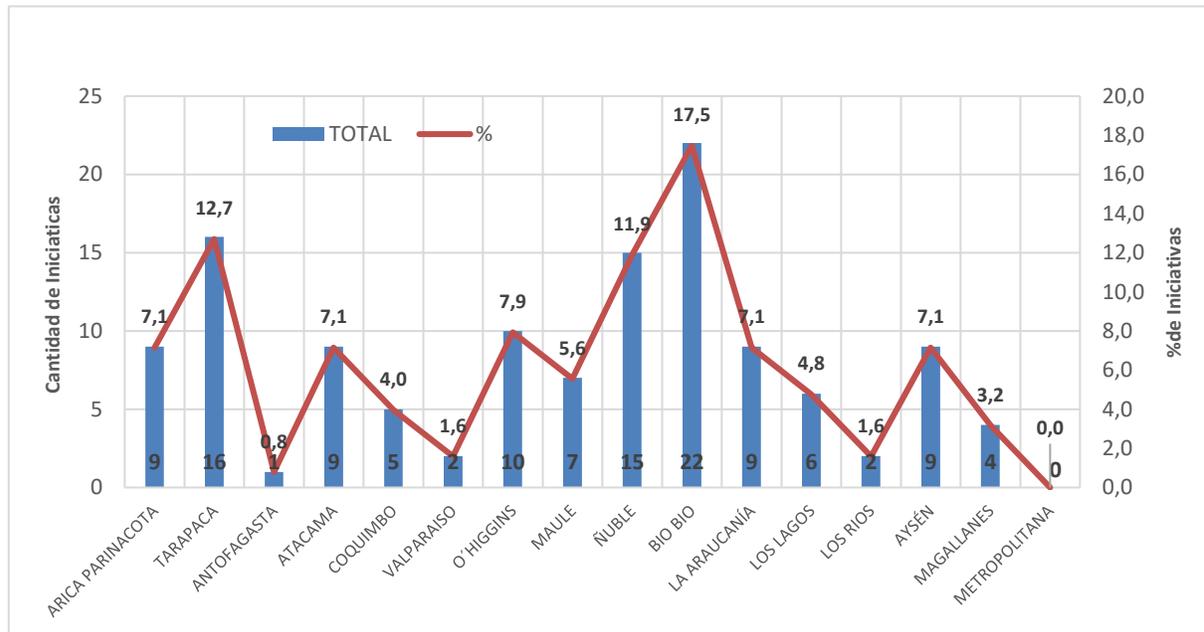
La región del Bio Bio presenta el mayor crecimiento en inversiones de promoción durante el año 2023, sobrepasando los 8 mil millones, y de ellos, 7 mil millones corresponden a una iniciativa financiada⁷² para la promoción internacional de la región y sus destinos turísticos.

En el lado opuesto está la región Metropolitana que no tiene inversión en promoción, la región de Antofagasta que sólo llega al 0,1% y la región de Valparaíso, 0,4% del total de las inversiones.

3. Cantidad de iniciativas financiadas por región para el periodo

Respecto de la cantidad de iniciativas financiadas en promoción por las regiones, existe una coincidencia con el total invertido, siendo en ambos casos la región del Bio Bio la que registra una mayor cantidad de iniciativas, 22, de un total de 126, y al mismo tiempo, la inversión total en promoción para el periodo, equivalente al 34,2%, tal como se indicó anteriormente.

Figura 7. Cantidad de iniciativas en promoción turística por regiones (2018-2023)



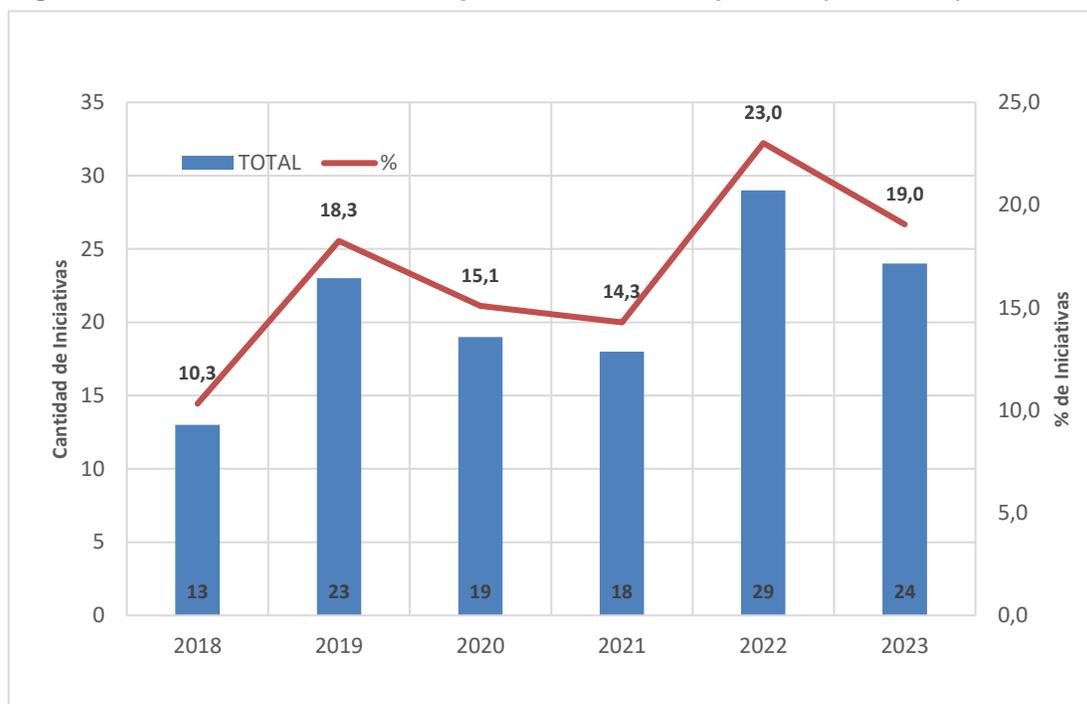
Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024

Al observar el número de iniciativas financiadas por año, se evidencia que el año 2022 tiene la mayor cantidad de iniciativas (29), lo que equivale a un 23% de un total de 126

⁷² Proyecto con código BIP 40017961, denominado: "Difusión y fortalecimiento de la oferta turística regional en el medio internacional", aprobado y financiado por el GORE del Bio Bio año 2023, quien actúa como servicio responsable, y a la vez, como unidad técnica. De acuerdo con, la ficha de antecedentes del proyecto en la base de datos PROPIR se indica lo siguiente: La iniciativa pretende fomentar la internacionalización de los destinos turísticos regionales en mercados estratégicos internacionales, así como posicionar eventos regionales en mercados extranjeros, de manera de contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la Región del Biobío.

iniciativas financiadas por los Gobiernos Regionales, con una variación del 61,1% respecto del año anterior (2021). A diferencia del año 2022, el año 2018 registra el menor número de iniciativas de promoción financiadas con un 10,3%

Figura 8. Cantidad de iniciativas en promoción turística por año (2018-2023)

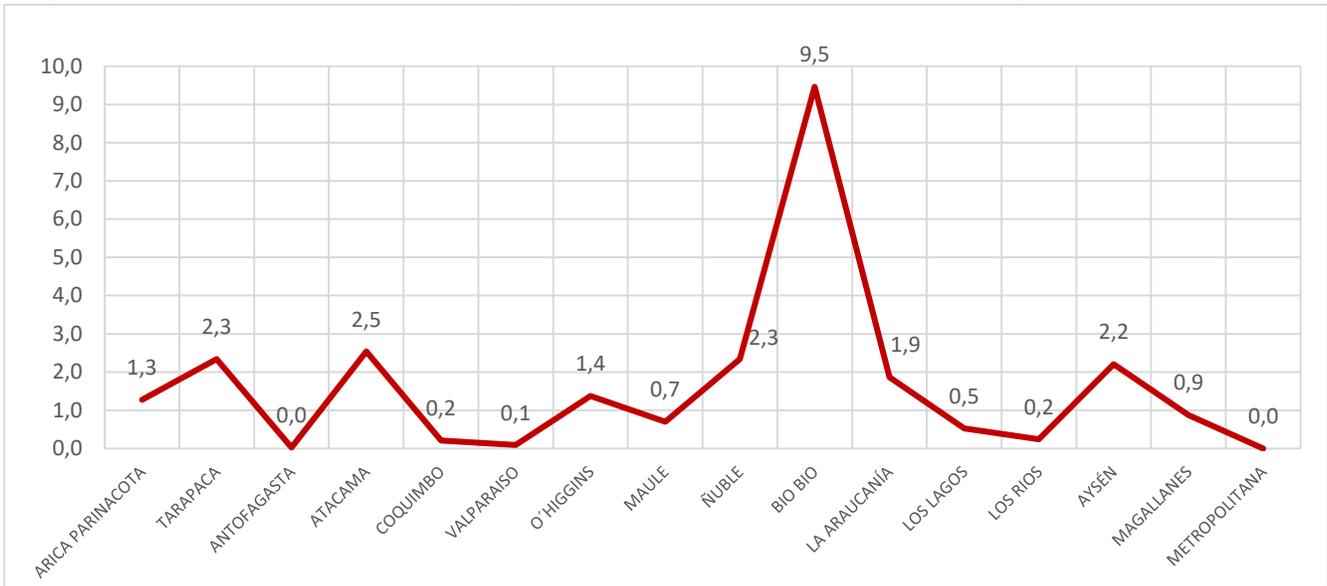


Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024

4. Relación entre la inversión en promoción versus la realizada en desarrollo turístico

Parece necesario conocer la proporción de la inversión regional en promoción respecto del total invertido en turismo. Los datos indican que los montos invertidos en promoción representan el 26,1% del total invertido por las regiones en turismo para el periodo (2018-2023). Siendo la región del Bio Bio la que presenta la mayor proporción de inversión en promoción, con un 9,5%, y las que menos participación tienen en los montos gastados en promoción son la región Metropolitana y la región de Antofagasta, tal como se observa a continuación.

Figura 9. Proporción entre inversión en promoción e inversión en turismo por regiones (2018-2023)

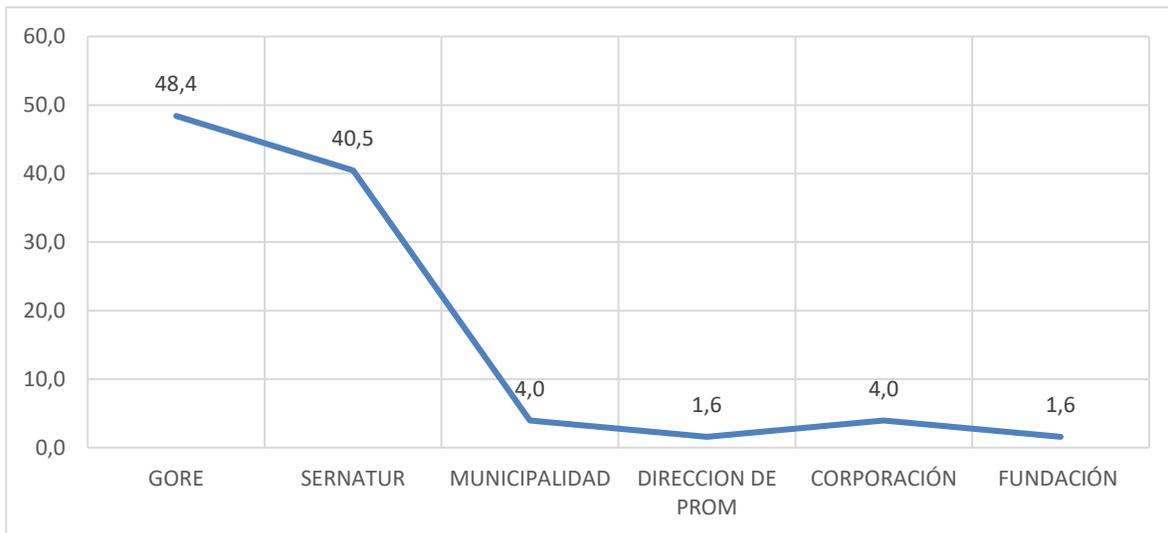


Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024

5. Responsabilidad como Unidad Técnica

Por último, otro aspecto que parece relevante destacar es la responsabilidad, en cuanto a unidad técnica de las iniciativas. Los datos indican que las iniciativas financiadas en promoción son asumidas, principalmente, por el GORE y SERNATUR, representando un 48,4% y el 40,5% respectivamente del total de iniciativas ejecutadas durante el periodo. Municipios y corporaciones participan en menor medida al igual que fundaciones y otros organismos como la Dirección de Promoción para las Exportaciones, según se observa a continuación.

Figura 10. Responsabilidad de las iniciativas de promoción como unidad técnica (2018-2023)

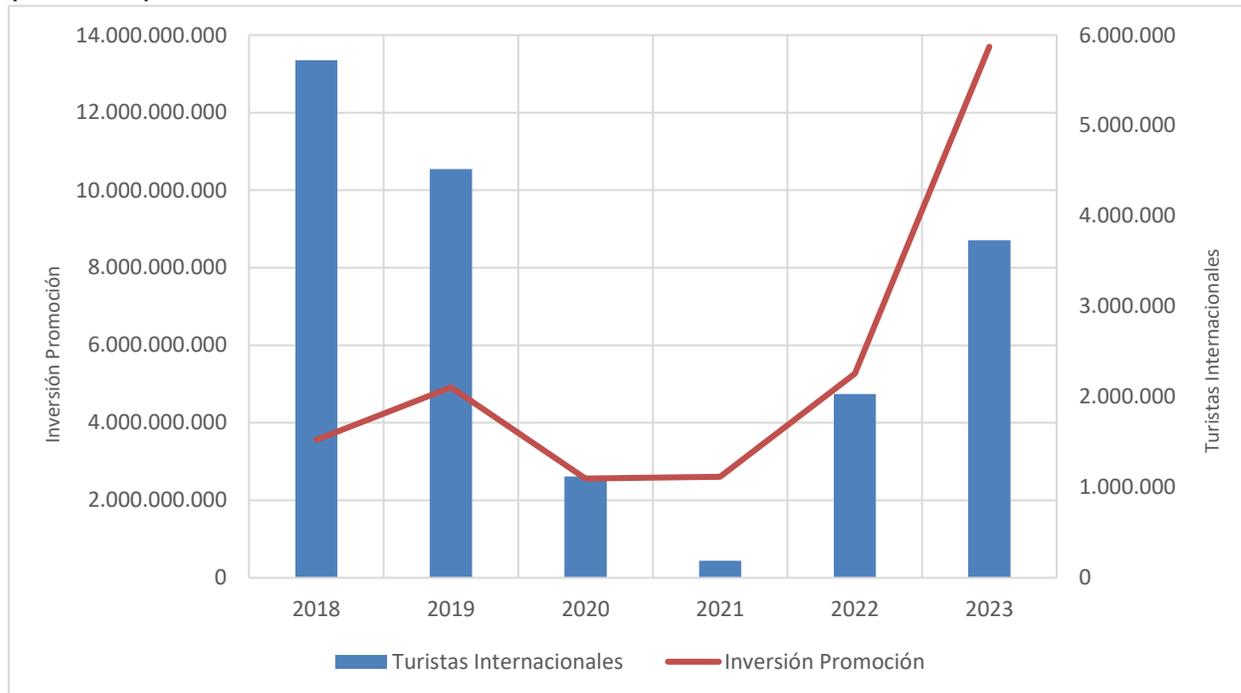


Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024

6. Relación promoción turística con turistas internacionales (2018-2023)

Al relacionar la inversión regional en promoción turística con la llegada de turistas internacionales para el periodo, se observa que no hay una relación directa, por el contrario, para el año 2018 y 2019, años prepandemia, muestran una mayor llegada de turistas, pero el gasto en promoción es menor. Situación contraria se observa para los años pospandemia 2022 y 2023, donde la promoción es mayor que la llegada de turistas.

Figura. 11. Montos de inversión en promoción turística versus llegada turistas internacionales (2018-2023)

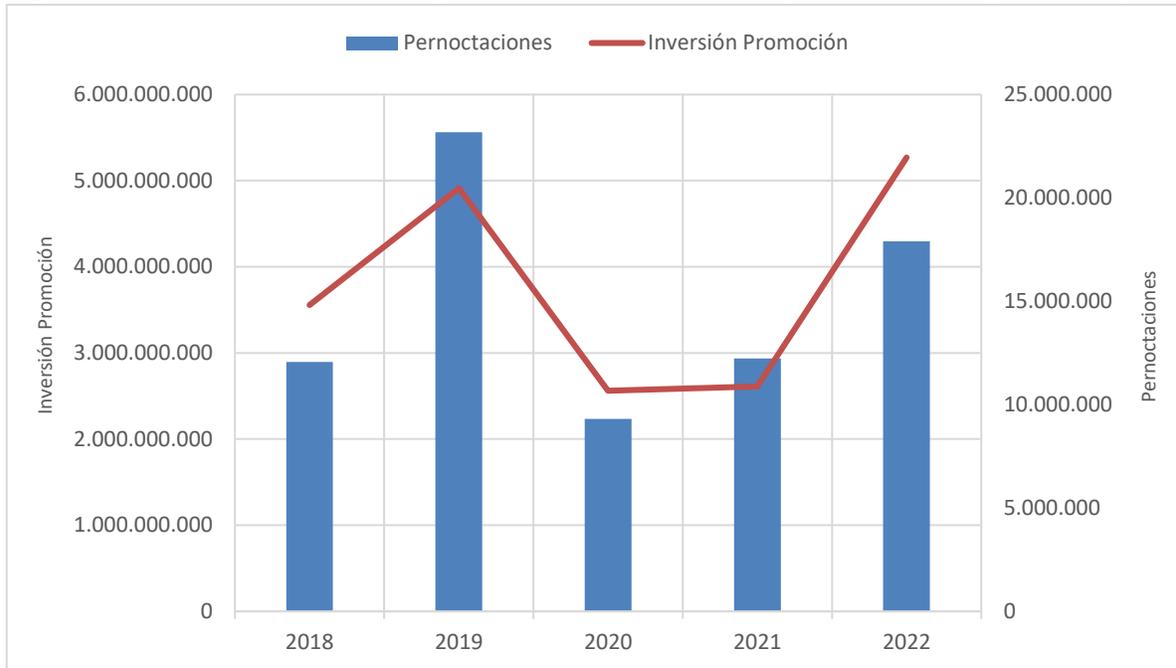


Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024 e INE, 2018-2023

7. Relación inversión en promoción turística y las pernoctaciones (2018-2023)

Algo similar sucede con las pernoctaciones para el periodo, la relación con la inversión en promoción queda reflejado en el siguiente gráfico, donde se observa que el año 2019 concentra el mayor número de pernoctaciones y también una significativa inversión en promoción la que asciende casi a 5 mil millones. Sin embargo, el año 2022 registra la mayor inversión en promoción (sobre 5 mil millones), pero las pernoctaciones no logran superar las 18 mil, quedando por debajo del 2019, año prepandemia. Siendo el 2020 el que registra el menor monto de inversión en promoción al igual que la menor cantidad de pernoctaciones para el periodo.

Figura. 12. Monto de inversión en promoción turística versus pernoctaciones (2018-2022)

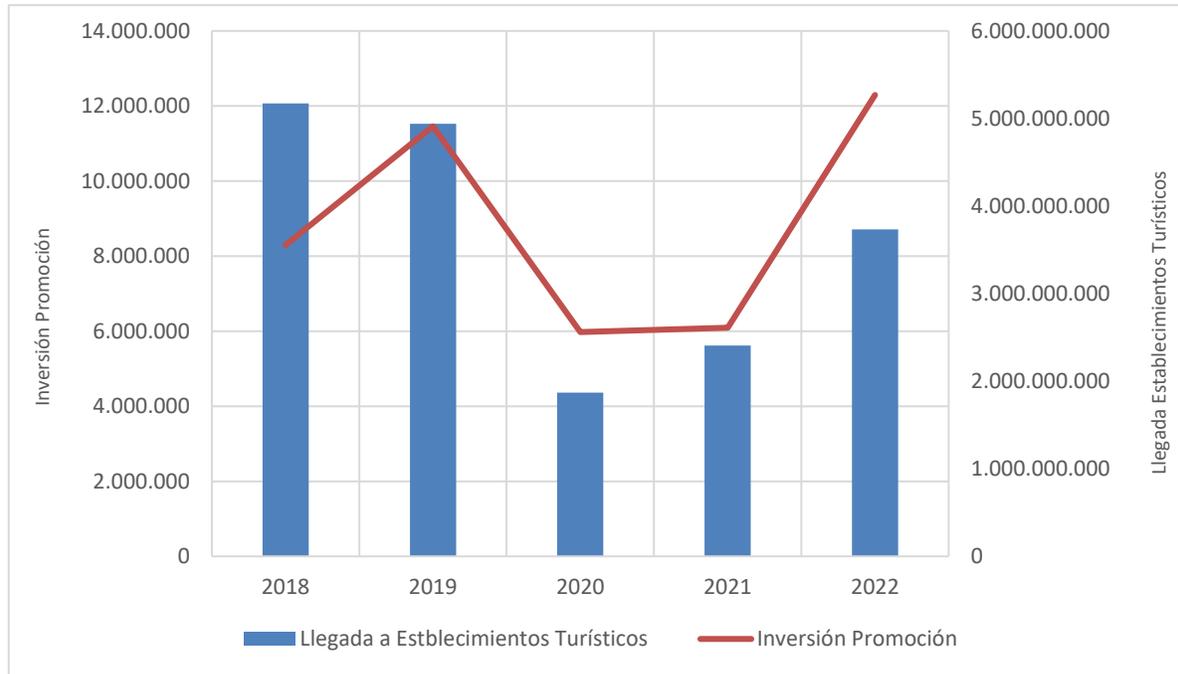


Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024 e INE, 2018-2022

8. Relación inversión en promoción turística con la llegada de turistas a establecimientos de alojamiento turístico (2018-2023)

En este caso, la llegada de turistas a establecimientos de alojamiento turístico para los años 2018 y 2019 es la más significativa del periodo, con un esfuerzo importante en promoción sobre todo en el 2019. No obstante, el 2022 registra la mayor inversión en promoción del periodo, pero la llegada de turistas a establecimientos de alojamiento turístico está por debajo de los resultados obtenidos antes de la pandemia. Quedando el 2020 como el año con los menores resultados en montos de inversión en promoción turística y llegada de turistas a establecimientos de alojamiento turístico.

Figura. 13. Monto de inversión en promoción turística versus llegada de turistas a establecimientos de alojamiento turístico (2018-2022)

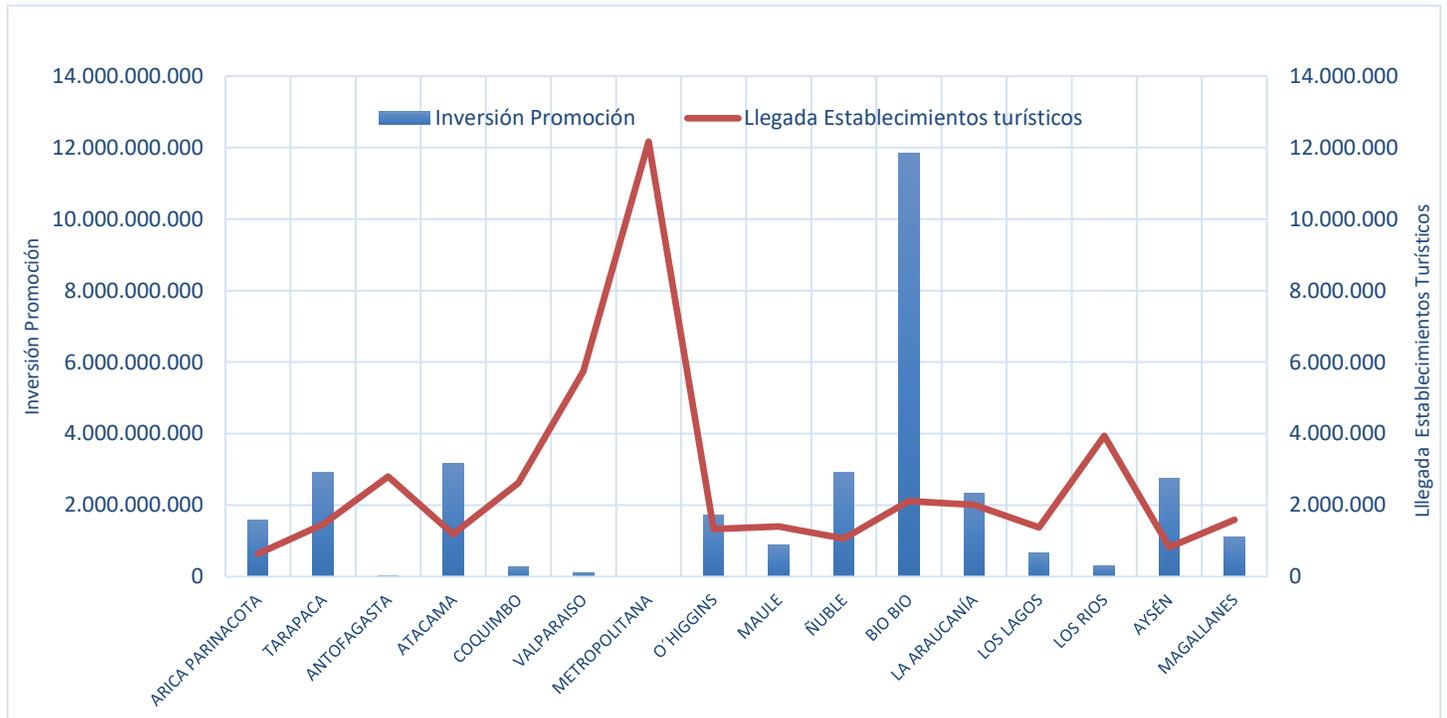


Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024 e INE, 2018-2022

9. Relación promoción turística con la llegada de turistas a establecimientos turístico por regiones

Desde el punto de vista territorial y tal como se observa en el siguiente gráfico, las regiones que concentran la mayor llegada a establecimientos turísticos son la R. de Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso y Metropolitana, Los Lagos y Los Ríos, sin embargo, estas regiones son las que muestran el menor monto de inversión en promoción. Por el contrario, aquellas regiones que presentan mayor inversión en promoción son las que menor llegada a establecimientos turísticos, por ejemplo; la región del BioBío, La Araucanía, Aysén, Nuble, Atacama y Tarapacá.

Figura. 14. Monto de inversión en promoción turística versus Llegada a establecimientos de alojamiento por región

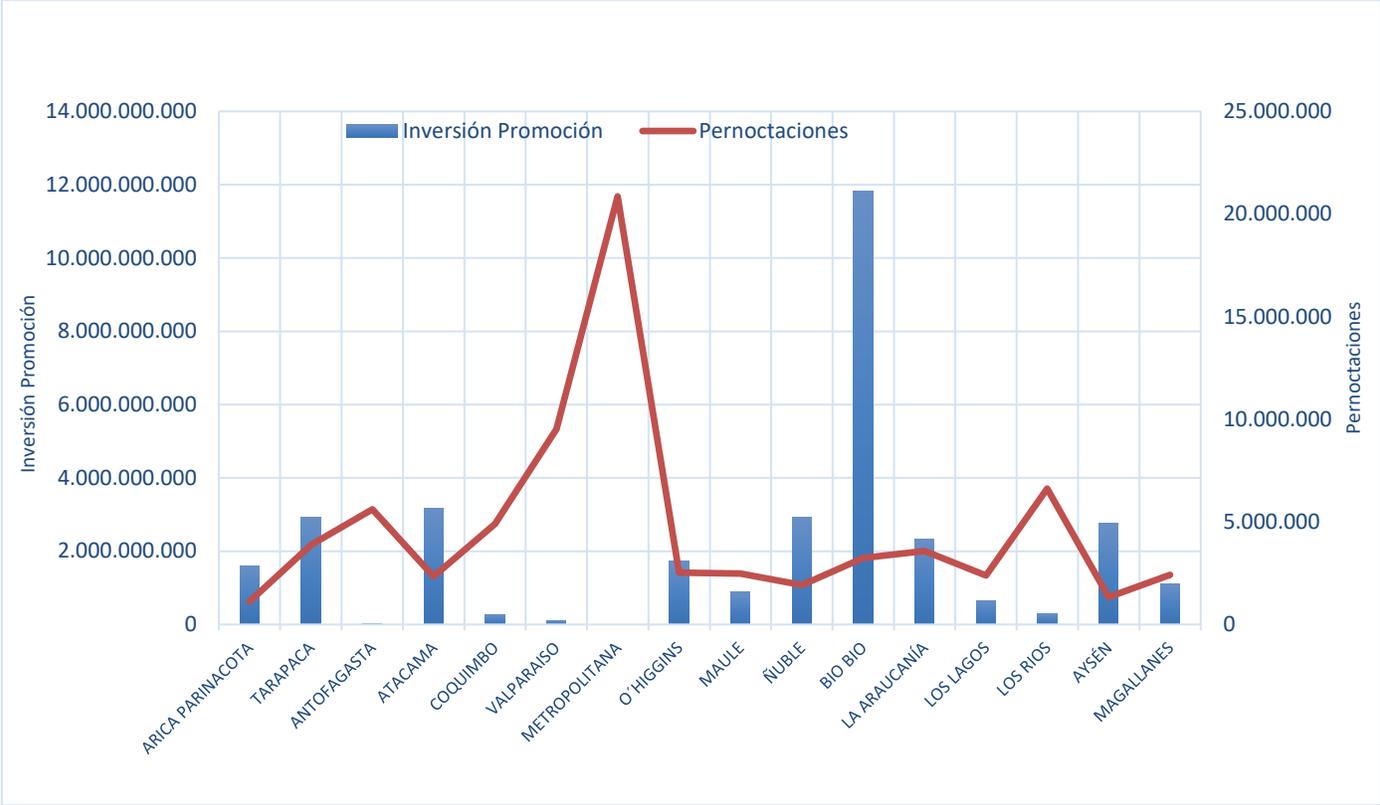


Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024 e INE, 2018-2022

10. Relación promoción turística con las pernoctaciones por regiones

Lo mismo sucede con las pernoctaciones, existe una relación inversa entre éstas y la inversión en promoción realizada por las regiones, tal como se presenta en la figura que sigue.

Figura. 15. Monto de inversión en promoción turística versus pernотaciones por regiones



Fuente: Elaboración Propia, a partir de base PROPIR, ChileIndica, 2024 e INE, 2018-2022

3. Análisis de las opiniones de los actores claves: Implementación, coordinación y recursos

Antes de presentar la sistematización de las opiniones de los actores entrevistados se entregan algunos elementos de contexto por los que se preguntó a los entrevistados antes de iniciar las preguntas en profundidad, cuyo fin fue conocer el rol del turismo y la promoción en las regiones que forman parte de la muestra

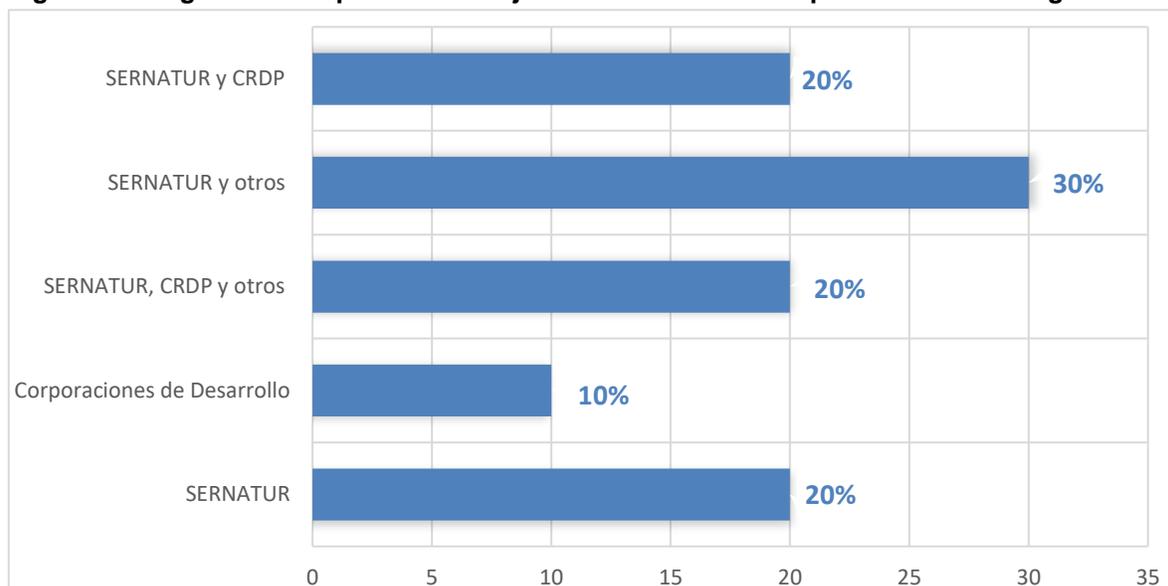
I. Contexto

Según la información recopilada, el 100% de los actores entrevistados reconocen el papel crucial del turismo como eje estratégico en la economía regional, destacando su importancia en la diversificación de la matriz productiva, como un pilar para el desarrollo de la región.

En lo que respecta a las acciones de promoción turística, el 91% de los actores entrevistados señalan que las regiones se encuentran activamente involucradas en acciones de promoción tanto a nivel nacional como internacional, mientras que el 9% restante indica que no realizan acciones de promoción.

En la misma línea, a juicio de los entrevistados, los organismos responsables de llevar a cabo estas acciones distribuyen sus responsabilidades de la siguiente manera: el 20% de las acciones son llevadas a cabo por SERNATUR, el 20% por SERNATUR en colaboración con Corporaciones de Desarrollo regionales, mientras que un 10% es exclusivo de las Corporaciones de Desarrollo. El 30% de las acciones son realizadas por SERNATUR en conjunto con otras entidades como ProChile, universidades, CORFO, INDAP, SERCOTEC, entre otros. Finalmente, el 20% restante involucra a SERNATUR, Corporaciones de Desarrollo y otras entidades.

Figura. 16. Organismo responsable de ejecutar las acciones de promoción en la región



Fuente: Elaboración Propia, a partir de entrevista, 2024

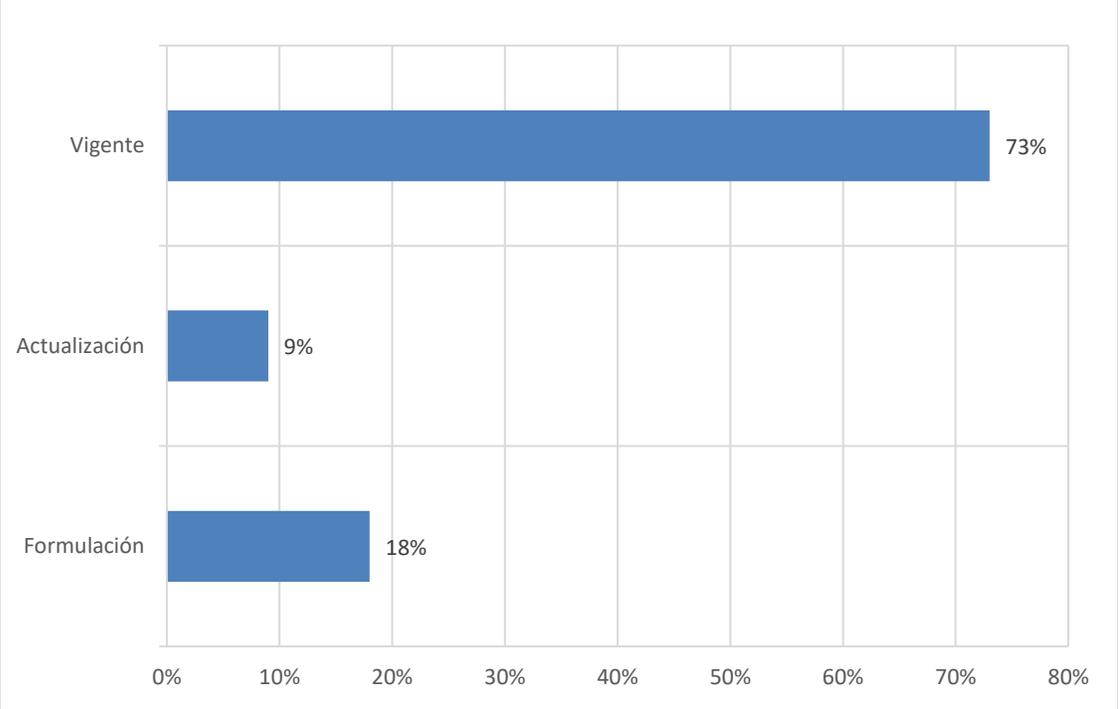
Otro aspecto de contexto por el que se consultó es si la región cuenta con instrumentos de planificación con los lineamientos para la promoción nacional y/o internacional. No todas las regiones cuentan con instrumentos de planificación. Aunque en la mayoría de ellas, el eje de turismo es abordado en la estrategia regional, pero no con la profundidad requerida, donde se trata en detalle la promoción. En definitiva, el 82% de las entidades afirman disponer de un instrumento, mientras que el 18% restante indica no contar con uno.

Del total de instrumentos, cabe señalar que no todos está vigentes, sólo el 73% se encuentra en dicha condición, los que corresponden a la Estrategia de Desarrollo Regional, Política de Desarrollo Regional, Plan Estratégico de Turismo, entre otros. De lo anterior se desprende que, el 18% de los instrumentos están en procesos de actualización, mientras que el 9% restante se encuentra en la fase de formulación de la elaboración de un nuevo instrumento para la región.

En el caso de SERNATUR regional, las acciones de promoción se alinean tanto con el programa nacional como las derivadas de los instrumentos regionales de turismo.

En general son las Corporaciones Regionales las que han desarrollados planes estratégicos de desarrollo turístico, con especial atención en la promoción de la región.

Figura. 17. Condición del instrumento de planificación



Fuente: Elaboración Propia, a partir de entrevista, 2024

1. Sistematización de la información

La información obtenida a partir de las entrevistas en profundidad ha sido analizada con el fin de generar códigos temáticos y establecer a partir de esto, categorías de análisis. Las categorías derivadas del análisis de contenido son:

Cuadro 7. Categorías de análisis de la entrevista directores de SERNATUR, GORE Y CORPORACIONES

Categorías	Subcategoría	Definición
Implementación	Objetivos de promoción de la región	Se busca conocer los objetivos de la estrategia de la región para la promoción nacional e internacional.
	Acciones de promoción de la región	Se refiere a las acciones de la estrategia de promoción de las regiones que se han implementado a nivel nacional e internacional.
	Resultados de la promoción regional	Opinión de los entrevistados sobre los resultados de las acciones de promoción realizadas por la región en el ámbito nacional e internacional.
	Lineamientos establecidos por SERNATUR	Se asocia a la incorporación por las regiones de los lineamientos que establece SERNATUR para la promoción nacional e internacional.
	Desafíos de implementación	Se quiere identificar los desafíos de las distintas organizaciones regionales en cuanto a la implantación de la política de promoción nacional e internacional.
Coordinación	Nivel Nacional	Hace referencia a la coordinación de los actores vinculados con la promoción turística de la región con el nivel nacional.
	Nivel Regional	Alude a la coordinación intrarregional de los actores vinculados con la promoción turística de la región.
	Coordinación positiva	Conocer si la coordinación lograda por los distintos actores a nivel nacional y regional es positiva.
	Coordinación negativa	Identificar si la coordinación lograda por los distintos actores a nivel nacional y regional es negativa.
	Relación positiva actores región	Se busca establecer si la relación entre los actores vinculados con la promoción turística, es positiva al interior de la región.
	Relación negativa actores región	Se indaga si es negativa la relación entre los actores de la región, relacionados con la promoción turística.
	Mecanismos de colaboración	Se busca identificar los mecanismo e instancias que se han implementados en las regiones para mejorar la comunicación y colaboración entre actores.
	Éxitos en la coordinación	Se quiere identificar los éxitos obtenidos por las regiones en la coordinación de los actores a nivel nacional y regional.
	Desafíos en la coordinación	Identificar los desafíos de las distintas organizaciones regionales en cuanto a la

		implantación de la política de promoción nacional e internacional.
Recursos	Procedencia de recursos	Se busca conocer la procedencia de los recursos destinados por la región para realizar promoción a nivel nacional e internacional.
	Distribución de recursos	Establecer la distribución, según procedencia de los recursos proporcionados para la promoción nacional e internacional.
	Mecanismos de evaluación	Hace referencia a los mecanismos implementados para la evaluación de la eficacia de la inversión en la promoción turística a escala regional.
	Complementariedad de recursos	Opinión de los entrevistados sobre la complementariedad de los recursos destinados por la región y el nivel nacional para la promoción turística regional.
	Superposición de recursos	Conocer posibles superposiciones entre los recursos destinados por la región y del nivel central para la promoción turística regional.
	Vacíos en la inversión	Se asocia con la identificación de los vacíos en la inversión para la promoción turística de la región en el contexto nacional e internacional.

Fuente: Elaboración Propia, 2024

Cuadro 8. Categorías de análisis de las preguntas aplicadas sólo al GORE

Categorías	Códigos	Definición
Implementación	Conoce los lineamientos de SERNATUR	Se busca saber si los lineamientos de SERNATUR para la promoción nacional internacional son conocidos por las regiones.
	Incorporación en la promoción regional	Determinar si los lineamientos establecidos por SERNATUR son incorporados por la política regional de promoción turística.
	Objetivos de la estrategia de promoción regional	Se busca conocer los objetivos de la estrategia de la región para la promoción nacional e internacional.
	Acciones de la estrategia de promoción regional	Se refiere a las acciones de la estrategia de promoción de las regiones que se han implementado a nivel nacional e internacional.
	Resultados de implementación	Opinión de los entrevistados sobre los resultados de las acciones de promoción realizadas por la región en el ámbito nacional e internacional.
	Desafíos de la implementación	Se quiere identificar los desafíos del GORE en cuanto a la implantación de la política de promoción nacional e internacional.

Fuente: Elaboración Propia, 2024

A continuación, se presentan las opiniones vertidas por cada uno de los actores entrevistados, con los respectivos extractos de citas que respaldan las interpretaciones efectuadas.

Cuadro 9. Matriz de opiniones de los actores entrevistados

CATEGORÍA	Subcategoría	Corporaciones	SERNATUR regional	DIFOI - GORE
IMPLEMENTACIÓN	Objetivos de promoción de la región	<p>“...aquí lo que se busca primero es posicionar el tema de la experiencia. Tenemos primero la experiencia astro turística, tenemos la experiencia wellness, la experiencia de turismo naturaleza y lo que es un turismo enológico, por parte de vino y de pisco...” “...este principal turista que llega acá es la región metropolitana, algo de la región de Valparaíso y también la región de antes y durante el mes de enero principalmente los turistas Juaninos que vienen desde Argentina, algo de Córdoba y algo de Mendoza. Es el foco y mantenemos la cantidad turista...” (Corporación 1).</p> <p>“...Los objetivos de la estrategia de promoción, generar la traída de los turistas, generar una imagen positiva en los mercados objetivos...” “...Atraer turistas, que vengan a la región de Valparaíso, tanto nacionales como internacionales, ya, enfocándonos en los principales mercados que tiene la región...” “...el argentino viene a Valparaíso, viene Viña del Mar, sobre todo el mendocino...” “...Entonces tenemos estos tres mercados internacionales como objetivo. En un momento también tuvimos como objetivo... El mercado europeo es un mercado de que sobre todo viene a la región de Valparaíso y la comuna de Valparaíso. Ahí le atrae mucho la comuna del país, por su arquitectura, por su tradición, por su historia, por el patrimonio. Evidentemente, vienen no solamente a recorrer Valparaíso, viene a recorrer todo Chile, incluso Sudamérica. Ellos tienen periodos de vacaciones muy amplios, por lo tanto, permite hacer viajes largos...” (Corporación 2).</p> <p>“...Lo que nosotros buscamos principalmente son estos mercados más internacionales, nosotros hicimos una campaña en Argentina promocionando todo lo que es el turismo aventura... ...y ofrecemos estas experiencias</p>	<p>“...El mercado interno, nosotros llamamos el mercado nacional, mercado interno, como el internacional, nosotros tenemos una estrategia que está dividida por... mercado hoy día por el mercado incluso intrarregional y esto muy potenciado, fíjate que algo, un fenómeno que se hizo patente gracias a la pandemia...” “... Antes de la pandemia nosotros definíamos en términos turísticos mercado interno, mercado fronterizo y mercado a larga distancia como nuestro mercado estratégico en términos turísticos. Y dentro del mercado interno para nosotros los principales destinos de origen de turistas eran la región de Tarapacá, la región de Antofagasta y la Metropolitana...” “...Durante la pandemia tuvimos un fenómeno bien interesante, a pesar de todo lo malo. Al estar cerrada las fronteras, bueno, en un principio estuvo detenida toda la actividad, después empezamos a desarrollar los protocolos sanitarios, a la medida que empezamos a desarrollar el protocolo sanitario se pudo, por ejemplo, reactivar la actividad turística intrarregional y empezó una situación muy interesante en lo económico que el consumo de la población de la región no tenía cómo consumir Tacna porque estaba la frontera cerrada, había esa limitación y buscábamos desarrollo de oferta gastronómica que no existía...” “...Los mercados partimos por el intrarregional, el mercado interno y hoy día el mercado interno lo que estamos trabajando... la conectividad es un factor gatillante para abrir destino que fluyan turistas, entonces hoy día tenemos la Serena y Concepción, conectividad aérea y eso hace que la región de Coquimbo y Biobío pasen a ser además de Antofagasta, además de Tarapacá y además de la Metropolitana, nuestro interés como mercados prioritarios, en el mercado fronterizo sí o sí Bolivia y en específico la Paz, la Paz, nosotros estamos a conexión terrestre de la Paz a 8 h y siempre lo</p>	<p>“...Bueno, principalmente dar a conocer, digamos, aquellas, aquellos polos turísticos en que se tienen las ventajas competitivas, más que nada, la mayoría de nuestra promoción como región fuera va radicado a San Pedro Atacama, que es el que, digamos, la comuna ya que tiene mayor atracción turística, donde llega la mayor cantidad de turistas extranjeros, ya, en que ha tenido mejor posicionamiento fuera...” (DIFOI 1).</p> <p>“...La promoción del destino ha sido esta promoción general, con el objeto de tratar de vincularnos dentro de la oferta nacional que es muy variada...” “...La promoción del destino ha sido esta promoción general, con el objeto de vincularnos dentro de la oferta nacional que es muy variada...” (DIFOI 2).</p> <p>“...nosotros lo que hemos definido hasta ahora es transformar Santiago en una ciudad global como de capitales mundiales y, por lo tanto, posicionarlo en esos cuatro ejes que es el turismo, el turismo montaña, el turismo patrimonial y el turismo de negocio...” “...objetivo general, transformar a Santiago como es ciudad global en estos cuatro ejes de acción que son ventajas comparativas que tenemos como región y cada uno de esos alineamientos tiene acciones particulares...” (DIFOI 3).</p> <p>“...Yo diría que hay un interés de, a través del Gobierno Regional, impulsar el turismo, pero queremos es generar 8 o 10 eventos anuales que permitan posicionar la Región del Biobío a nivel nacional y a nivel internacional...” “...Tener una parrilla o una base de servicios y mostrar la región, mostrar, no sé, las caletas que tenemos en la región, mostrar las universidades y los campus universitarios, impulsar hacia la cordillera...” “...porque lo que se quiere es tener a nivel</p>

		<p>turísticas con, por ejemplo, el radial siete tazas, todo lo que tiene que ver con el turismo aventura, nuestras bellezas naturales de la región...” “...Nosotros buscamos posicionarnos como los mayores productores del vino dentro del país... ..buscamos complementar lo que es el trabajo que realizar SERNATUR, si bien es cierto, SERNATUR es el ente llamado a promocionar todo lo que es la política de promoción del turismo de la región del Maule...” “...Entonces también buscamos potenciar las economías locales a través de lo que la Región del Maule pueden ofrecer como experiencia, como experiencia turística a quienes la puedan visitar...” “...Como brazo articulado del Gobierno Regional, también buscamos promover la actividad económica desde el fomento productivo...” (Corporación 3).</p>	<p>comentamos, para nosotros la Paz es Mendoza y nosotros somos Ñaña, entonces ese es nuestra relación con la ciudad de Paz...” (Director 1)</p> <p>“...El gran objetivo que tiene la región de Valparaíso es dar a conocer sus atractivos turísticos a nivel latinoamericano. Bueno, a nivel nacional somos un referente, pero nuestra estrategia está a nivel latinoamericano y a nivel mundial para poder alcanzar turistas internacionales, pensando en cómo objetivo principal, aumentar el gasto de turistas...” “...Entonces, nosotros podríamos tener una estrategia solo nacional, pero claramente tendríamos que tener una gran cantidad de turistas, y ahí veríamos amenazados algunos destinos que sobre todo en el mes de febrero, porque lamentablemente el Chile no vacaciona, el chileno veranea. Entonces en verano vamos toda a la región de Valparaíso y ahí se nos complican algunos lugares por basura, por agua, y por cada uno de los temas que cuando llega una población flotante muy alta, esas comunas se van complicando. Entonces, para poder tener un turismo sustentable, nosotros dijimos ok, vamos a no tener tan cantidad de turistas, sino que ojalá los turistas que lleguen gasten más en el destino. Y ahí están nuestros grandes objetivos trazados en este plan de marketing. Y obviamente con las acciones que tienen que ver con mercados como Brasil, como Argentina, y también los de largo alcance que tiene que ver con Norteamérica y Europa...” (director 2).</p> <p>“...Bueno, los objetivos a nivel nacional son por supuesto que posicionar la región del Biobío como una región turística dentro del país, ya, porque esta es una región que tiene una historia industrial, forestal, pesquera, académica, vinculada con las numerosas casas de estudios que existen en la región del Biobío...” “...Que la región del Biobío se transforme efectivamente en una región reconocida como una región turística dentro</p>	<p>tanto local como internacional que exista Biobío...” (DIFOI 4).</p>
--	--	--	---	---

			<p>del país, eso es básicamente...” “...Trabajar la internacionalización del turismo en la región del Biobío, aumentar el número de turistas extranjeros, visibilizar la región del Biobío también a nivel internacional, como a través, en este caso, de grandes eventos...”</p> <p>“...Básicamente, los objetivos tienen que ver con, primero, posicionarse a nivel nacional y en materia nacional y en materia internacional, es buscar, no puedo hablar cómo posicionarse, porque no existen, pero sí es como avanzar en el aumento de turistas internacionales a la región del Biobío...”</p> <p>(Director 3).</p> <p>“...Posicionar el destino de Aysén Patagonia, que es la marca que ha sido consensuada, cierto, a nivel regional, como destino en los mercados nacionales y mercados internacionales definidos y priorizados a nivel regional. Esto busca el poder posicionar a través de la promoción turística el destino, es el poder aumentar la demanda del turismo, particularmente me refiero a los visitantes o turistas nacionales e internacionales, a nuestra región o a nuestro destino...”</p> <p>(director 4).</p>	
	<p>Acciones de promoción de la región</p>	<p>“...Acciones que se desarrollan a través de distintos procesos, programas que pueden ser, por ejemplo, programas CORFO, hay algunos programas que tiene también SERCOTEC de menor manera, pero que son fondos financiados a través del gobierno nacional que se entregan a través de empresas para hacer promoción turística, sean en las ferias internacionales, por ejemplo de Buenos Aires, las ferias nacionales de Brasil, o en ferias nacionales donde la región tiene identificado que son sus públicos, sus nicho, y va buscando justamente ir a hacer promoción turística...” “Nosotros como Corporación, a través de los fondos que entrega el Gobierno Regional, también hacemos promoción tanto en medios nacionales, redes sociales, distintas cosas, justamente para atraer el turismo. Y nuestro</p>	<p>“...Tenemos las campañas en general, las campañas online y offline, ya donde esa general hoy día la online tienen que acompañar digamos a todos los mercados, acciones de campaña online debieran estar en cualquiera de los mercados...”</p> <p>“...Tenemos acciones a público final, ya que son por ejemplo algunas ferias, algunas activaciones, esas acciones nosotros en la región en general las hemos utilizado tanto en el mercado interno, intrarregional y también el fronterizo por sus costos. En el mercado largo distancia no hemos hecho acciones públicas final ya por los costos que esto implica...” “...También acciones comunicacionales como los fans press que generan mucho después, mucho contenido después replicado, digamos, para las campañas online. Entonces tienen como</p>	<p>“...Yo creo que no...” “...A ver, acciones, así como tan desarrolladas yo no he visto, ya más que nada aprovechándose tal vez de la promoción que se haga a nivel internacional, desde el punto de vista de la capital, digamos, de Santiago, no he visto esfuerzos locales, ya, para posicionar la región como una ventana turística...” “...No, desde que yo conozca alguna acción en específica, no. Ya es distinto. Por ejemplo, en el caso de la región de Coquimbo, que se promocionaba todo, viene mucho visitante argentino, generalmente se dice que el mes de enero, el mes de los argentinos, en la región de Coquimbo. ¿Ya? Eso acá no sucede...”</p> <p>(DIFOI 1).</p> <p>“...Mire, hasta este momento, como introducción, la promoción ha sido</p>

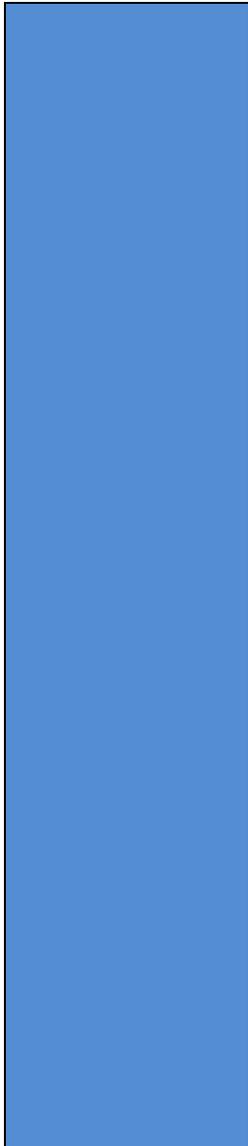
		<p>foco es principalmente la Región Metropolitana y la Región de Antofagasta, por el norte..." Entonces tenemos por una parte redes sociales, las activaciones físicas y la participación de la región en las distintas instancias de promoción nacional que sean dando como, no sé, el festival de la Sur, los festivales, algunos eventos como la feria de turismo que se desarrolla en Santiago..." "...Acá en la región se ha ido desarrollando un trabajo estratégico en los distintos programas, principalmente mejorar la oferta, crear más experiencia, generar mucho mayor contenido desde oferta turística de la región, mostrando mejorando todo lo que es infraestructura turística, también mayor inversión en infraestructura, pero también el mayor contenido en calidad de servicio, en mejorar que es la gastronomía, etc. Y sobre eso, hemos salido justamente a hacer la promoción turística en base a los atractivos que tienen la región, que muchas veces difieren un poco de las políticas nacionales. Entonces básicamente la región en sí estamos trabajando, si bien estamos trabajando con SERNATUR a veces en la bajada, más bien haciendo..." (Corporación 1).</p> <p>"...nosotros tenemos una marca que se llama Descubre el Maule, y es una marca de la corporación que está, que nosotros la promocionamos a todo nivel. Tenemos nuestra página web, tenemos nuestras redes sociales.</p> <p>"...El año pasado hicimos un relanzamiento de la marca, una renovación de la marca Descubre el Maule, con influencers nacionales, estuvo Pangal Andrade, tuvimos influencers locales también..." "...Tuvimos un seminario de turismo, una feria de turismo regional, donde se presentaron todos los prestadores de servicios turísticos..." "...Concurrimos también a la región de los</p>	<p>varias derivadas de sus productos que se van generando..." "...Acciones con público final, hay algunas ferias en las cuales hay algunos mercados en que esas ferias son muy tradicionales, muy importantes y esto que quizás es un poco más como ochentero de las ferias, por ejemplo, en el mercado peruano, el mercado boliviano, son súper importantes. Si no estás en la feria presente con el Stan como digo, haciendo show todos los días de feria, no existes después para ese mercado..." "Las campañas y que tienen acciones de campaña que son de promoción, que son muy relevantes, las acciones que van dirigidas a público profesional. Ahí estamos hablando en agencias, tour operadores, de los mercados a los cuales nosotros queremos penetrar..." (director 1).</p> <p>"...Está la asistencia a ferias. Hay ciertas ferias que son como lo imperdible a nivel nacional y a nivel internacional, tanto en Latinoamérica como a nivel mundial.</p> <p>Entonces nosotros siempre asistimos a la mayor cantidad de ferias en base al presupuesto que tenemos acá en la región..." "...Asistencia a Sea trade todos los años que una feria en la cual va Chile a través de SERNATUR, compra un pabellón, va ahí, y dentro de ese pabellón va a la región de Valparaíso, en este caso representada por la Corporación de Turismo, va su gerente general, y por lo general siempre va acompañado de un directorio, y adicionalmente se suman los privados, va al puerto y todo lo que tenga que ver con cruceros de Valparaíso y de San Antonio..." (Director 2).</p>
--	--	--	---

		<p>Ríos, en donde también promovimos nuestra marca en un stand...” “...Constantemente tenemos una campaña a lo largo del año en los medios de comunicación regionales, radio, televisión, prensa escrita. Y en particular, el año pasado, año 2023, tuvimos una campaña nacional...en algunas estaciones del metro. Tuvimos campaña en portales de Internet...” “...Y tuvimos campañas en el extranjero, como le mencionaba, en Argentina, que fueron en pantallas y también en portales de Internet...(Corporación 3).</p>	<p>...Ferias y eventos que son organizados por distintas instituciones públicas y privadas, cierto, a nivel nacional y también a nivel internacional. Esa es una de las acciones, cierto, de esta estrategia de promoción, de esta estrategia regional de promoción. Otra de las acciones, cierto, de promoción tienen que ver con la participación también principalmente de SERNATUR, y ahora yo diría que exclusivamente con el sector privado, es decir, con empresas o con empresarios, con operadores turísticos siempre regionales en workshop o ruedas de negocio, tanto a nivel nacional como a nivel internacional...” “...Doy un ejemplo, este año tenemos también a través de recursos regionales planificado el poder hacer misiones comerciales con empresarios turísticos en el mercado argentino y el mercado brasileño y ahí somos nosotros, la Dirección Regional de SERNATUR quien gestiona, coordina, articula con esos mercados a través de, por ejemplo, las embajadas chilenas en Argentina, en Brasil, agencias como ProChile, instituciones privadas que nos colaboran como, por ejemplo, FEDETUR que es la Federación de Gremios del Turismo más importante del país etc. Otra de las líneas de Acción de Promoción Regional son los FAM, que son como visitas de operadores turísticos también nacionales o internacionales que visitan la región de Aysén o el destino Aysén - Patagonia...” “...Viajes de prensa, nosotros también nos interesa es otra manera de promocionar el destino Aysén- Patagonia, es el poder también gestionar viajes de prensa y últimamente, en los últimos años, influencers los traemos para la región de Aysén y también visitan distintos atractivos, ofertas, productos turísticos para poder dar a conocer efectivamente el destino a través de los medios de comunicación y a través de las redes sociales, tecnologías como son el caso de los influencers...” “...campañas comunicacionales, es decir, es un plan de medios que se hace a nivel regional porque</p>	<p>estamos tratando de volver a posicionar Talcahuano como el parte del turismo internacional de los cruceros...” “...uno es el REC, que ya tiene una visión nacional e incluso internacional, porque vienen en grupos extranjeros y a veces gente que sigue a esos grupos, por lo menos llega gente de Argentina y de países colindantes al nuestro...” “...se ha ido generando el rally...” “...se han hecho eventos, pero no ha sido tan continuo, tanto para el tema del libro y del tema de las, cómo se llama, las orquestas juveniles los primeros días de abril, 6 u 8, se fue a Miami al tema de los cruceros, ya, para promover Talcahuano en esas actividades...” (DIFOI 3).</p>
--	--	--	---	--

			<p>también nos interesa mucho, yo diría que las anteriores acciones, también hay acciones concretas a nivel regional porque nos interesa también activar el turismo interno de la región, es decir, personas que viven en Coyhaique visiten por ejemplo sus destinos en el sur de la región. Entonces estas campañas turísticas, campañas comunicacionales también son regionales, nacionales e internacionales. Por ejemplo, avisaje en las radios, con radio Cooperativa, por ejemplo, el año pasado tuvimos cuatro meses con avisajes, invitando a través de la radio cooperativa que los residentes o la gente que vive en Santiago, bueno, Chile en general, visite la región de Aysén. Y en la temporada también publicaciones en espacios públicos como aeropuertos, el metro...," "...Ahora, en estas acciones de promoción internacional, más dirigida en Argentina y en Brasil, queremos, por ejemplo, instalar señaléticas o gráficas en los aeropuertos de Buenos Aires y de Río Janeiro y de Sao Paulo..." (director 3).</p> <p>"...Va afuera al extranjero con la marca Chile, y la marca Chile tiene que ser conocida. Y la función, quien cumple esa función de difundir la marca Chile, digamos, es SERNATUR, a través de distintas ferias internacionales, por ejemplo, acá, a través de fondos regionales, nosotros hemos participado de distintas ferias internacionales. FIEXPO en Panamá, para la feria para el mundo del Turismo..." "...Feria Sea trade de Miami, para la feria de crucero, se ha ido a la WTM, a la feria de Brasil, se ha ido a la feria Fit de Buenos Aires, en Argentina. A través también, por ejemplo, de fondos regionales, hemos financiado, o el gobierno regional a través de SERNATUR, ha financiado, por ejemplo, en el Mundial de Rally, los Derechos del Mundial de Rally, que es un tremendo evento que tiene 13 fechas en el mundo, de las cuales 10 se hacen en Europa y Chile es la única fecha en el continente americano, se ve en 180 países..."</p> <p>"...Visitas de inspección, por ejemplo, traer prensa, prensa del extranjero, para que cubra</p>	
--	--	--	---	--

			<p>acá, me entiendes Para que conozca la zona, genere nota. Esas notas generan que la gente... Ah, mira qué bonito ese lugar. Buena. O los tours operadores, por ejemplo, mira, interesante, se está poniendo de moda este lugar, vamos a armar paquetes para allá, y lo vamos después a vender..." "...se han traído influencers. Hoy día los influencers también es una figura importante, porque tienen un alcance de seguidores bien importante. Se han hecho también capacitaciones a turoperadores, por ejemplo, arme usted un paquete..." "...Entonces se les hace capacitación cómo armar un paquete, cómo salir a vender ese paquete, cómo vender el paquete con aéreo, cómo contactarse con un mayorista..." "...Y se hacen también ruedas de negocio donde hace uno el match..." "...A escala nacional, básicamente las acciones son las mismas, pero con otra escala. Y ahí es distinto, porque ahí, por ejemplo, se contratan frases radiales, por ejemplo, para la promoción de las fiestas costumbristas, no sé, se contrata, uno participa de ferias donde va mucho público y dice mire, aquí tengo estos eventos, mire, en esta temporada tengo estas novedades..." "...A nivel internacional también se contratan publicaciones, publicidad digital, los Instagram, que es súper importante para dar a conocer el lugar..." (director 4).</p>	
	<p>Resultados de la promoción regional</p>	<p>"...La verdad no podría generar una evaluación formal de esas acciones, porque no hemos sido capaces de medir el impacto de esas acciones justamente en el territorio. No sabemos si han llegado más o menos turistas..." (Corporación 1).</p> <p>"...Yo diría que, si se han obtenido los resultados, es muy difícil medirlo..." (Corporación 2).</p> <p>"...nosotros no tenemos como un medio verificador de cómo ha aumentado la cantidad de turistas en la Región del Maule. Pero si nuestras redes sociales son bastante</p>	<p>"...finalmente, los resultados nosotros los medimos poco, vienen directamente con información que nos entrega la policía, investigaciones, pasos fronterizos, tenemos información que nos entrega el INE, que es muy valioso para nosotros, que la EMAT, la encuesta nacional, la encuesta mensual de alojamiento turístico, que nos entrega información de los pasajeros que llegan a los distintos servicios de alojamiento turístico formales de la región. Y tenemos una medición que hacemos nosotros como SERNATUR, que medimos los fines de semana largo y vacaciones, que la ocupa aérea turística. Entonces la estadística, la</p>	<p>"...Yo creo que si es solamente San Pedro Atacama ha tenido buenos resultados, ya, porque se sigue recibiendo turistas, se sigue, sigue llegando, digamos, las visitas, pero como le digo, más que nada enfocado ahí, ya, desconociendo ciertos otros aspectos que pudieran explotarse..." (DIFOI 1).</p> <p>"...Mire, en general ha venido más gente a la región. Es decir, si usted lo analiza desde las cifras frías..." "...Claro, llegan más turista, esa es la verdad. Ahora, el problema es que no es un turista que se mantenga en el lugar, me entienden. No es un turista que está cuatro</p>

		<p>visitadas, ya, son bastante visitadas, bastante comentadas. Tenemos bastante interacción también con, por ejemplo, con los servicios turísticos, tanto locales como nacionales... (Corporación 3).</p>	<p>data que tenemos en las regiones es bastante pobre... " ...finalmente cuando uno hace una estrategia de promoción, después tiene que medir los resultados, pero no hemos podido, por ejemplo, llegar a poder trazar, hacerle trazabilidad, o sea, estuvimos en una feria pública final, yo sé que yo sé finalmente cuánta gente pasó por mi stand, porque, por ejemplo, hace una semana atrás estuvimos en Concepción, una activación en el festival Rec, fuimos con stand y dábamos cierta cantidad de merchandising para regalar. Entonces llevé 1300 unidades de merchandising, me devolví sin nada, o sea, al menos, al menos atendí a 1300 personas con las que conversé y la atendí y le entregué merchandising, pero no tengo cómo saber de esos 1300, después cuánto al año después, a los dos años después, cuántos eligieron venirse a vacaciones, pasaron por Arica..." "...Yo siento que los resultados siempre han sido muy favorables. Hemos tenido, momentos como estrategia y programas de promoción donde se ha... bueno, las llegadas siempre hemos mantenido como un histórico finalmente de incremento, sacándonos el tema de obviamente la pandemia, pero se ha como incrementado un poquito las llegadas y las pernactaciones. Para mí las pernactaciones son como el indicador para la industria, o sea que el indicador económico para nosotros como SERNATUR y para poder medir un poco cómo están pegando la estrategia de promoción son las llegadas..." (director 1).</p> <p>Buenísimo. Por ejemplo, en el tema de crucero, ese el crecimiento a tasa de dos dígitos después de la pandemia, aumentando la cantidad, eso tiene que ver con los turistas de crucero.</p> <p>La región de Valparaíso siempre ha liderado la llegada de los turistas nacionales después de pandemia. Entonces podríamos hablar de que nosotros recuperamos rápidamente, rápidamente ese número. Y ahí tenemos un indicador clave, ya que fuimos la primera región que logró alcanzar indicadores tanto de</p>	<p>días en el lugar de destino, sino que tiene que trasladarse..." (DIFOI 2).</p> <p>"...Hay un resultado, o sea, el indicador es que la región... el verano recién pasado aumentó las visitas de turistas, ya..." "...Entonces hubo un aumento de turismo en la región. Incluso para la provincia de Arauco, que en un momento estuvo compleja..." (DIFOI 4).</p>
--	--	---	---	--

			<p>tasa de ocupación como llegada de turistas nacionales posterior a la pandemia...” (Director2).</p> <p>Los resultados han sido bastante buenos, porque, la Región del Biobío, como te digo, antes no era una región reconocida como turística. Hoy día yo creo que, a nivel nacional, bueno, tenemos harto turismo interno también, es decir, de la misma residente de la región, que se mueve dentro de la región. Y siempre estamos entre los cuatro primeros, los cinco de los flujos nacionales. Y en materia internacional eso es más lento, pero se ha ido avanzando bastante. Como te digo, el mundial de rally acá fue una cosa gigantesca. Por si vinieron gente de todas partes del mundo, mayoritariamente América Latina...” (director 3).</p> <p>“...Nosotros no tenemos un sistema de medición permanente en el tiempo. No tenemos, no hay una medición, digo, la manera de medir que tenemos, y que eso es también, seguramente lo vamos a conversar más adelante, financiado con estos programas FNDR, lo que nosotros tenemos es un sistema de información regional turístico, es como un observatorio, como una especie de observatorio turístico que también está alojado en la Dirección Regional de Turismo...” “...el poder tener un Sistema de Información Turística Regional, el poder tener información periódica del número de visitantes o de turistas que visitan la región de Aysén, eso nos permite también retroalimentar la estrategia, porque nos permite conocer de mejor manera el Perfil del Turista que visita la región, y eso también nos permite orientar las acciones de promoción turística a los mercados, tanto nacionales como internacionales. (director 4).</p>	
	<p>Lineamientos establecidos por SERNATUR</p>	<p>“...La verdad conocemos las bajadas que tiene a veces la política nacional, pero no estamos al tanto desde el detalle de lo que es la política nacional de promoción turística...”</p>	<p>“...Y finalmente el que pone la plata, pone la música, como se dice, y nosotros en las regiones, los presupuestos de promoción no vienen del nivel central, vienen de lo que</p>	

	<p>“...La bajada tiene que ver con los eslóganes, que tiene que ver con el foco, hay un año que se quieren enfocar en la experiencia, hay otros años que tienen, no sé, en naturaleza, ese tipo de bajada. Sí, pero como estrategia en sí, la verdad no tenemos mayor información...”</p> <p>“...Por ejemplo, lo que son las ferias de distintos países, las instancias nacionales que hay, y vemos justamente qué institución tiene recursos para poder desarrollar instancias de promoción. Se invitan empresarios, que es uno de los factores que se ha estado involucrando bastante, justamente para que las empresas también participaron de lo que es la promoción y puedan vender sus servicios. Y se hace más bien desde el punto de vista de las necesidades regionales, en base a los recursos regionales. No tenemos mayor instancia en vinculación, por ejemplo con las estrategias nacionales de desarrollo. Si bien, por ejemplo, vamos a la feria de Buenos Aires, vamos al stand de Chile, cada región promueve lo que tienen dentro de sus líneas, y eso es aparte de lo que este desarrollando justamente desde SERNATUR nacional o las políticas nacionales...”</p> <p>(Corporación 1).</p> <p>“...Sí, sí lo realiza, tanto nacional como internacional. Y las entidades a cargo de la Corporación Regional de Turismo, SERNATUR regional, SERNATUR nacional y la Subsecretaría de Turismo...”</p> <p>incluso por SERNATUR para hacer este tipo de promoción, y muchas veces en conjunto para ello también...”</p> <p>“...Porque por ley tienen que estar autorizados incluso por SERNATUR para hacer este tipo de promoción, y muchas veces en conjunto para ello también...”</p> <p>“...Yo creo que está bien que tengan ambos ámbitos, nacional e internacional, porque comparte el lineamiento muy profundo de Chile y que hay que potenciar con las regiones...”</p> <p>“...Entonces me parece bien que lo tenga SERNATUR. Finalmente, como nos ven, dependiendo quizás del mercado donde se debe promocionar, pero</p>	<p>nosotros mediante iniciativas que formulamos y presentamos a financiamiento al FNDR, son las que ejecutamos. Entonces, dicho esto, nosotros obviamente tenemos el lineamiento técnico de SERNATUR, obviamente nosotros encausamos todo nuestro accionar en ese alimento técnico, pero finalmente la acción, la acción se financia desde la región. Por lo tanto, nosotros también tenemos que obedecer y escuchar las necesidades regionales...”</p> <p>“...Lo que no es tan simple, porque finalmente estamos en un constante proceso de evaluación y aprobación de la estrategia de promoción bilateralmente...”</p> <p>“...O sea, primero de que no nos salgamos del plan nacional, pero por otro lado que podamos recoger las necesidades regionales...”</p> <p>“...Te voy a poner un ejemplo. Nosotros hoy día tenemos el plan de turismo internacional que está bastante nuevo... que es un excelente plan, está perfecto, pero desde la región boliviano está orientado a la estrategia que Chile en Bolivia se venda en lo que se llama el turismo MICE, incentivo y convenciones y tiene como destino protagonista de esto la región del Valparaíso. Siento que para si yo quizás voy y converso con el colega del Valparaíso y hablamos con la gente de Valparaíso y preguntamos la industria, para ustedes el mercado boliviano es el mercado más importante, seguramente van a decir no, el argentino. Pero si tu vienes y le pregunta a la gente en Arica y Parinacota, ¿para usted el mercado boliviano es muy importante? Claro que sí, es muy importante. Y en la estrategia de turismo internacional de Chile, Bolivia se asocia con Valparaíso y no con Arica...”</p> <p>“...Es ese ejercicio yo creo que habría que reevaluar. Reevaluarlo porque yo creo que la mirada y la construcción de ese plan es bajo la mirada país y está súper bien la mirada de país, pero debe tener como dos niveles, un nivel país, pero también esta estrategia de turismo internacional para vender Chile, que también tiene que ser así, también tiene que tener una bajada en como las regiones se</p>
--	--	---

		<p>cuando vamos a promocionar al extranjero, venden en el extranjero, más allá de se Chile bajo el alero de SERNATUR y la venden como Chile o no, porque tenemos que Subsecretaría de Turismo, se ve una entender que el conjunto de las 16 regiones coordinación y se ve una línea editorial..." hacemos Chile, y no, no podemos "...porque la promoción que se desarrolla amantenernos homogenizados, siempre nivel nacional desde SERNATUR es muy tenemos que tener estas particularidades..." básica. Yo encuentro que es muy básica y que "...Entonces para nosotros, te vuelvo a repetir, finalmente no hay un mensaje que no es muyes como es como explicarle a los viñamarinos claro que dice viaja por Chile, recorre Chile, que el mendocino no es importante, como le claro, Chile es tuyo y abajo aparece explico yo los ariqueños, que los paceños no Valparaíso. Entonces, finalmente no sientoson el foco principal de la promoción que no se potencia lo mejor de las regiones internacional del país para traer turistas con la diversidad que se debería hace..." bolivianos a Arica..." "...Yo creo que el plan "...Yo creo que sería lo ideal, quizás a través internacional específico debería tener dos de SERNATUR Regional, ya, pero con brazos. Debería tener un brazo que es lineamientos más regionales. Siento que promoción país y otro brazo, que las regiones muchas veces las campañas nacionales sehagan promoción internacional de su región pierde un poco el foco..." en los mercados y acciones internacionales que ellos decidan..." director, 1).</p> <p>(Corporación 2).</p> <p>"...Yo desconozco cuáles son los requisitos"...Mira, básicamente nosotros siempre que, digamos, SERNATUR tiene como para la incorporamos los lineamientos que nos da la promoción. Yo, así como a rasgos generales, dirección nacional..." "...Entonces nosotros alguna vez escuché que, no es cierto, con unotomamos eso y decimos reencontrémonos en de los directores que había, que los lugares la región de Valparaíso y hacemos la que ellos promocionaban cumplían con bajada..." Entonces estamos siempre bajo el algunos requisitos..." "...Es que como leparaguas de lo que dicta, en este caso, la decía, yo creo que falta que alguien, que nos subdirección de marketing de la Subdirección reúna y nos siente y digan saben que este va nacional, y nosotros hacemos la bajada a ser un esfuerzo común..." "...Yo creo que regional. Después las imágenes que nosotros no. No, porque no, así como a lo mejor desde colocamos, cómo queremos cautivar al la ZOIT, ellos pueden tener una muy buenaturista, lo definimos acá en la región y articulación, pero, por ejemplo, que, con los obviamente los vamos ejecutando..." "...Ahí demás actores, por ejemplo, porque al final est también hemos estado con feria en el gobierno regional quien te pone las lucas Bicentenario, parque Padre Hurtado, para algunos proyectos, entonces debiese Entonces, tratando de motivar para que haber más integración y que la corporación vengán los turistas nacionales, pero siempre tampoco sea como la caja que te pone el bajo el paraguas de la campaña nacional, merchandising para algunas actividades que agregando obviamente, por así decirlo, el tú quieres promocionar. Entonces intégranos, apellido de la región de Valparaíso..." porque al final, es verdad, nosotros tenemos (director 2) recursos, pero también tenemos llegada con los actores. Entonces en vez de estar "...Sí, por supuesto, porque cuando nosotros trabajando tú aparte y yo aparte, por qué no pedimos fondos al Gobierno Regional, el hacemos un trabajo en conjunto..." convenio de transferencia establece de que nosotros somos el ejecutor, y el ejecutor, ejecuta las acciones contenidas en el</p> <p>(Corporación 3).</p>	
--	--	--	--

			<p>programa de acuerdo a su normativa vigente. Y nuestra normativa vigente es Ley de Compras Públicas y los Procedimientos, Directrices y Orientaciones del SERNATUR Nacional. No lo podríamos hacer de otra manera, porque además que eso requiere un montón de autorizaciones, piensa tú que nuestras acciones de promoción tienen que pasar por la Secretaría de comunicaciones del gobierno, me entiendes...” “...No necesariamente porque son organismos autónomos, el que pone la plata pone la música. Entonces INDAP depende, el ministerio de Agricultura, CORFO, aunque depende el ministerio de Economía tiene sus propias directrices. Las municipalidades, por ejemplo, las municipales también tienen acciones, a veces hay acciones de promoción y dicen no, yo, ellos, por ejemplo, no pasan por SECOM. Corporación privada, una fundación, "la fundación Botella", por ejemplo, por ponerte un nombre que puede, porque a lo mejor ejecuta, ejecuta proyectos del Gore, tampoco no pasa por SECOM no pasa, no tiene por qué...” (director 3).</p> <p>“...La responsabilidad de alguna manera de la promoción turística es solamente la dirección regional de SERNATUR, permite que efectivamente la región en general, el destino de la región, se pueda tomar los lineamientos nacionales de SERNATUR a nivel nacional del programa en este caso, y del programa nacional, cierto, o del Programa de marketing, cierto, tanto nacional como internacional, en el diseño de nuestra estrategia de promoción turística regional, obviamente un gran componente o insumo para el diseño de esa estrategia, efectivamente son el programa o el plan de marketing nacional e internacional que es elaborado a nivel de SERNATUR nacional. Yo diría que uno de los insumos claves principalmente es la identificación de los mercados, tanto nacionales como internacionales, que son, yo te diría que un componente esencial y crítico y clave para la</p>	
--	--	--	--	--

			estrategia regional de promoción turística..." (director 4).	
	Conoce los lineamientos de SERNATUR (Solo DIFOI)			<p>"...Tengo entendido que desde el punto de vista desde SERNATUR, ya tienen un tipo de planificación, un plan de planificación turística. No lo conozco, ahí soy súper franca al decirles, no lo conozco, pero si he escuchado de que tiene algún instrumento que ha sido mencionado en alguna oportunidad..." (DIFOI 1).</p> <p>"...Apoyamos regularmente los programas que vienen desde el Servicio Nacional de Turismo a carácter regional, que necesariamente pasa por el Servicio Nacional de Turismo Nacional..." (DIFOI 2).</p> <p>"...Yo no lo tengo tan claro, para ser honesto, nuestra corporación regional que es la que lleva la agenda de turismo, tiene una mayor relación con SERNATUR..." "...Nosotros como institución desconcentrada y regional hemos empujado una agenda de desarrollo turístico que SERNATUR trabaja con nosotros, pero como no hay una dependencia, yo particularmente no veo tanto la agenda turismo, por eso..." (DIFOI 3).</p> <p>"...Chuta, a ver, me pillaste, porque yo no, llevo tres meses y no es solamente el único tema que vemos, fomento e industria y hemos estado con varios problemas de Huachipato, de los pesqueros. No tengo asimilado cuáles a nivel nacional, como las líneas de trabajo se están pidiendo hacer o que se están viendo como país para promocionarse..." (DIFOI 4).</p>
	Incorporación en la promoción regional (Solo DIFOI)			<p>"...Yo creo que sí, yo creo que sí, porque como no tenemos mayores acciones de carácter regional, se suma a la nacional. La nacional es mucho más fuerte que la nuestra regional..." (DIFOI 1).</p> <p>"...nosotros nos agradecería mucho que el SERNATUR viniera con una cantidad no solamente de recursos, sino con una cantidad</p>

			<p>de ideas particulares para implementar con carácter regional. Nos encantaría que fuéramos un copartícipe con SERNATUR en acciones que nos permitieran ir levantando determinados destinos, haciendo esta tarea muy granítica, muy de terreno, donde involucra ir donde los prestadores a desarrollar nuevos prestadores que permitan poder levantar los distintos destinos y junto con ese levante establecerle ciertas seguridades...” “...La respuesta que a uno le debiera surgir por el bienestar de SERNATUR, sin embargo, creo que la respuesta no es tan positiva, siento...” “...Y si bien es cierto, él es parte de esta gobernanza que involucra a alta montaña donde estamos muchos, siento también que claramente el SERNATUR debiera tener una acción mucho más decidida en acciones...” “...A mí me encantaría escuchar a SERNATUR hablar lo que yo les digo, y yo creo que ellos están conscientes de esto, es decir, no es que ellos lo ignoren, yo no soy un experto en turismo, ellos lo son. Y yo creo que, si usted le da los recursos y pueden actuar, probablemente actuarían de la misma manera, pero claramente hasta este momento sus acciones son limitadas. Así de simple es. SERNATUR depende del gobierno regional. Así de simple...” “...Los planes o programas del SERNATUR, hasta este momento, lo que han buscado, o lo que nosotros entendemos que buscan, es darle continuidad ordinaria al funcionamiento del servicio y dentro de eso promocionar algunas acciones particulares que permitan poder relevar la cantidad de turistas específicos y con eso mantienen una planilla ascendente de forma permanente, pero que en términos regulares no entendemos que sean de gran afectación al desarrollo turístico regional...” “...Apoyamos regularmente los programas que vienen desde el Servicio Nacional de Turismo a carácter regional, que necesariamente pasa por el Servicio Nacional de Turismo Nacional...” (DIFOI 2).</p>
--	--	--	--

				<p>...Entonces hay una serie de acciones que nosotros canalizamos a través de la corporación de turismo, porque particularmente tienen la capacidad de hacer apalancamiento de fondos públicos y privados y ahí tenemos alojado la agenda de turismo y alojado la agenda cultural y deportiva entonces, por ejemplo, grandes eventos también se canalizan a través de la Corporación..." (DIFOI 3).</p>
	Desafíos de implementación	<p>...En algunos casos tiene que ver primero, obviamente el tema de los recursos siempre es difícil, pero el aspecto más clave ahí tiene que ver con el conocimiento respecto a la demanda..." (Corporación 1)</p> <p>...Medir efectivamente cuál es el impacto que tiene cada una de las estrategias para atraer el mercado objetivo. Es algo muy difícil que hoy día no lo podemos hacer... Claro, es muy difícil, ya es una dificultad. Otra dificultad, los recursos. Los recursos siempre son escasos, nos encantaría tener una mayor cantidad de recursos para poder generar mayor promoción. Nosotros vemos muchas veces las campañas de Brasil, las campañas de Argentina, las campañas de España, de otros países que gastan muchísimo dinero para la promoción turística. Y nuestra promoción en general, no solamente los estándares en la feria se ven así decirlo, y poco significativa en referencia a otros países que inyectan mucho dinero en esta promoción..." "La asociatividad también es un desafío importante, porque evidentemente como destino, y dependiendo también del mercado que uno está apuntando, hay que ir asociado a muchas veces dentro del mismo destino, a otros destinos dentro de la región, a otras regiones u otros países, incluso. Cuando uno va a hacer promoción en Europa, el europeo tiene 30 días de vacaciones, y no viene solamente a Chile y a recorrer un par de lugares, viene a todo Sudamérica. Entonces es importante tener</p>	<p>...Hay que hacer un mea culpa como institución, yo creo que el plan de promoción que ejecuta SERNATUR con recursos que bajan a la institución, no tiene que estar centralizado en la dirección nacional. Creo que ese plan tiene que, así como lo he explicado, entregar los recursos a las regiones para que las regiones definan sus propias acciones tácticas para ese plan y las ejecuten con la pertinencia y la profundidad que solamente lo puede hacer la región y no lo puede hacer la Dirección Nacional. Creo que eso sería un plan que finalmente se descentraliza y que penetra más tácticamente en las necesidades y particularidades de cada una de las regiones..." "Tenemos indicadores solamente de eficacia y ahí tenemos yo creo una brecha también de recursos para poder medir, medir más profundamente los efectos de los resultados..." "El impacto, porque aquí también el tema de promoción se nos cruza a las regiones también con otras realidades de turismo. Para el turismo, no para la promoción, para el turismo en las regiones..." (director 1).</p> <p>...Nosotros como dirección regional no contamos con un FNDR potente. Lamentablemente ahí hemos tenido algunas complicaciones. Yo cuando asumo como director, había algunos fondos que no habían sido rendidos y ahí obviamente el gobierno regional dijo hasta que no me rindan todo yo les paso dinero..." "Así que yo creo que</p>	<p>...Generalmente las regiones son que conocen mejor sus realidades, sus fortalezas, sus debilidades, y por lo tanto, debiera hacerse mucho más, debiera tenerse un mayor esfuerzo, digamos, desde el nivel regional para potenciar aquellos aspectos que contamos y que es posible explotar, digamos..." "A nivel de servicios, cierto, es usual que venga la política nacional, pero también es tarea de las regiones, desde mi punto de vista, cierto, adecuar esos lineamientos nacionales a las realidades regionales y sacarles mejor provecho a algunos aspectos que a otros..." (DIFOI 1).</p> <p>...Hoy día la región no está condicionada para ser una región turística, a pesar de los esfuerzos promocionales que ésta tiene. Tenemos problemas de infraestructura habilitante groseramente grande. Aquí no hay elementos que para el turista regular, nacional internacional parecieran ser del diario vivir. Nosotros no los tenemos. No tenemos carreteras bien desarrolladas, sino más bien vinculadas al mundo de las carreteras de orden minero circundante a ese mundo..."</p> <p>...Se ha tendido a establecer un estado descentralizado en teoría, y más que descentralizado, ha sido un estado que se ha mantenido en una desconcentración. Y eso en la práctica impide un adecuado desenvolvimiento en las acciones territoriales en plenitud, ya sea por la dificultad en la ejecución presupuestaria o en el tema de orden del escaso presupuesto que a nosotros nos llega con a pesar de que los</p>

	<p>una oferta turística para Europa que sea paquetizada, que sea atractiva para que recorra distintos países. Entonces ahí la asociatividad también es importante... "Otro desafío importante para implementar la estrategia, yo te diría tener relatos, relatos bien, bien armados, cómo vender el país, cómo vender la región. Por ejemplo, cuando vamos a cuando vamos a las ferias, vemos a Brasil, vemos a Argentina, que tiene un relato súper bien armado del tango, del fútbol..." "Si, vacíos en la medición de efectividad de los turistas que llegan en la región de Valparaíso. Ponte tú, la Subsecretaría de Turismo sacó la data turismo de ver cómo se mueven los turistas nacionales dentro de Chile, y que nos permite ver los turistas internacionales que ingresan a los aeropuertos internacionales, pero ese turista internacional, no tenemos idea dónde se mueve dentro de Chile. Eso es un gran falencia que tenemos, que sería bueno poder resolver para saber cuál es la efectividad de nuestras compañías..."</p> <p>(Corporación 2)</p> <p>"...Principal desafío es tener este instrumento como de evaluación de impacto. El primero yo creo que es un gran desafío de buscar esa medición, de ir viendo cómo realmente nosotros impactamos verdaderamente en la economía regional, ya, porque hasta el momento es como un pulsómetro que nosotros tenemos las impresiones..." "Si las brechas también, que tenemos que ir disminuyendo brecha, pero también va de la mano con lo que los otros servicios del Estado también tienen que ir trabajando..."</p> <p>(Corporación 3)</p>	<p>esa ha sido la principal limitante del tema de los recursos. Y nosotros como dirección regional no contamos con una partida de DIPRES que nos baje, el dinero se entrega todo a nivel nacional, no se entrega a nivel regional..." (director 2).</p> <p>"...Los desafíos, bueno, primero la burocracia estatal, que es tremenda y yo creo que ha crecido mucho, mucho. Yo, como te digo, llevo 17 años en la administración pública, y si antes usábamos cinco papeles, hoy día son 24, digitales, pero son 24..." "La capacidad hoy en día de la infraestructura del propio prestador para poder sostener una gran cantidad de turistas..." "Yo entiendo que es muy difícil poder tener turista internacional si no están las condiciones para que el turista internacional venga..." (DIFOI 2).</p> <p>"...creemos que es necesario uno, la recuperación del sector turismo post 18 de octubre y post pandemia, que hemos visto un incremento, pero aún falta fortalecer ese tejido que es que se vio tan frágilmente dañado en ese periodo..." "Segundo desafío tiene que ver con la seguridad..." "Un tercer desafío es más en torno a la promoción turística, es posicionar a Santiago como ciudad global, o sea, nosotros queremos pegarnos el salto y transformar a Santiago en la ciudad más importante de la región, compitiendo con Sao Paulo, con Buenos Aires como ciudades de destino, como Medellín, etc..." "Cuarto tiene que ver con la descentralización o el fortalecimiento de las cadenas productivas, de cómo uno descentraliza la actividad turística y por eso para nosotros es tan importante el turismo, porque lleva la actividad turística a las zonas rurales, por eso es tan importante esta agenda patrimonial que nos permite desconcentrar el ejercicio del turismo en la región..." (DIFOI 2).</p> <p>"...Solo el hecho de posicionar la región de Aysén o el destino de Aysén Patagonia, tanto en el mercado nacional como en el internacional en sí mismo, es un desafío..."</p> <p>"...Efectivamente, como te digo, en sí mismo el desafío es tener proyectos claros con objetivos que se puedan hacer y que cumplir mismo es un desafío que nos tiene ocupados y que puedan ser medibles..." "Los desafíos</p>
--	--	---

			<p>permanentemente, cómo somos innovadores y nos permitimos diferenciar..." (director 4).</p>	<p>son proyectos que los podemos ir mostrando y para seguir consolidando, el REC, por un lado, seguir consolidando el rally. Son temas que requieren muchos recursos..." "...los otros desafíos son en generar la consolidación de los eventos de la orquesta Juveniles, consolidar el evento de la Feria del Libro, pero hay que consolidar cuatro o cinco proyectos más para que tenga un movimiento real en actividades..." "...Ahora, medir esto es medir los hoteles, medir cómo con los operadores, pues, cuánta gente generó a la promoción de las caletas, a la promoción de los vinos..." (DIFOI 3).</p>
<p>COORDINACIÓN</p>	<p>Nivel Nacional</p>	<p>Nacional te diría que no..." "...No, a nivel nacional no estamos participando prácticamente... de la única que participamos en la mesa de enoturismo en Chile..." "...Solo son reuniones, cuando, la única vez que vemos la autoridad o a las otras regiones, cuando tenemos ferias internacionales, en las cuales hacemos reuniones previas y coordinamos opciones conjuntas..." (Corporación 2).</p>	<p>"...nosotros nos coordinamos obviamente... Perfecto, y somos la misma institución a nivel nacional, entonces ahí hay una coordinación que ocurre sí o sí..." (director 1).</p> <p>"...Con la subdirección de marketing que están en Santiago, existen unas reuniones de coordinación que son cada 15 días con un encargado de marketing de cada una de las regiones. Esas reuniones funcionan y ahí se bajan ciertos lineamientos, campañas comunicacionales, en qué estamos, cómo lo estamos haciendo. Y ahí obviamente existe esta retroalimentación de lo que está bajando el nivel central con cada una de las regiones..." "...Cuando hay nuevos planes de marketing, planes de promociones con ciertos mercados, también a nosotros nos van informando a través del director nacional o el área de coordinación de regiones. Esa es la forma que nos vamos coordinando internamente..." (director 2).</p> <p>"...por supuesto que a nivel nacional existen esos vínculos, me entiendes existen vínculos, está el comité de ministros, está acá el comité de Seremi..." "...Mira, primero, a nivel nacional, obviamente que nosotros permanentemente estamos teniendo una retroalimentación del nivel central, permanentemente, en materia de mercados, en materia de los acuerdos que se hacen a</p>	<p>"...Yo creo que sí ha habido alguna coordinación, principalmente de lo que yo he podido apreciar, como SERNATUR es parte del Ministerio de Economía, entonces desde allí ha existido una preocupación de lograr esta coordinación..." (DIFOI 1).</p>

			<p>nivel nacional, te fijas, una retroalimentación. Nosotros como servicios a nivel nacional, porque como te digo, a nivel nacional existe... hay una subdirección de marketing que tiene un conjunto de profesionales. Nosotros las regiones tenemos un encargado de marketing que ve distintas áreas. Y en primer nivel institucional nos coordinamos. Efectivamente hay una coordinación cuando dice sabes que la dirección nacional, por ejemplo, trajo un grupo de periodistas brasileños, y esos brasileños quieren recorrer el sur de Chile, y para recorrer el sur de Chile los vamos a llevar a Biobío, Araucanía, los Ríos y los Lagos, por ponerte un ejemplo. Porque si quiere ir a la zona austral, va, la zona austral es los Lagos, Punta Arena, Antártica, todas esas cosas. Y ahí nos dicen sabes que vienen estos periodistas, por favor coordinemos las acciones. Y ahí efectivamente nos coordinamos..." "...sí existe esa coordinación porque somos la misma institución..."</p> <p>(director 3).</p> <p>"...nosotros nos coordinamos obviamente... Perfecto, y somos la misma institución a nivel nacional, entonces ahí hay una coordinación que ocurre sí o sí..." "...A ver, primero la vinculación entre los lineamientos, el programa nacional o el programa de promoción turística nacional e internacional, que es administrado y gestionado por la Dirección Nacional de SERNATUR, es directa, es permanente..." (director 4).</p>	
	Nivel Regional	<p>"...Ahí te comenta que, a nivel regional, nuestra corporación, el director regional de SERNATUR es parte de la Corporación Regional de Turismo, es parte del directorio de la corporación..." (Corporación 2).</p>	<p>"...En términos regionales, bueno, nosotros, entiendo que no todas las regiones se organizan necesariamente igual, pero nosotros actualmente nos organizamos bajo un gabinete económico regional que lidera el Seremi, ya..." (director 1).</p> <p>"...Acá en la región nosotros tenemos varios actores, entonces lo primero, este trabajo que se hace con la Corporación de Turismo, que la preside el gobernador, que está integrado por ocho miembros, cuatro elegidos por los</p>	<p>"...esta coordinación que yo he visto otra vez, como le digo, con el Comité de Desarrollo Productivo de CORFO, que también pertenece SERCOTEC, se ha logrado, digamos, tener al menos alguna coordinación desde el punto de vista de la promoción turística y de cómo podemos ir potenciando más el turismo..." (DIFOI 1).</p> <p>"...Entonces eso es un tema que pudiera entenderse como que la coordinación, más que nada desde el punto de vista regional, ha</p>

			<p>CORES en base a las fuerzas políticas que guardado el aumento de la cifra específica, hay...” “...Y dentro de esos ocho directores pero que no ha logrado una vinculación aparece el noveno director, que es el director territorial real...” hay una vinculación, hay un de SERNATUR, como director asesor en interés, pero claramente eso que, del esto en todos los temas de políticas públicas, de un buen interés, en buenas conversaciones, lineamientos desde la subsecretaría o en bonitas mesas, los actores públicos al lineamiento de SERNATUR Entonces, menos concordamos en varias cosas, pero cuando vamos a hacer una campaña, yo hay limitativos que van más allá de los expongo y digo el contexto que como nos intereses individuales...” (DIFOI 2).</p> <p>apalancaría. Por ejemplo, algo que siempre expongo es la cantidad de ferias, por ahí como septiembre, y nosotros ya la tenemos definida del próximo año, y yo voy a expongo estas son todas las ferias que nosotros tenemos como SERNATUR y ahí ellos van eligiendo...” “...Y adicionalmente nosotros tenemos un comité de promoción regional donde tenemos sentado al ámbito público. Tenemos el director de CORFO, al director de Pro-Chile, también los barrios comerciales que de repente se nos iban...” (director 2).</p> <p>“...Pero con otras instituciones, eso va a depender harto de la voluntad de la otra institución de coordinarse, porque no existe la obligación de eso. Uno ha hecho esfuerzos, sí, depende harto de las instituciones de coordinarse con el otro servicio...” (director 3).</p> <p>“...Tenemos una coordinadora que se reúne todas las semanas con sus contrapartes a nivel nacional para poder de alguna manera afinar, cierto, esta necesaria articulación y coordinación entre estos lineamientos nacionales, cierto, con también con las definiciones regionales en materia de promoción turística...” “...Y el otro componente que es más regional también, que bueno, ahí, hay un trabajo también permanente y necesario y no siempre fácil, pero necesario. Y yo creo que, bueno, estamos trabajando bien, que es con el sector privado de la región. Nosotros en el diseño de nuestra estrategia de promoción turística tenemos conformado un comité de promoción, un comité de expertos de</p>	
--	--	--	---	--

			promoción. Y quién está en ese comité experto de promoción algunos representantes del sector privado o de operadores turísticos..." (director 4).	
	Coordinación positiva	<p>Sí, la mesa de trabajo es bien fluida y en realidad somos bien partners en desarrollar todas las acciones de manera bien coordinado. O sea, la idea es eso, articularnos justamente para poder vender el destino y aprovechar de mejor manera los recursos para poder ser más eficientes. En ese sentido estamos bien alineados..." (Corporación 1).</p> <p>Ya, mira, en cuanto a la coordinación, yo te diría que es muy buena la coordinación que tenemos como Corporación junto con SERNATUR. Somos dos organismos que, si bien tenemos objetivos similares, tenemos orgánicas distintas..." "...SERNATUR coordinando gestiones a nivel nacional y nosotros como Corporación coordinando gestiones y también financiando distintas actividades. Eso nos ayuda mucho también a hacer un trabajo más complementario y potenciamos entre nosotros también..." (Corporación 2).</p>	<p>...es una instancia de coordinación, de coordinaciones que ha logrado avances, tampoco es que yo no creo que te quedes con la idea de que esto es un despelote, no, no es así, para nada..." (director 3)</p> <p>...sí es permanente y es efectiva esta articulación, tanto a nivel regional como público-público, con otras instituciones públicas. Y, por otro lado, como te decía al principio, esta articulación y coordinación permanente con la dirección nacional, particularmente en materia, a propósito de lo que estamos conversando, del programa de promoción turística nacional e internacional..." (director 4).</p>	<p>"...Si, nosotros tenemos una coordinación súper, súper nutrida. Armamos la mesa regional de turismo, mira, acciones súper claves..." (DIFOI 3).</p> <p>"...Yo lo que he visto es una buena relación. Cuando lo cuento, digamos cuando fuimos a la embajada y estuvimos en Buenos Aires, fueron operadores locales y fueron ellos los que presentaron las actividades de acá, lo cual me parece que hay un compromiso que se con efecto concreto de creer que su rubro, pero en el sentido de ir coordinando, fue SERNATUR, fue gobierno regional y privados, ya, en este tema..." (DIFOI 3).</p> <p>"...Yo creo que hoy día tenemos una buena coordinación local con SERNATUR, en lo cual trabajamos en forma muy coordinada con Maritza, que es la directora subrogante de SERNATUR..." (DIFOI 4).</p>
	Coordinación negativa	<p>"...Bueno, está SERNATUR, está el gobierno regional que debiese ser como el articulador de todos estos actores, llamarlos a una mesa, estamos nosotros como Corporación Regional. Hay agrupaciones también de privados que se tratan de organizar para hacer guías de turismo, cosas así que yo he visto. Están las propias oficinas de turismo que algunas municipalidades, y eso que es lo que yo puedo reconocer, así como mapa. Está la ZOIT también..." "...Ahí falta más, yo creo que nosotros ahí faltamos coordinación y trabajo conjunto. Yo la conozco personalmente a la directora de SERNATUR, porque somos las dos de la misma comuna, nos conocemos de ante y todo, y debería ser aún mayor la comunicación, pero yo creo que el día a día, no hemos logrado agenda, no sé, pero debería ser más rápido..." (Corporación 3).</p>	<p>"...en mis 17 años te diría que eso no resulta, porque cada cual... se ha avanzado, no puedo decir que no, no se ha avanzado en las coordinaciones, por supuesto que sí, pero en rigor no, no necesariamente, porque como te digo, son organismos autónomos, la municipalidad autónoma, si la "Fundación Pepito" ejecuta un proyecto de promoción, la ejecuta de acuerdo si se vinculan con nosotros. A veces nosotros nos enteramos cuando un grupo de, no sé, de montañistas que se ganaron un proyecto CORFO en el Himalaya por ponerte un ejemplo, uno se enteró por la prensa, uno dice ¿Oye, y eso? ¿Esos montañistas estarán registrados? ¿Tendrán la cumplirán la normativa vigente? Y después... te das cuenta, que no. Porque sabes, que no sabíamos que se tenían que registrar. Oiga, pero si hay una ley de turismo</p>	<p>Yo creo que en el sector público cuesta coordinarse, ya, entonces yo creo que es seguir tratando de y logrando esta, afianzando más estas coordinaciones sectoriales..." (DIFOI 1).</p>

			que dice que es obligación registrarse, que tenga medidas de seguridad. Es que no sabíamos..." (director 3).	
	Relación actores regiones positivas	<p>"...Sí, la mesa de trabajo es bien fluida y en realidad somos bien partners en desarrollar todas las acciones de manera bien, bien coordinado. O sea, la idea es eso, articulamos justamente para poder vender el destino y aprovechar de mejor manera los recursos para poder ser más eficientes. En ese sentido estamos bien alineados..." (Corporación 1).</p> <p>"...Yo diría que es óptima. Solamente hablé del caso de SERNATUR y la corporación, pero también como otra autoridad, están las autoridades comunales, los gremios privados que tenemos en la región y hay muy buena relación. Gobernanzas que están trabajando de forma asociativa. Hay un trabajo, hay un trabajo coordinado bastante importante y te diría que con muy buenos resultados y con muy buen trabajo en equipo por la región..." (Corporación 2).</p> <p>"...Pero en general, como te digo, la vinculación que tenemos nosotros con los actores es bastante buena..." (Corporación 3).</p>	<p>"...Yo creo que acá tenemos un buen liderazgo, y en general existe, hay una buena relación también entre la delegación y el gobierno regional y ahí se da esta cosa de tratar de coincidir o hacer los esfuerzos de mejor coordinación..." (director 3).</p> <p>"...es clave el poder consensuar esta estrategia, porque la implementación es con ellos, y yo te diría que ese es un trabajo bueno, yo voy a dar cuenta de mi gestión, pero yo creo que es bien fluida. Logramos establecer un comité, nos reunimos, sobre todo en el proceso de elaboración de estos Programas del FNDR, cierto, donde van estas estrategias de promoción turística, nos reunimos con ellos. Además, el Gobierno Regional, no es que nos exija, pero entiendo que tiene, tiene la necesidad de que exista todo un proceso de participación ciudadana en esto, en estos programas que los distintos servicios centralizados le presentan para poder apalancar recursos del FNDR..." (director 4).</p>	<p>"...Yo creo que es una relación buena, ya, en base a esta idea de coordinación existente que hay en la región..." (DIFOI 1).</p> <p>"...tenemos una estrecha relación con los actores del turismo en la región, no solamente las entidades gubernamentales, sino que las del territorio, que son fundamentales. La Mesa Regional de turismo, la relación con los actores clave y los encargados de turismo municipal..." "De confianza, sí. Yo también creo. Siempre se puede avanzar más, pero hay una estrecha relación..." (DIFOI 3).</p> <p>"...Yo lo que he visto es una buena relación. Cuando lo cuento, digamos cuando fuimos a la embajada y estuvimos en Buenos Aires, fueron operadores locales y fueron ellos los que presentaron las actividades de acá, lo cual me parece que hay un compromiso que se con efecto concreto de creer que su rubro, pero en el sentido de ir coordinando, fue SERNATUR, fue gobierno regional y privados, ya, en este tema..." "...y la relación hoy día existente es buena y ya hay una, yo diría que un espíritu de hacer más cosas..." "...Pero yo creo que existe una muy buena relación en los distintos actores, SERNATUR a nivel nacional, gobierno regional y operadores, operadores privados..." "Nosotros nos encargamos principalmente, estamos relacionándonos muy bien con SERNATUR, con actividades, tenemos reuniones..." (DIFOI 4).</p>
	Relación actores regiones negativas	<p>"...Somos como pequeños esfuerzos, pero yo creo que esos son como los grandes desafíos, a lo mejor articularlos de mejor forma aún, porque de repente nos damos cuenta de que trabajamos con la misma gente, y hacemos un doble esfuerzo, y hacemos un doble trabajo, y estamos trabajando con la misma gente, pero no nos comunicamos de buena forma entre</p>		

		<p>los mismos servicios, falta mayor articulación..." "...Yo creo que no es una mala relación, yo creo que es una relación descoordinada nomás. Sí, eso yo creo que solamente porque al final nos encontramos todos, nos conocemos todos, nos reconocemos todos, entonces yo creo que solamente que es una descoordinación..." "...Nosotros podríamos estar mejor vinculados con SERNATUR, podríamos estar mejor vinculados incluso con nuestro referente del Gobierno Regional. Nosotros funcionamos con un plan como corporación, con un plan anual de trabajo, y nosotros año a año le vamos diciendo conversemos, juntémonos, si tienen alguna idea que podamos trabajar juntos nosotros lo podemos integrar y con nuestros propios recursos ir financiando algunas acciones propias y las hacemos en conjunto, pero al final queda todo en buenas acciones, nadie se acerca..." (Corporación 3).</p>		
	<p>Mecanismos de colaboración</p>	<p>"...hay una mesa de trabajo, una mesa de coordinación en la región, que justamente tienen un foco de promoción turística, donde participa SERNATUR, participa la CORFO y los distintos operadores turísticos que tienen la CORFO, los distintos programas de distintas empresas que trabajan con operadores, gobierno regional y nosotros como corporaciones, se invitan también algunos gremios turísticos, etc..." "...en general la promoción se coordina a través de una mesa de trabajo donde está justamente SERNATUR, CORFO, las distintas instituciones que trabajamos en promoción turística. Y ahí se planifica..." "...En realidad, es una mesa de trabajo bien activa, pero que se vincula a través del programa Transforma Turismo, que tiene un programa estratégico que tiene la CORFO..." "...Y ellos justamente lideran esta mesa. Y hay además las distintas instancias como nosotros, SERNATUR, etc..." "Que tienen procedimiento, que estamos trabajando en turismo. Vamos a ir vinculándonos a través de esa mesa o</p>	<p>"...nosotros dentro de las gobernanzas que existen establecidas, por ejemplo, están las zonas de interés turístico, ZOIT, dentro de las ZOIT nosotros tenemos una comisión de promoción y es un espacio donde nosotros ponemos de acuerdo y coordinado. Ya, pero hay un mandato legal de cómo funciona esa gobernanza..." "...nosotros también en la región articulamos, nosotros le llamamos a esa mesa de promoción, convocamos a actores, caso no es solamente de Arica, hay de toda la región, incluimos en otros municipios, pero finalmente en esta región quienes tienen recursos, o sea, nadie tiene recursos para hacer promoción, y quienes han hecho promoción de la región ha sido históricamente el SERNATUR, a través de los recursos regionales del FNDR..." (Director 1).</p>	<p>"...yo creo que no, en sí desconozco, ya, desconozco si existe alguna mesa establecida de la cual es la forma, digamos, en que se relaciona más comúnmente, ya, lo que sí, lo que le puedo indicar, que a través de la Seremi de economía si se logra, establecer esta coordinación con sus sectores, pero desconozco si existe una mesa respecto a la parte turística o la parte productiva propiamente tal, no he llegado todavía a esa, ese nivel de detalle..." "...Comité de Desarrollo Productivo del que yo formo parte, sí. En qué sentido lo he visto ahí, digamos, principalmente porque se han presentado iniciativas de proveedores de turismo, cierto, que se presentan a los fondos que establecen, que pone CORFO a disposición, que fondos que también le ha entregado a través de transferencias que hemos hecho acá del Gobierno Regional..." (DIFOI 1).</p> <p>"...Tenemos la mesa regional de turismo, tenemos relación estrecha con las distintas asociaciones gremiales, la hotelera, la</p>

		<p>también esas temáticas que se han desarrollado acá en la región... (Corporación 1).</p> <p>“...Si, hemos creado las gobernanzas, ya que son gobernanzas público-privadas que participan los municipios, las cámaras, SERNATUR y la Corporación. Creamos en época de pandemia, creamos siete gobernanzas a nivel regional, de las cuales hoy día siguen funcionando activamente dos y son muy buenas instancias de trabajo y de coordinación de acciones, actividades, estrategias, planificación...” “...hay otras gobernanzas que vienen de la ZOIT...” “...Hay otras gobernanzas que vienen de los PTI, de los programas territoriales integrados de CORFO, que también ha generado muy buen resultado ese trabajo y esa coordinación...” “...Mesas de trabajo también hemos implementado, por ejemplo, el año pasado implementamos una mesa de trabajo por todo lo que estaba sucediendo con toda la bahía. También mesa de trabajo de recuperación en base a la afectación que tuvieron de forma indirecta los servicios turísticos, principalmente en Viña y en Valparaíso a causa del incendio tuvimos un tiempo...” (Corporación 2).</p> <p>“...No, yo creo que no, todavía no hay...” (Corporación 3).</p>	<p>meses con los encargados de turismo municipal, y esa reunión la encabezamos bajada. Justo tenemos una la próxima semana que la vamos a hacer en Alemania, donde baja todos los ejemplos que deberíamos buscar para el año. Y esas son las coordinaciones, los mecanismos que tenemos...” “...Entonces esa es la forma que nos vayamos articulando. No tenemos ningún software o algo que nos permita esta articulación, pero son solamente reuniones y obviamente llevar todos los registros de ellas y el seguimiento...” “...nosotros tenemos con las instancias públicas, tenemos el gabinete económico dirigido por nuestro Seremi, en el cual está CORFO y lo vamos viendo...” “...Entonces ahora estamos sacando un nuevo programa de territorio integrado que CORFO invertirá 100-120 millones en ese lugar y eso se coordina y se gestiona a través del gabinete económico regional que fue encabezado el Seremi de Economía...” (Director 2).</p> <p>“...si han existido esas mesas, esas mesas público-privadas de coordinación y la política de turismo que se está trabajando establecimos un comité consultivo...” (director 3).</p> <p>“...Está el Comité de Seremis del Turismo, que es una instancia formal que es creada por ley, es una instancia bien importante que nos permite efectivamente articularnos o instalar quizás los temas de interés propios del desarrollo de la actividad turística, en particular en Aysén...” “...Bueno, hay una serie de acciones, cierto, que nos permite desarrollar este comité. Ahora, también en el diseño de los programas FNDR. No de alguna manera sí o sí nosotros incorporamos esta articulación con estas otras instituciones o agencias públicas, como es la CORFO, como SERCOTEC, como INDAP...” “...Hay otras instancias, como, por ejemplo, el Programa Estratégico Regional de Turismo, que es el</p>	<p>asociación de guías de turismo, las viñas que están viendo temas de enoturismo, la gobernanza de Andes Santiago, que todo el turismo montaña, etc. Súper nutrida en términos como de asociaciones gremiales o el grupo de interés...” “...Perfecto, está la red de encargados municipales de turismo, donde hemos tenido hasta jornada de trabajo de dos días. Tenemos la gobernanza de enoturismo y la gobernanza de Andes Santiago, que el turismo montaña. Además, tenemos trabajo coordinado con las asociaciones o grupos de interés del turismo patrimonial. Por ejemplo, están los hoteleros, las ciudades de guías, que se ven muy afectados en el centro de Santiago, o la parte más patrimonial turística de Santiago. Entonces, en general participamos de esas gobernanzas...” (DIFOI 3).</p> <p>“...Está la mesa de cruce...” “...Sí, eso es lo que no sé. Me imagino que hay otras mesas más...” “Pero está la mesa, por ejemplo, de coordinación del rally, ya que hay mesas de coordinación para ejecutar...” “...Ya en esos eventos masivos grandes, existen muchas mesas de coordinación, que coordina tanto turismo con el gobierno regional, para que estos eventos salgan en forma adecuada y salgan bien...” (DIFOI 4).</p>
--	--	--	--	--

			<p>PER turismo, que es un instrumento propio de la CORFO, que tiene un foco exclusivamente en el desarrollo del turismo, donde hay una gobernanza pública y privada que nos permite también instalar ahí articulaciones y coordinaciones para el desarrollo de la actividad turística...” “...bueno, está este comité de seremis del Turismo, que es una instancia permanente. Nosotros somos la Secretaría ejecutiva, el Seremi de Economía, el que preside, nosotros realizamos a lo menos tres reuniones del comité de Seremi del Turismo durante el año...” “...Están estos otros instrumentos o instancias donde se conforman estas gobernanzas públicas, privadas, como el PER turismo, donde SERNATUR tiene un protagonismo muy importante en esa gobernanza, y donde hay una hoja de ruta que permite financiar una serie de iniciativas que permiten ir alcanzando los objetivos definidos en ese instrumento...” “...Están las zonas de interés turístico, que también ahí, hay otra instancia de articulación y coordinación, sobre todo entre las instituciones públicas, pero también con las instituciones privadas y territoriales, principalmente porque las zonas de interés turística están desplegadas a lo largo de toda la región...” “...hace un par de años atrás se creó el comité de promoción regional, se fija, que estaba integrado por distintas instituciones y también actores privados, actores privados y que buscaba establecer, digamos, un poco eso. Existe a nivel nacional, nivel nacional, existe el comité de promoción, donde se presenta digamos, la estrategia de promoción y se socializan con los actores públicos y privados. Y eso por varios años se ha replicado en la región...” (director 4).</p>	
	Éxitos en la coordinación	<p>“...Yo creo que lo primero tiene que ver que esta mesa nos va a permitir ser mucho más eficiente en un solo recurso. O sea, nos ha permitido proyectar en el año todas las actividades de promoción y aprovechar los distintos recursos que tienen las distintas instancias para poder llegar a la mayoría...”</p>	<p>“...El año pasado logramos articular en esta mesa de promoción con el municipio local, el municipio de Arica que, por primera vez ellos asignaron un presupuesto a un plan de promoción...” “...Avanzamos en otro tema que es concordar un calendario de eventos que está disperso, el Ministerio de Cultura...”</p>	<p>“...Nuestro desarrollo turístico, nuestras coordinaciones a nivel regional son mucho más exitosas en verano, son mucho menos exitosas en invierno, y en regiones como la nuestra, la temporalidad turística es una cosa que pasa al límite de los ridículos, se acaba un día, así de manera brutal, que exista una...”</p>

		<p>cantidad de eventos posibles promoción turística sin duplicar y que estemos presentes en todo de manera más eficiente... (Corporación 1).</p>	<p>hace un evento, las municipales en evento, etc. Entonces ya eso lo estamos liderando nosotros en este mismo contexto, entonces vamos a disponer que todos en el sitio web que se creó con fondos regionales, que lo hizo SERNATUR, pero que no es el sitio Web del SERNATUR, es el sitio de Arica y Parinacota, es el lugar donde vamos a concurrir todos con la información de los eventos para que sea la única, la principal plataforma de promoción de los eventos y también para que ellos se informen porque pasaba que el municipio de Camarones, el municipio de Arica, el mismo fin de semana los dos hacían una fiesta gastronómica y se competía. Entonces creo que ahí avanzamos y ahí en las regiones me parece hay una cierta validez de que el SERNATUR pueda ser como este actor más neutro que haga estas coordinaciones... (director 1).</p> <p>“...Yo creo que lo primero tiene que ver que esta mesa nos va a permitir ser mucho más eficiente en un solo recurso. O sea, nos ha permitido proyectar en el año todas las actividades de promoción y aprovechar los distintos recursos que tienen las distintas instancias para poder llegar a la mayor cantidad de eventos posibles promoción turística sin duplicar y que estemos presentes en todo de manera más eficiente...” (director 2).</p> <p>“...Yo creo que falta mucho por regular y que siempre se puede mejorar. Pero sí ha habido, hemos sacado cuestiones grandes a partir de la coordinación...” “...nos juntamos las distintas instituciones que estamos trabajando por el desarrollo del enoturismo en la región del Biobío, y coordinamos nuestras acciones y tratamos de buscar el ajuste, ya, mira, este programa va en esta fecha, ya, perfecto, entonces yo hago esto, tú haces esto otro, tú haces lo otro. Ya, perfecto, nos sentamos y conversamos y nos ponemos de acuerdo. Ahora, en materia de promoción, por ejemplo, cuando hay ahora mismo el tema de Buenos</p>	<p>continuidad como en alguna otra que también probablemente se quejan de la temporalidad del turismo, tampoco le estoy contando ninguna novedad...” “...el éxito se mide esencialmente con acciones particulares...” (DIFOI 2).</p> <p>“...Los éxitos alcanzados, nosotros llevamos como gestión dos años y medio. Y primero establecer las redes y los lazos con los actores influyentes en el territorio como éxito uno...” “...Segundo, agenda común, o sea, establecer objetivos, temas comunes y acciones comunes...” “...tercero, yo creo que una inversión de iniciativas que el gobierno regional está financiando, concretas, con importantes recursos para esa agenda...” “...Yo creo que las coordinaciones de los dos eventos masivos han sido con alto y bajo, pero exitosos...” (DIFOI 3).</p> <p>“...Yo creo que las coordinaciones de los dos eventos masivos han sido con alto y bajo, pero exitosos...” (DIFOI 4).</p>
--	--	--	---	---

			<p>Aires, también exigió una coordinación, y ahí fuimos con PROCHILE, PROCHILE nos colaboró, fue SERNATUR, también estaba el gobierno regional, actores privados, el mercado importante, estaba la dirección de Aeropuertos, por ejemplo, el MOP. ¿Existen esa instancia de coordinación, de acuerdo? Cuando nos reúne un mismo objetivo o una misma meta. Y eso, o un mismo líder, que también es importante. Así que ha habido mucho avance en eso, como te digo yo, en materia de ha habido casos de éxito...” (director 3).</p> <p>“...Mira, yo creo que, quizás un poco autorreferente lo que voy a decir, pero yo diría que una de las señales de éxito es el posicionamiento que tiene SERNATUR como institución, como institución referente del desarrollo del turismo. Es decir, tanto el sector privado como el sector público reconocen hacer SERNATUR como el referente en materia de desarrollo, cierto, del sector turismo...” “...Entonces yo me atrevería a decir que uno de los grandes logros a nivel regional es el reconocimiento de SERNATUR como el gran referente para el desarrollo del sector turismo en nuestra región...” (director 4).</p>	
	Desafíos en la coordinación	<p>“...Yo creo que ahora la siguiente etapa podría ser justamente medir el impacto de la acción de promoción...” “...Yo creo que es un gran desafío que tenemos para ver si los recursos totalmente invirtiendo están bien invertidos o si hay que dar otro foco...” (Corporación 1).</p> <p>“...Y en cuanto a logros, yo creo que, si bien no estamos unidos o tenemos como una visión, yo creo que todos sí tenemos como las ganas, las ganas y puestas las energías en mostrar la región del Maule, cada uno con su tinte propio...” “...nosotros desde el fomento productivo y cada uno con una mirada, con una mirada propia. SERNATUR desde una mirada propia, como dices tú, SERCOTEC, lo mejor de su mirada propia, INDAP un</p>	<p>“...Entonces siento que, cómo han ocurrido las relaciones regionales de la institucionalidad del Gobierno Regional con la institución turística, creo que ahí también está definido todo este proceso de descentralización y quedamos un poco, esto no está escrito en ningún lado, entonces quedamos un poco como en el limbo de finalmente quién va a hacer la promoción de la región...” “...La misma dificultad de cuando tenemos esta gobernanza no cuenta por sí misma con recursos, entonces va a depender del momento de otras organizaciones de suponer y alinear los recursos. Y son recursos, estoy hablando de instituciones del Estado, no estoy hablando de los privados...” “...los</p>	<p>“...La escasa desarrollo de acciones de parte del nivel central, la vinculación un poco estéril con los deseos regionales, con las necesidades reales que nosotros tenemos y que involucran claramente una inversión mayor...” (DIFOI 2).</p> <p>“...Y el tercer desafío, yo creo que va de la mano con eso, tiene que ver cómo hacemos que el sector privado también haga las inversiones para esa agenda común...” (DIFOI 3.)</p> <p>“...Tenemos una situación que verla cómo coordinarla mejor e ir mirando. O sea, en cada evento hay cosas que ir mejorando</p>

		<p>mundo aparte, desde su mirada propia, pero al final yo creo que cada uno ha sabido rescatar, a lo mejor en una pequeña escala por la falta de unión, pero cada uno ha ido rescatando cosas del Maule, mostrando el Maule y de acuerdo también a los recursos que tiene..." (Corporación 3).</p>	<p>desafíos tienen que ver con cómo podemos por lo menos garantizar un presupuesto continuo y basal a la región en términos de desarrollo de estrategias propias de promoción turística, creo que es un desafío. Es que yo creo que la coordinación ocurre, lo que lo que falta es como te decía, que esa coordinación venga acompañada de un papá y una mamá reconocida de la guagua y la promoción turística y eso en el Estado tiene que ser sí o sí con recursos..." (director 1).</p> <p>"...el gran desafío es que tenemos realidades bien disímiles dentro de la región..." "...La conectividad es súper complicada y por el otro lado tengo destinos como Algarrobo, como el Tabo, como el Quisco, que no hay en qué hacer con los turistas verano, porque les saturan desde los hospitales, el SAR, la basura, no hay agua, la delincuencia. Entonces, como que la gran cantidad de turistas que llega genera un descontrol y es muy difícil de administrar..." (director 2).</p> <p>"...los desafíos son la disminución de la burocracia, la mejor coordinación, digamos, de los actores..." (director 3).</p> <p>"...desafíos que tienen que ver con la coordinación y articulación necesaria que tenemos que lograr a nivel también regional, y particularmente me refiero con los municipios, que son de alguna manera los que están en el territorio, conocen la región..." "...El poder coordinar una estrategia de promoción turística regional, cierto, con los municipios, con las empresas turísticas que están distribuidas o desplegadas a lo largo de toda la región, es un desafío permanente, porque en el fondo, bueno, tú entenderás que el municipio de Cochrane quiere promocionar su territorio y el objetivo de la estrategia regional es como se llama, es promocionar el destino de Aysén, Patagonia, no necesariamente los distintos atractivos distribuidos a lo largo de toda la región, o los territorios más que los atractivos de toda la región..." "...Entonces yo</p>	<p>Los desafíos de la coordinación, pero los desafíos que vienen ahora, yo creo que generar para los próximos dos o tres años, tres años, generar al menos dos o tres eventos masivos grandes y eso definir cuáles son, para ir viendo cómo tenemos que abordarlo y coordinarlo para poder ejecutarlo de aquí a dos a tres años, eso yo creo que son los... y en la parrilla básica ir consolidando ciertos circuitos de oferta..." "...En la cual la coordinación es que nuestros ejecutores o a dónde se va a ir y se mire, yo diría que miren a largo plazo y no se miren el ganar todo en un momento dado, sino que esto es un trabajo a largo plazo y que debe ser apoyados con otros. Entre varios podemos dar un buen servicio..." (DIFOI 4).</p>
--	--	---	---	---

			<p>te diría que el desafío de coordinar y articular los distintos intereses y actores de la región para poder diseñar e implementar una estrategia que tenga efectos y que sea efectiva, cierto Y que logremos posicionar Aysén- Patagonia en estos mercados también, yo diría que es un desafío también permanente...” “...Y yo diría que el desafío un poco el que yo te comentaba anteriormente, yo creo que nosotros necesitamos generar instancias de gobernanza público- privada permanente en el tiempo, y eso a nivel regional no lo hemos logrado...” “...Y por otro lado, demanda efectivamente una instancia pública-privado que sea permanente, independiente de los de los cambios de la administración de en los gobiernos nacionales y regionales o nacional y regional...” (Director 4).</p>	
<p>RECURSOS</p>	<p>Procedencia de recursos</p>	<p>“...Nosotros tenemos como corporación, en realidad somos un híbrido público-privado, las corporaciones nacieron justamente para apalancar recursos privados y en esa línea nosotros tenemos una parte de recursos que nos entrega el Gobierno Regional y con el que hacemos difusión turística en la región, pero también tenemos algunos proyectos de financiamiento privado, principalmente de minerías, en el cual nosotros utilizamos esos recursos para hacer formación turística de los distintos destinos de la región...” (Corporación 1).</p> <p>“...Hoy día los recursos vienen principalmente, por lo menos para nuestra corporación, vienen desde el mismo gobierno regional. Los cuales entregan recursos a la Corporación Regional de Turismo para desarrollar la promoción, y se distribuyen en base a los lineamientos que nosotros tenemos bastante básicos, pero que son nuestros mercados objetivos principalmente...” “...También provienen o han provenido desde el gobierno regional hacia SERNATUR a través de los FNDR, que hoy día en la región</p>	<p>“...La promoción de la región, o sea, la dirección regional no cuenta con ítem presupuestario de promoción turística...” “...Eso lo primero, desde nivel central se desarrolla una serie de acciones de ejecución de promoción turística, las que históricamente, y ojo, y esto ha ido cambiando un poco, históricamente han sido, digamos, el piso sobre el cual nosotros nos sumamos o no nos sumamos, en la medida de tener recursos para poder hacer eso desde la región. Y cuando hablo de recursos, históricamente hemos estado hablando de recursos FNDR...” “...la próxima semana tenemos una acción promocional bien interesante para el mercado interno, y a la vez, en el mismo lugar, esta feria también se transforma, lo hemos conversado intensamente con la otra región, también una que es la FIDAE, vamos a estar con un stand como SERNATUR en la FIDAE para todas las regiones. Por Macrozona, nosotros vamos en propio SERNATUR está financiando a sus regiones para que estén presentes en esta actividad con el presupuesto institucional, con un esfuerzo y un ejercicio, entendemos,</p>	<p>“...si es dentro de los recursos del Gobierno Regional, no tengo conocimiento de que haya algún proyecto para efectos de promoción...” (DIFOI 1).</p> <p>Nosotros hoy día, se lo comento con el plan que nos entrega Turismo SERNATUR, ahora nosotros vamos a darle una vuelta, no le vamos a entregar la plata, así como lo hemos hecho todos los años, sino que, nos pretendemos sentar con SERNATUR regional...” “...sabes tú que los recursos que vienen de carácter sectorial son pareciera tan escasos, porque estos chiquillos de los sectores no es que nos vengán a pedir a nosotros porque les ponemos muy linda cara, sino que efectivamente no tienen...” (DIFOI 2).</p> <p>“...Conozco solamente los recursos que nosotros invertimos en la región en promoción turística. Desconozco si del nivel central, del gobierno central, cuántos recursos ponen a disposición. Entiendo que obviamente SERNATUR tiene recursos regionales, que son bajísimos, entiendo que CORFO hace alguna iniciativa, pero desconozco la totalidad</p>

		<p>no tenemos un FNDR disponible, por lo cual SERNATUR no puede hacer promoción en los mercados nacionales ni extranjeros como debería, digamos, porque no tiene un presupuesto asociado...” “...Entonces aparecen de según resumen, provienen del Gobierno Regional hacia la Corporación, la FNDR hacia SERNATUR, provienen a nivel central hacia SERNATUR, provienen también de privados...” (Corporación 2).</p> <p>“...nosotros somos una corporación de derecho privado, pero que funcionamos con los recursos que el gobierno regional año a año nos hace traspaso...” “...Bueno, los propios de la corporación vienen desde el Gobierno Regional. Nosotros destinamos parte de nuestro presupuesto al tema promocional y lo hacemos a través, como te decía, de acciones propias que nosotros planificamos para un año y lo distribuimos durante 10 meses que tenemos de ejecución. Ya los ejecutamos principalmente de marzo a mes de diciembre, con acciones de merchandising y las propias campañas, los seminarios también que hacemos de turismo y las ferias...” “...Ayer vi que estaba SERNATUR presentando un proyecto CORE, a la comisión de turismo, para hacer turismo social, algo así, creo. No me acuerdo...” (Corporación 3).</p>	<p>presupuestario y una nueva mirada del paradigma de cómo lo aborda la institución, porque esto antiguamente iba al que tenía plata con un FNDR...” “...el año pasado apareció un procedimiento de contraloría que con los recursos de los FNDR no se puede financiar ni el viático, ni el traslado de los funcionarios de SERNATUR para las acciones de promoción. Entonces, eso es como no contar con los recursos, en el fondo, como yo desarrollo una acción si no tengo financiamiento para que vaya el profesional que tiene que ejecutar y supervisar la buena ejecución de la acción...” (director 1).</p> <p>“...básicamente la DIPRES es la que nos rige a nosotros, tanto a SERNATUR que aprueba los planes de promoción, y son los que financian estos planes de promoción anual...” “...básicamente los dineros que ustedes entregan hacia SERNATUR son consolidados en la subdirección de marketing...” “...Ellos son los que trabajan y los que ejecutan esto. Nosotros como regiones, solamente nos informan cuáles son las acciones que se harían, los nuevos programas, las nuevas campañas, pero no nos entregan presupuesto para poder desarrollar...” “...Porque todo el presupuesto está centralizado en Santiago...” “...Sí, en este caso la Corporación. La Corporación rápidamente, bueno, yo soy director ahí, entonces hablé con el gerente y le dije oye, tengo esta oportunidad, vamos, si, no te preocupes, vamos, generemos...” “...Entonces eso fue rápidamente canalizado con el gerente y el gerente lo pagó dentro de los fondos de promoción que tiene la Corporación...” (director 2).</p> <p>“...El presupuesto de promoción se maneja centralizadamente desde la dirección nacional, donde se diseñan y ejecutan las campañas. La bajada regional tiene que ver con la incorporación de, en el caso de SERNATUR, de la región. ¿Me entiendes? Como mensaje, como imagen...” “...también desde parte del gobierno regional, por lo</p>	<p>de ellos, ni los monto, ni no podría darle ese dato...” (DIFOI 3).</p> <p>“...Son principalmente el Gobierno Regional porque hay una visión y una política del gobierno regional en general, como turismo, como otro brazo de actividad productiva dentro de la región y la región es relevante para que venga gente, para que haya consumo, para que haya gasto...” (DIFOI 4).</p>
--	--	---	---	--

			<p>menos hasta el año pasado, acuérdate que los gobiernos regionales son órganos autónomos, tienen presupuesto propio y no son ejecutores, son financiadores. Por tanto, ellos también entregaban fondos a otros servicios, a otras instituciones, para también abordar tareas de promoción...” “...Nosotros como SERNATUR Biobío también presentamos programas FNDR a los gobiernos regionales para hacer nuestras propias acciones de promoción, tanto nacionales como internacionales. Es más, en esta región nosotros tenemos dos programas de promoción nacional e internacional. Un FNDR de Promoción Nacional, que aborda justamente la promoción nacional dentro de Chile, y otra de Promoción Internacional, que aborda estrategias de promoción fuera de la región, fuera del país, a través de grandes eventos, a través, por ejemplo, del rally, que es un evento internacional que atrae mucho turista extranjero. Pero esas acciones de promoción, esos FNDR se llaman de promoción, pero también incluyen acciones de desarrollo, es decir, de mejoramiento de la oferta, capacitación y no es pura promoción...” “...SERNATUR no les entrega a las regiones recursos para promoción, porque los recursos de promoción se abordan centralizadamente. Entonces, las regiones le presentamos proyectos de promoción a los gobiernos regionales, que son los que nos pueden financiar...” “...Como te mencioné antes, vienen de distintas fuentes. SERNATUR a nivel nacional hace la promoción de Chile como país, que es fundamental, es muy importante, porque ninguna región podría salir a promocionarse fuera si primero la gente no supiera dónde está Chile. Entonces, no sé, yo no podría como Biobío, tratar de ir a, no sé, a Vietnam, a explicarle lo bonito que es Concepción, porque primero tengo que explicarles dónde está Chile. Y para eso es importante la promoción internacional que realiza SERNATUR, por ejemplo...” “...a nivel nacional también hay recursos del nivel</p>	
--	--	--	---	--

			<p>central que se ocupan en la promoción nacional, ya por macrozonas...” “...Nivel regional, existen múltiples fuentes de financiamiento. Está el Gobierno Regional, que le financia proyectos a SERNATUR regional, porque el Gobierno Regional no le financia proyectos al SERNATUR Central. SERNATUR Central, su fuente de financiamiento es directamente el Ministerio de Hacienda. El SERNATUR regional postula fondos para promoción al gobierno regional, pero también lo hace los municipios, también lo hacen las universidades, también lo hacen las corporaciones privadas sin fines de lucro, también lo hacen las fundaciones, y también lo hacen otros servicios públicos...” (director 3).</p> <p>“...pero las acciones de promoción que hemos desarrollado como región, como destino, son a través de recursos regionales, particularmente, yo diría que en un 95 % financiadas con recursos regionales a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, el FNDR, cierto Ya hace muchos años, yo diría que más de 20 años, la región ha tenido financiamiento que le llega a SERNATUR regional a través de este fondo, cierto. Y bueno, ya hay un 5 % de financiamiento, yo diría, de SERNATUR Nacional, cierto. No a través de transferencias, pero sí a través de financiamiento directo desde la dirección nacional para poder, valga la redundancia, financiar algunas de las acciones...” “...el financiamiento de este sistema de información turística es a través de FNDR, por lo tanto, también ese es un componente que es financiado y que es parte de estos programas FNDR...” “...pero yo te diría que el 95 % de la inversión en materia de Promoción Turística del Destino Aysén- Patagonia, viene de los recursos que son apalancados con el gobierno regional a través de estos programas FNDR...” “...es financiado por recursos sectoriales, pero que insisto, no son transferidos a la región, sino que son financiados directamente desde SERNATUR</p>	

			<p>Nacional. Ahora, ese es un ejemplo de este 5 %, el resto es financiado, yo te diría 100 % por el FNDR...” “... la división de Planificación del Gobierno Regional. Siempre tenemos estos “pimponeos” para el diseño, tenemos como te decía anteriormente, este diseño conjunto con el sector privado, lo llevamos a Core, se aprueba, bueno, se generan todos los trámites administrativos, se aprueba el programa y ahí viene ya la etapa de ejecución. Y la etapa de ejecución, nosotros externalizamos los servicios, es decir, el componente de promoción turística o esta estrategia de promoción turística que yo te comentaba, cierto, que son las ferias y eventos, las ruedas de negocios, etc. Nosotros licitamos públicamente...” “...Esto ha sido... y esto lleva muchos años, antes efectivamente, principalmente eran programas FNDR que eran 100 % Marketing o promoción turística. Yo te diría que como dos o tres programas atrás empezaron, se incorporaron otros componentes como este sistema de información turística, cierto, el tema de oferta. hoy día, actualmente tenemos un programa vigente hasta noviembre de este año, que nos va a permitir efectivamente financiar las distintas acciones de esta estrategia de promoción nacional e internacional. Y paralelamente estamos presentando un nuevo Programa al Gobierno Regional, que ya fue ingresado y estamos en el periodo como de evaluación técnica, que nos va a permitir financiar las próximas acciones o estrategias de promoción turística para el año 2025-2026...” (director 4).</p>	
	Distribución de recursos	<p>“...porque es que es mucho más barato hacer la acción promocional en Santiago que hacerla en el extranjero. Te diría que el año pasado debemos gastar un 35 % en acciones nacionales, 65 % en acciones internacionales...” (Corporación 2).</p>	<p>“...para este año 500 millones. De esos 500 millones, aproximadamente 200-250 se va en administración. Y lo otro, tanto para desarrollo de proyectos como para marketing deben tener como 120 millones. La cuarta, la asistencia de las principales ferias y obviamente lo que vamos desarrollando en conjunto, dejamos un poquito para celebrar el Día Mundial del Turismo, el 27 de septiembre. Esas son las fuentes de financiamiento que en</p>	<p>“...De lo que conozco hasta el momento no he visto ninguna transferencia que haya tenido a SERNATUR...” (DIFOI 1).</p> <p>SERNATUR no tiene un peso. Si SERNATUR se basara en la plata que le llega desde el nivel central, estaría el director de SERNATUR y una secretaria. Nosotros hoy día como Gobierno Regional podemos decir que la oficina de SERNATUR tiene más de 25</p>

			<p>la cual estamos realizando la promoción, porque como SERNATUR Regional no contamos con eso. Más allá de solo la gestión..." (director 2).</p>	<p>personas contratadas. ¿De dónde salieron las otras 23? Eso es lo que debiera preguntarse el nivel central..." (DIFOI 2).</p> <p>"...O sea, nosotros promoción turística, como te decía, tendría que nosotros tenemos algunos proyectos que son FNDR, bueno, en verdad tenemos uno con SERNATUR no más, el resto los tenemos a través de la corporación regional y tenemos distintas líneas de financiamiento para esos proyectos. No tengo el dato que me pida la mano, se tendría que construir..." "...nosotros tenemos una gran línea de financiamiento que pasa nuestra corporación, algunos son a través de proyectos a través de gasto corriente de la corporación que tiene giro turístico..." "...O sea, como las platas se descentralizan para que la región ejecute, raro que volvamos a devolverla a nivel central para que vuelva a ejecutar, que lo hacen mucho en otras regiones, que le pasan las platas en SERNATUR para que, para que, para que ejecute la agenda de turismo. Nosotros como Gobierno Regional tenemos la agenda turismo aquí a través de nuestra Corporación Regional, y que como les decía yo, es una agencia muy, muy activa..." "...nosotros hacemos gran inversión turística en la región. Lo que no hacemos es pasársela necesariamente a SERNATUR..." (DIFOI 3)</p> <p>"...el rally con SERNATUR y el REC a través de la Corporación del Teatro..." (DIFOI 4).</p>
	<p>Mecanismos de evaluación</p>	<p>"...Hay distintas campañas que se van desarrollando, principalmente las que se inviertan a través de redes sociales nos permite medir el alcance que tenemos con los recursos invertidos, que tiene que ver campaña por redes sociales o a través de plataformas web, nos permite ver, cuántas personas vieron, durante qué horario, de qué estatua social o de qué edad son. Pero más bien en cuanto a impacto no tenemos mayor desarrollo, porque esto claro, tiene que</p>	<p>"...No, porque nosotros nos quedamos un poco a ciegas desde SERNATUR con lo que ocurre en otras instituciones, no tenemos acceso a esa información..." "...no tenemos cómo ver la eficacia porque hay una dispersión ahí. Y no quiero que suene, lo que estoy diciendo en forma peyorativa, pero creo que no hay la pertinencia técnica en otra institución del Estado, ni la estructura regional para mecanismos de evaluación definir la pertinencia de financiamiento de iniciativas de desarrollo turístico más pertinente que el</p>	<p>"...Generalmente en la administración pública carecemos, digamos, de hacer este tipo de evaluaciones..." (DIFOI 1).</p> <p>"...Efectivamente, lamentablemente le digo, esa es nuestra realidad. Porque generalmente uno habla, porque en su oportunidad pregunté en el Comité de Desarrollo Productivo, ya hemos hecho tantas inversiones, pero ya dónde está la evaluación, el impacto llegó, se hizo, no se hizo, a quién llegó, si llegó al beneficiario que se esperaba, no llegó,</p>

		<p>ver más bien con las métricas de redes sociales, que a veces, claro, en cualquier persona lo puede haber visto, pero realmente si cuántos de ellos tomaron la decisión de venir gracias a esa promoción turística, no se sabe y es una de las debilidades que tiene justamente no solamente este tipo de inversiones, sino que en general tenemos inversión pública...” (Corporación 1).</p> <p>“...Principalmente depende del año, del tipo de inversión, sobre todo en las ferias. Hacemos seguimiento de las ferias en cuanto a la efectividad que tuvieron para generar notas de prensa, que finalmente son notas que nos estamos ahorrando de pagar en los distintos mercados...” “...También un seguimiento con los tours operadores que se han contactado, que hemos contado y que han realizado o no ha realizado negocio, ya...” (Corporación 2)</p> <p>“...Mira, yo creo que lo contesté desde el principio, creo que nos falta ese mecanismo. Yo creo que nos falta porque los CORES siempre nos preguntan por la cuál ha sido el impacto de las campañas descubre el Maule, y en verdad nosotros no lo podemos medir porque no tenemos. El INE no tiene esa línea. Entonces nosotros quedamos de este año juntamos con ellos para poder medir el impacto...” (Corporación 3).</p>	<p>SERNATUR. Entonces, si el Gobierno Regional, que me parece muy bien, invierta en innovación y competitividad, pero si va en ese ámbito turístico, debíamos por lo menos ser parte del proceso evaluado...” (director 1).</p> <p>“...Si. Nosotros hemos tenido algunas entidades, estuvimos trabajando también con un proyecto de CORFO que se llama Valparaíso Medido, en el cual, por ejemplo, había ciertos aportes del gobierno regional, regional iba al festival y después nosotros medíamos en ese festival cuánta gente venía de Santiago, cuánta gente venía del extranjero, cuánta gente, el gasto diario de los turistas que iban motivados por este evento musical. Acá en la región logramos medir el Festival del Huaso del Guatón Loyola, el Festival del Huaso Olmué y el Festival de Viña del Mar. Esos fueron los que logramos medir con este instrumento...” “...Bueno, claramente durante este primer semestre no se ha hecho, pero ya creo que el segundo semestre debería también comenzar a medir el impacto de retribución hacia el estado de estos dineros, porque queda súper cuantificado...” (director 2).</p> <p>“...Si, en el caso nuestro, a nosotros nos evalúa el GORE, porque nosotros funcionamos cuando el SERNATUR de la región le presenta un Proyecto al Gobierno Regional, se hace a través de un formulario que tiene un marco lógico que establece indicadores, y que después uno tiene que dar cuenta de ese marco lógico, se fija de los indicadores de resultado y de desempeño...” (director 3).</p> <p>“...Yo te diría que no hay un mecanismo formal o establecido que nos permita efectivamente medir el impacto, la efectividad de la intervención que se hace a través de este financiamiento...” “...Bueno, está todo el tema de rendición, pero yo te diría que tienen</p>	<p>entonces no, no tenemos estas evaluaciones...” (DIFOI 2)</p> <p>“...hay algunos resultados iniciales...” “...por cada línea hay evaluaciones distintas. Pero la inversión, la agenda de inversión es principalmente inicial, porque como les decía, nosotros llevamos dos años y medio y los procesos de inversión en los Gobiernos Regionales son largos. Nos demoramos en transferir los recursos y después se demora la ejecución de los proyectos...” (DIFOI 3).</p> <p>“...Mira, no, no lo tengo específico en los grandes eventos...” “...la cantidad de personas que han llegado al REC fueron 2000, 3000, 10000 y llegamos a 15000 personas, que puede ser un indicador de medición, porque todas las personas coman, viven, van a la actividad, aunque el evento es gratis porque no es no es pagado...” “...El otro indicador que yo pedí que se incorporara era el tema de que evaluáramos tres meses más o seis meses más cuántos argentinos han ingresado a través del vuelo de Smart...” “...También se mide, digamos, ese indicador, por lo cual, si se generan a indicadores de actividad hotelera, hay cierta actividad de restaurantes que aumentan su venta, de los indicadores de facturación del mes que se tienen y eso...” (DIFOI 4).</p>
--	--	---	--	--

			<p>que ver más, bueno, está todo el tema de los indicadores que se deben cumplir, pero yo te dije que son indicadores, pero son indicadores más bien de procesos más que de resultados de impacto..." "...Mira, es uno de los temas que lo hemos, que lo estamos tratando de incorporar en el nuevo programa como un elemento nuevo a este sistema de información turística, es de que efectivamente se pueda incorporar un mecanismo, un sistema de medición de impacto, cierto, del programa, del programa FNDR..." (Director 4).</p>	
	<p>Complementariedad de recursos</p>	<p>"...Pero más allá de la promoción, yo creo que nos vamos complementando las campañas nacionales, principalmente, porque tampoco vemos mucha bajada a la región de lo que son las campañas nacionales. Nunca hemos visto tanto apoyo de estas políticas nacionales para buscar turistas para la región, sin más..." "...Entonces recién ahora estamos viendo una bajada que nos permite decir miren, la región de Coquimbo sí está siendo considerada en todas las estrategias de producción turística. Más de eso en realidad no podría comentarlo porque no conozco tanto y lo que hemos visto hacia afuera tampoco llega mucho a la región..." (Corporación 1).</p> <p>"...Yo diría que se complementan muy bien, por lo menos nuestra experiencia a nivel regional, se complementan muy bien..." "...Entonces, no, temas de superposición te diría que no hemos tenido. Ya nos coordinamos muy bien para hacer las actividades internacionales, nacionales, entre los distintos actores, entonces no nos superponemos, no he tenido esa sensación nunca..." (Corporación 2).</p>	<p>"...Mira, no alcanzan a generarse superposiciones porque lo que hablamos al principio, los recursos del programa de promoción nacional están definido en ciertas acciones. Entonces nosotros, si es que algunas de esas acciones no son de interés con recursos regionales FNDR, íbamos y nos sumamos y potenciamos, entonces no hay superposición, ahí hay complementariedad..." "... ¿Entonces tu pregunta concreta, hay superposición? No alcanza a ver superposición, hay complementariedad en los casos que nos sirven, cuando coincidimos y ahí en el diseño del plan, yo creo que es lo que conversamos al principio, debiera este plan tener no un solo brazo, sino que también un brazo regional..." (director 1).</p> <p>"...Mi mirada es que se complementan. Nosotros necesitamos una estrategia para pararnos afuera primero como Chile, es decir, nosotros necesitamos marcar la presencia de Chile, esto es clave..." "...Por lo general esta feria la hacemos por ahí como en noviembre, diciembre, entonces preselección del destino. Entonces ahí se ve el complemento, porque el municipio pone recursos, el gobierno regional pone recursos, pero para lograr atraer al turista..." (director 2).</p> <p>"... ¿Hay complementariedad? Sí, sí hay complementariedad. Y eso depende mucho de los liderazgos. Depende mucho de los</p>	<p>"...hay una complementaria absoluta de los recursos con CORFO que tiene alguna iniciativa en común. Lo mismo en el turismo. Lo del turismo de CORFO es un poquito más a nivel nacional, entonces no permea tanto lo local. Entonces, lo que nosotros hacemos, lo metemos dentro del paraguas del nacional, así que, hay complementariedad..." (DIFOI 3).</p> <p>"...hay algunas cosas que quedan en estas líneas de trabajo, que quedan bolsones que no están tomados y ahí también deberíamos ser complementarios. Ahora, va a ser complementario en esa línea de trabajo. Hoy día el trabajo es muy largo para generárselo a terceros, no sé si me explico..." (DIFOI 4).</p>

			<p>liderazgos de quien convoque, harto de los liderazgos..." (director 3).</p> <p>"...Yo creo que hay, sí existen otras, otras fuentes de financiamiento o inversiones en materia de desarrollo turístico, pero que yo, mira, y eso tiene que ver con, de verdad con el rol que cumple SERNATUR como institución referente del desarrollo, bueno, y también de la capacidad de gestión que pueda tener el propio SERNATUR en las regiones, pero sí existen y yo diría que son complementarias, pero ahí está la necesidad de que efectivamente el rol de SERNATUR haga que sean complementarias y que no se superpongan...." (director 4).</p>	
Superposición de recursos	<p>"...Bueno, yo creo que, no sé si se superpondrán, porque yo creo que todos apuntamos como a cosas distintas, porque nuestro objetivo al final, si bien es mostrar la Región del Maule, pero todos tenemos nuestros tintes distintos..." (Corporación 3).</p>	<p>"...Yo creo que como está estructurado hoy en día, se genera superposición, se genera superposición. Nosotros, por ejemplo, con ProChile siendo si bien de la otra cartera, de la cartera de la Dirección de Relaciones Internacionales, tenemos, pero tenemos porque tenemos una muy buena relación como equipo, pero no puede depender de eso la eficiencia de la utilización de los recursos, de que en una región el equipo de ProChile tenga muy buena comunicación con el equipo de SERNATUR..." (director 1).</p> <p>"...Hay superposición, sí. Por ejemplo, CORFO está haciendo un curso de inglés para guías y SENCE también, y SERNATUR como no se enteró, también, tenemos que andarnos peleando los guías, ya yo lo capacitó mejor, entiendes..." (director 3).</p>	<p>"...Yo creo que de estricto rigor terminan superponiéndose, porque como no existe ninguna plataforma en que se tenga el conocimiento de toda la inversión pública, incluyendo las municipalidades, porque de repente capaz que la municipalidad, por ejemplo, de San Pedro de Atacama, esté financiando a través de su área de fomento productivo alguna iniciativa que como no se está en conocimiento, no hay una coordinación más fina, pueda que lleguen a superponerse unas a otras..." (DIFOI 1).</p> <p>"...O sea, voy a ser bien honesto en esta respuesta, pero yo creo que es casi imposible que se superpongan recursos cuando están bajo la inversión del estado o del nivel central en turismo regional. Entonces yo creo que no existe. Pero en el caso que existiera, es marginal..." (DIFOI 3).</p>	
Vacios en la inversión	<p>"...Sí, de todas maneras, yo creo que las políticas nacionales sí o sí deben tener capítulos regionales y conversar justamente con las regiones para ver cómo es la promoción, cómo se van complementando, cómo se van desarrollando y a qué público, porque el público nacional lamentablemente no..." (Corporación 1).</p>	<p>"...la definición de los recursos para el turismo, para el desarrollo turístico, a la proporción del turismo, debíamos estar nosotros junto a la etapa de definición del recurso que va a venir a una región o no, porque ahí empezamos con ahí se genera superposición..." (director 1).</p> <p>"...Entonces, ahí yo creo que no se pone el vacío. Yo pondría a lo mejor más control o</p>	<p>"...Yo creo que sí, siempre está el vacío de contar con información oportuna, ya, y que además que esta información sea compartida, porque además pasa muchas veces, mi información es mía y no la comparto con nadie más. Entonces yo creo que pasa mucho por eso de contar con información, información oportuna, que esté disponible, que esté accesible también, y lo más relevante que, o sea, que esté al día, porque de nada me sigue</p>	

		<p>“...Si, vacíos en la medición de efectividad de los turistas que llegan en la región de Valparaíso... Eso es una gran falencia que tenemos, que sería muy bueno poder resolver para saber cuál es la efectividad de nuestras compañías...” “...Tenemos algo de información, tenemos una información básica que nos permite orientar los recursos, pero podríamos hacerlo mucho mejor si tuviéramos más data, hay vacíos que no lo estamos viendo y que no es fácil verlo. Podríamos estar en otros mercados, o podríamos estar haciendo inversiones distintas en otros mercados, o fortaleciendo los mercados que ya estamos, pero dada la capacidad que tenemos para hacer mediciones, no lo estamos viendo...” (Corporación 2).</p> <p>“...Yo creo que los recursos siempre son escasos cuando queremos promocionar. Sí, sí, yo creo que SERNATUR es como bien en ese sentido, tiene pocos recursos. y se nota por lo mismo que le decía, o sea, la gente de SERNATUR nos deriva mucha gente acá a la Corporación, entonces yo creo que para SERNATUR en sí, yo creo que sí. Yo creo que a ellos les falta. como el organismo que lleva el estandarte de la promoción turística...”</p> <p>“...Entonces yo creo que los directores regionales se ven atados de mano a mostrar lo que es realmente su región. Entonces yo creo que con mayor razón debiesen buscar como aliados a las Corporaciones Regionales en las partes en que están trabajando el turismo...” (Corporación 3).</p>	<p>más rigurosidad, Es decir, que todo el dinero que le está por los distintos entes, CORFO, SERCOTEC, INDAP, todo lo que es turismo rural, siempre tengan un lineamiento que nos optimizar, porque así optimizamos el gasto público...” (director 2).</p> <p>Sí, yo creo que desde el nivel central deberían transferirnos recursos para la promoción, para que nosotros bajemos el nivel de dependencia de los gobiernos regionales, porque es el Estado el que tiene que dedicarse a tener que transferir sus...” (director 3).</p> <p>“...Yo diría que en materia de promoción está bastante más controlado el tema y creo que no hay vacíos tan evidentes. Yo te diría que yo no los veo de verdad. Bueno, por todo lo que hemos conversado, yo creo que sí inversión en el desarrollo del sector en general, si pudiera haber allí algunos vacíos, espacios de mejora para poder hacer una coordinación sobre todo público-público mejor...” (director 4).</p>	<p>una información de hace dos o tres años atrás...” (DIFOI 1).</p> <p>“...Claro, y piensas tú que estos programas que se analizan desde el nivel nacional son programas y muchas veces, insisto, no tiene ninguna relación con nosotros. Uno lo ve en los programas, a veces bajan semillas o bajan, no sé, de los barrios, etc. Que en términos generales el concepto está muy bien, pero que no tienen ninguna aplicabilidad muchas veces en las regiones. Las regiones no son todas iguales. Tenemos particularidades...” “...Si tú piensas y le dan hoy día a SERNATUR 400 o 500 millones de promoción, el director de SERNATUR va a ser Si le están mandando eso. ¿Pero tiene alguna relación con lo que nosotros estamos hablando? ¿Va a vincular efectivamente el desarrollo del turismo con lo que nosotros estamos hablando? Probablemente no. Entonces, ¿qué es mejor? Que nos sentemos con el nivel nacional, con cada uno de los gobiernos regionales, aquí ya me estoy transformando en el abogado los gobiernos regionales, pero es necesario que esto se dialogue, se converse, se vincule, se vincule con los territorios y tengamos un diálogo común...” (DIFOI 2).</p> <p>“...O sea, sí, yo tengo una visión el vacío, yo tengo una visión más radical. Creo que efectivamente hay que descentralizar y por lo tanto los servicios del nivel central en la región debiesen pasar a los gobiernos regionales...” (DIFOI 3).</p> <p>“...Yo creo que sí. Algo te mencioné en él, lo tengo que comprobar, pero la sensación que tengo yo es que estos actores, tanto verticales y horizontales, que no se promueven entre ellos...” (DIFOI 4).</p>
--	--	--	---	---

Fuente: Elaboración Propia, a partir de entrevista, 2024

2. Síntesis de los resultados de las entrevistas

En el siguiente cuadro se da a conocer la síntesis de los resultados de las 11 entrevistas realizadas según las categorías y subcategorías.

Cuadro 10. Síntesis de resultados de las entrevistas

CATEGORÍAS	SUBCATEGORIA	RESULTADOS
IMPLEMENTACIÓN	Objetivos de promoción de la región	<p>Los principales objetivos de la promoción se basan en posicionar a las regiones como destinos turísticos dentro y fuera del país.</p> <p>Los esfuerzos de promoción nacional se concentran en atraer visitantes que generen mayor gasto procedentes de regiones vecinas y de la Región Metropolitana, Región del Bío Bío, Región de Coquimbo y Región de Valparaíso. Algunas regiones también se enfocan en la promoción intrarregional (conocer y visitar su propia región).</p> <p>Mientras que, a nivel internacional, los objetivos son dar a conocer y posicionar los productos y experiencias turísticas de cada región, los polos turísticos en que se tienen las ventajas competitivas. La promoción desde las regiones está orientada, fundamentalmente, a países vecinos, como: Argentina (Mendoza, Buenos Aires y San Juan), Perú, Bolivia (La Paz) y Brasil (Rio de Janeiro y Sao Paulo) en algunos casos.</p> <p>La Región de Antofagasta promociona a nivel internacional sus íconos turísticos, radicada, fundamentalmente, en San Pedro Atacama, que ha logrado mejor posicionamiento en el extranjero.</p> <p>La región de Valparaíso busca promocionar sus atractivos turísticos a nivel latinoamericano para atraer turistas internacionales con el objetivo de aumentar el gasto de los visitantes. Se han identificado mercados prioritarios y estrategias para lograr un turismo sustentable.</p> <p>En el caso de Aysén Patagonia, se busca posicionar el destino en mercados nacionales e internacionales.</p> <p>En el Biobío, se buscan objetivos tanto a nivel nacional como internacional para visibilizar la región a través de la realización de grandes eventos.</p> <p>En Santiago, se han definido ejes de acción para posicionar la ciudad como un destino global en enoturismo, turismo de montaña, turismo patrimonial y turismo de negocios.</p>
	Acciones en promoción	<p>Acciones de promoción turística regional resumidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Participación en ferias ● Workshops con sector privado ● Viajes FAM ● Viajes de prensa e influencers ● Campañas comunicacionales ● Plan de medios-avisos radiales ● Promoción interna ● Publicidad en vía pública ● Participación en ferias internacionales ● Financiamiento de eventos internacionales ● Cobertura de prensa internacional ● Capacitaciones a actores locales ● Ruedas de negocio para alianzas

		<p>Se destacan acciones como: participación en ferias turísticas, tanto a nivel nacional como internacional. También se realizan acciones para potenciar diferentes experiencias y tipos de turismos, como: el astroturismo, el enoturismo, el turismo rural, turismo de naturaleza y aventura, entre otros. Asimismo, se promueve la relevancia de distintos eventos con el fin de diversificar la oferta turística de cada región. Estas acciones buscan atraer turistas nacionales e internacionales a las distintas regiones.</p>
	<p>Resultados de la promoción regional</p>	<p>El crecimiento en la industria de cruceros después de la pandemia se ha reflejado en un aumento en la llegada de turistas a la región de Valparaíso, que ha liderado la recuperación y alcanzados niveles de ocupación previos a la pandemia gracias a estrategias de promoción efectivas. Aunque las mediciones de resultados en turismo son limitadas, existen sistemas de información regional y observatorios turísticos con mediciones descontinuadas que no permiten evaluar el impacto de las acciones promocionales en la afluencia de visitantes en el tiempo. En regiones como Biobío, se ha visto un crecimiento significativo en el turismo interno y avances en el turismo internacional, con eventos como el mundial de rally atrayendo visitantes de diferentes partes del mundo. A pesar del aumento en la llegada de turistas, persisten desafíos como la retención de visitantes en destinos y la necesidad de diversificar las estrategias de promoción para potenciar otros aspectos del turismo regional. En definitiva, en algunas regiones se considera que los resultados han sido positivos, esto en base al incremento en la llegada de turistas. Sin embargo, también se menciona la dificultad de realizar mediciones que permitan conocer de manera precisa el impacto de las acciones de promoción que se están realizando</p>
	<p>Lineamientos establecidos por SERNATUR</p>	<p>La estrategia de promoción turística se basa en los lineamientos nacionales de SERNATUR, pero también considera las necesidades regionales y se financia, fundamentalmente, a nivel regional (Gobierno Regional). Se busca equilibrar la estrategia nacional e internacional con las particularidades de cada región, como es ejemplificado en la estrategia de turismo internacional MICE enfocada en el mercado Bolivia y asociada como destino protagonista la región de Valparaíso en lugar de Arica, lo que puede requerir una reevaluación. Se propone que la promoción turística internacional tenga dos brazos: uno a nivel nacional para mostrar el país, y otro, a nivel regional, que las regiones hagan promoción internacional de su región en los mercados y acciones que ellos decidan. La responsabilidad de la promoción turística recae en la dirección regional de SERNATUR, siguiendo los lineamientos nacionales y con financiamiento regional, de la acción, por tanto, también tiene que obedecer y escuchar las necesidades regionales. La identificación de mercados es clave en la estrategia de promoción turística. Se siguen normativas y directrices nacionales en la ejecución de las acciones de promoción, con la aprobación de la Secretaría de comunicaciones del</p>

		<p>gobierno. Otros organismos autónomos tienen sus propias directrices y no necesariamente siguen el mismo proceso. La mayoría de los actores señala que conocen los lineamientos del programa nacional de promoción definido por SERNATUR y que son aplicados en las acciones de promoción que realizan las regiones sobre todo el ámbito internacional (mercados de larga distancia), en otros casos, estos lineamientos no se adaptan a las particularidades de la región, por lo que es difícil incorporarlos, sobre todo porque en la mayoría de los casos es el GORE quien aporta los recursos para la promoción y hay que responder a sus lineamientos regionales.</p> <p>Es crucial mencionar que las políticas de promoción derivadas del programa nacional no se adaptan y ni recoge las necesidades y características particulares que presenta cada región.</p>
	<p>Conoce los lineamientos de SERNATUR (Solo DIFOI)</p>	<p>Se apoyan los programas del Servicio Nacional de Turismo a nivel regional, que pasan por el Servicio Nacional de Turismo a nivel nacional. A nivel nacional, no está al tanto de las líneas de trabajo o la promoción turística que se están impulsando. Tiene entendido que SERNATUR tiene un plan de planificación turística, aunque no lo conoce en detalle. La relación de la Corporación Regional con SERNATUR es más estrecha, y han estado impulsando juntos una agenda de desarrollo turístico. Sin embargo, al no haber una dependencia directa, la persona no está tan involucrada en la agenda turística.</p>
	<p>Incorporación en la promoción regional (Solo DIFOI)</p>	<p>Se pide más participación y recursos del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) a nivel regional para impulsar el desarrollo turístico. Aunque se reconoce su papel, se considera que las acciones del SERNATUR hasta ahora han sido limitadas, dependiendo en gran medida del Gobierno Regional. Se canalizan acciones a través de la Corporación de Turismo para conseguir más fondos públicos y privados y promover eventos turísticos, culturales y deportivos.</p>
	<p>Desafíos de implementación”</p>	<p>La falta de recursos suficientes y bien administrados es un obstáculo para el desarrollo turístico en la región, estos son escasos para la promoción. Desde el programa nacional es poco lo que llega a las regiones, viéndose un mayor desempeño a nivel internacional. Las regiones dependen del financiamiento del GORE, por tanto, se ha tendido a establecer un estado descentralizado en teoría, y más que descentralizado, ha sido un estado que se ha mantenido en una desconcentración. Se destaca la necesidad de descentralizar la ejecución de los recursos y adaptar las estrategias a las necesidades específicas de cada región. Se mencionan desafíos como la burocracia estatal, la profesionalización del personal, la continuidad de las acciones y la coordinación de los actores en el sector turístico. Se señala la importancia de invertir en mejorar la infraestructura, la conectividad y la capacidad de los prestadores de servicios para atraer turistas internacionales, sin esto no tiene sentido hacer promoción, si no hay oferta. También se mencionan la necesidad de consolidación de eventos para posicionar la región. Otro desafío son las mediciones de impacto para impulsar el turismo en la región.</p>

		Además, se plantea la necesidad de recuperar el sector turismo tras eventos como las protestas de octubre de 2019 y la pandemia, así como promover a Santiago como una ciudad global competitiva en el turismo. Finalmente, con todo esto lograr que el turismo sea efectivamente un eje estratégico de desarrollo en la región.
COORDINACIÓN	Nivel Nacional	La Subdirección de Marketing en SERNATUR coordina con las diferentes regiones a través de reuniones periódicas, comunicando lineamientos y campañas. Existe una estrecha relación entre el nivel nacional y regional, con retroalimentación constante para desarrollar estrategias basadas en estudios de mercado. Se trabaja en conjunto para coordinar promociones y actividades turísticas a nivel nacional e internacional. En este caso es SERNATUR regional el encargado de hacer la bajada de estos lineamientos a las demás entidades relacionadas en la región, ya que los demás actores tienen escasa vinculación y coordinación con el nivel nacional.
	Nivel Regional	Hay regiones que han logrado una coordinación efectiva entre todos los actores (públicos y/o privados) relacionados con la promoción, sobre todo en aquellas donde SERNATUR regional es reconocido como referente y órgano técnico y además cuenta con recursos entregados por el GORE. Sin embargo, en otros la coordinación es menor, dada la gran atomización de las entidades relacionadas con turismo, en la mayoría de estos casos SERNATUR regional no ha logrado posicionarse como ente articulador y tampoco cuenta con recursos del GORE, estos recursos son entregados a otras instituciones para la promoción. Respecto de las Corporaciones Regionales vinculadas con el turismo, salvo excepciones han logrado un trabajo coordinado con SERNATUR, en algunos casos no lo es, o simplemente, no tienen relación, ya que éstas responden a los lineamientos de los GORE y no necesariamente a las líneas emanadas de SERNATUR nacional. También se habla sobre la coordinación de diferentes actores en la región, incluyendo las Corporaciones de turismo o desarrollo productivo, el Comité de Promoción Regional, el Gabinete Económico Regional liderado por el SEREMI, la unidad de marketing regional de SERNATUR, Un comité de Promoción Turística con el sector privado y otras instituciones. Se destaca la importancia de la coordinación entre entidades públicas y privadas para promover el turismo en la región.
	Coordinación Positiva	La coordinación entre instituciones públicas a nivel regional es permanente y efectiva, incluyendo la dirección nacional en el programa de promoción turística. Se destaca una buena relación y coordinación con SERNATUR, tanto a nivel local como nacional, lo que ha logrado avances concretos en el rubro turístico. Todos señalan que la relación entre instituciones asociadas al sector es óptima.
	Coordinación Negativa	Llevo 17 años y no veo avances significativos en las coordinaciones entre organismos públicos autónomos, lo que dificulta cumplir con normativas y requisitos legales, especialmente, en el sector público. Es importante seguir trabajando en fortalecer estas coordinaciones intersectoriales. En este sentido, destaca la falta de

		<p>coordinación, puesto que las acciones en promoción y sus lineamientos dependen de las instituciones que las ejecutan y de quienes entregan los recursos para promoción.</p>
	<p>Relación actores región positiva</p>	<p>Se destaca la importancia de consensuar estrategias de promoción turística con actores clave como el Gobierno Regional, SERNATUR y operadores privados para la implementación efectiva de programas como el FNDR. La coordinación y relación entre estos actores es buena, con un espíritu de colaboración y compromiso mutuo. La estrecha relación con los actores del turismo a nivel regional, tanto gubernamentales como del territorio, es fundamental para lograr una gestión exitosa. A pesar de que siempre se puede mejorar, existe confianza y una base sólida para seguir avanzando en la coordinación y colaboración en el sector turístico.</p>
	<p>Relación actores región negativa</p>	<p>O es una mala relación, sino una relación descoordinada. Se busca mayor vinculación y coordinación con entidades como SERNATUR y el Gobierno Regional para evitar duplicar esfuerzos y trabajar de manera más eficiente. Falta una mejor articulación entre los diferentes servicios para lograr un impacto más significativo.</p>
	<p>Mecanismos de colaboración</p>	<p>Básicamente, la estrategia de coordinación turística se basa, en algunas regiones, en reuniones periódicas con actores clave, como el Gabinete Económico Regional y el Comité de Seremis del Turismo, para establecer programas y promociones en conjunto. Se utilizan mecanismos de seguimiento y coordinación con instituciones públicas y privadas, como CORFO y SERNATUR, para impulsar el desarrollo turístico en la región. Se han conformado mesas como: la Mesa de Promoción y la Mesa de Enoturismo, para abordar temas específicos y promover la colaboración entre los diversos actores del sector turístico.</p> <p>En definitiva, la coordinación se materializa a través de mesas de trabajo (Público/público), donde se planifican y coordinan las acciones a realizar en conjunto. Por otra parte, están las mesas de turismo (publico/privado) conformadas en algunas regiones y otras gobernanzas establecidas como las que surgen a partir de las ZOIT. Programas Estratégicos Regionales, PTI, ambos liderados por CORFO.</p>
	<p>Éxitos en la coordinación</p>	<p>La coordinación a través de diferentes mecanismos, en algunos casos, ha permitido ser mucho más eficiente en uso de los recursos, como también lograr trabajar unidos con un mismo fin. La Mesa de Promoción ha trabajado en unificar eventos culturales en una plataforma regional para evitar superposición de éstos. El reconocimiento de SERNATUR como referente del turismo es un logro importante para la región de Aysén. La coordinación ha permitido avances, logrando materializar eventos significativos cuando les une un mismo objetivo y meta. Los éxitos se miden por acciones específicas, como la colaboración en eventos masivos. La gestión exitosa se mide por establecer redes, una agenda común y financiamiento para iniciativas regionales. En definitiva, se destaca la disposición y voluntad por parte de las diversas instituciones vinculadas al turismo para lograr una coordinación efectiva. Esfuerzos compartidos para ajustar las acciones de promoción en un plan conjunto a nivel</p>

		<p>regional. Se reconoce que la participación en mesas de trabajo permite una mayor coordinación entre actores, lo que fortalece la planificación y utilización de recursos en materia de promoción.</p>
	<p>Desafíos en la coordinación”</p>	<p>Un desafío importante es lograr medir el impacto de las acciones de promoción y ver si los recursos están bien invertidos o si hay que dar otro foco. Falta claridad en la descentralización y promoción del turismo regional, y se necesita garantizar un presupuesto continuo y basal a la región en términos de desarrollo de estrategias propias de promoción turística. La coordinación y articulación que se debe lograr a nivel regional, particularmente, con los municipios, que conocen el territorio. Colaboración entre municipios, empresas turísticas y actores regionales es crucial para promocionar de manera efectiva. Se requiere una gobernanza público-privada permanente, disminuir la burocracia y lograr una mejor coordinación. Además, se plantea la necesidad de eventos masivos, consolidar circuitos turísticos y motivar al sector privado a invertir en la agenda común. También se plantea el escaso desarrollo de acciones definidas por el nivel central que se vinculen con los deseos y necesidades regionales. Surgen desafíos relacionados con la regulación y la diversificación de los sitios turísticos, con el objetivo de avanzar hacia un turismo sustentable. Está el desafío de vincular la promoción turística a las diversas realidades que enfrenta cada región. Las regiones poseen productos y experiencias turísticas particulares, lo que conlleva a la necesidad de adaptar las estrategias de promoción a sus necesidades y muchas veces esto no se refleja en el programa nacional.</p>
<p>RECURSOS</p>	<p>Procedencia de recursos</p>	<p>Las Corporaciones regionales de turismo o desarrollo productivo funcionan con recursos entregados por el Gobierno Regional, mediante transferencias. de SERNATUR regional no cuenta con presupuesto para promoción, el presupuesto es centralizado, a través de la Subdirección de Marketing. Las regiones se suman a las acciones de promoción generadas por SERNATUR nacional en la medida que dispongan de recursos provenientes del Gobierno Regional, FNDR. Las regiones, dependen principalmente del FNDR para su promoción turística ya que no tienen presupuesto propio. Las campañas se diseñan a nivel central, pero se financian mayoritariamente con aportes regionales En el ámbito regional, hay diversas fuentes de financiamiento para proyectos turísticos, como el Gobierno Regional, SERNATUR, municipios, universidades, corporaciones privadas y fundaciones, además de recursos de CORFO Y SERCOTEC. Se busca discutir con SERNATUR regional la asignación de recursos por parte del GORE, ya que los recursos que vienen de carácter sectorial son escasos, de manera que sus acciones en promoción respondan efectivamente a las necesidades de la Región. En resumen, se reciben fondos indirectamente de SERNATUR nivel central para la promoción internacional del país. Además, de los Gobiernos Regionales que contribuyen mediante el FNDR para financiar actividades de promoción. Por otro lado, están los recursos sectoriales destinados a</p>

		<p>trabajar en este ámbito, según sus propias directrices, como: CORFO, SERCOTEC, INDAP, entre otras. También se recibe financiamiento de privados como empresas mineras en el norte del país. Finalmente, proporción de recursos son de un 95% que proviene de la región y un 5% del nivel central y otros.</p>
	<p>Distribución de recursos”</p>	<p>Es más barato hacer promoción nacional que internacional, la distribución es 35% y 65% respectivamente. Un porcentaje significativo del presupuesto de SERNATUR regional es destinado a la administración, quedando un escaso porcentaje para acciones de promoción. La financiación de la promoción proviene de diversas fuentes, ya que SERNATUR no cuenta con un presupuesto propio. Hay regiones que realiza la promoción turística a través de su propia corporación, quien ejecuta la agenda turística, siendo muy activas. En dichas regiones, al existir esta figura el GORE no transfiere dinero a SERNATUR, para otros SERNATUR debiera contar con presupuesto y no depender exclusivamente del Gobierno Regional para ejecutar acciones. En otros casos, se aportan significativos montos de recursos, a través FNDR, para la realización de eventos de carácter internacional.</p>
	<p>Mecanismos de evaluación</p>	<p>Se ha trabajado en el proyecto “Valparaíso Medido”, que busca medir el impacto de acontecimiento programados, como: festivales regionales. Consideran importante medir el retorno de la inversión de estos eventos. No cuentan con acceso a la información de otras instituciones ni mecanismos formales para medir impacto. Están incorporando un sistema de medición en su nuevo programa. Evalúan indicadores como la asistencia a eventos y el aumento de actividad hotelera y de restaurantes. Carecen de evaluaciones exhaustivas en la administración pública y se enfrentan a tiempos largos en los procesos de inversión. Los mecanismos para medir la eficacia de las acciones de promoción están vinculados con las estrategias implementadas por cada entidad, especialmente, aquellas que involucran inversiones en redes sociales. Estas plataformas proporcionan métricas que permiten evaluar el alcance de las publicaciones. Sin embargo, actualmente no existen mecanismos para evaluar el impacto real de las campañas. Se ha señalado que este aspecto depende del tipo de inversión realizada, puesto que se lleva un seguimiento de las ferias para evaluar su efectividad mediante la generación de notas de prensa y el seguimiento a través de operadores turísticos. Por otro lado, los recursos asignados a través de los Gobiernos Regionales, es la misma entidad la encargada de evaluar estos proyectos.</p>
	<p>Complementariedad de recursos</p>	<p>Se destaca la importancia de tener una estrategia para resaltar la presencia de Chile en ferias turísticas nacionales e internacionales. La cooperación entre entidades como SERNATUR, gobiernos regionales, municipios y empresas privadas es clave para promover el turismo de manera efectiva. Se hace hincapié en la complementariedad de esfuerzos y recursos entre las distintas instituciones y la importancia de liderazgos efectivos para lograr el éxito en la promoción turística.</p>

	Superposición de recursos	Se menciona la posible superposición de recursos entre distintas entidades gubernamentales, especialmente en el ámbito del turismo regional. A pesar de la buena relación entre equipos como ProChile y SERNATUR, la falta de coordinación y una plataforma unificada de conocimiento puede generar duplicación de esfuerzos y recursos. La cual se parece depender en gran medida de los liderazgos presentes en cada entidad involucrada con la promoción. Aunque se reconoce la posibilidad de superposición de recursos en casos marginales, se considera poco probable que sea común en la inversión pública relacionada con la promoción del turismo regional. Estas dinámicas también están vinculadas con el tipo de coordinación que se establece tanto a nivel nacional como regional.
	Vacíos en la inversión	Se menciona la importancia de controlar y optimizar el gasto público en el turismo, evitando posibles vacíos en la administración de los recursos. Se destaca la necesidad de coordinación entre distintos entes, y se plantea la descentralización de los servicios del nivel central hacia los gobiernos regionales para una mejor gestión, no parece razonable que los lineamientos vengan del nivel central y los recursos de las regiones. Además, se enfatiza la importancia de contar con información oportuna y compartida en el sector turístico. También se indica que hay vacíos en la evaluación del impacto de las acciones de promoción y su efecto en la llegada de turistas. Si se establecieran mecanismos adecuados, se adquiriría un mayor conocimiento para realizar la inversión de manera efectiva. Se enfatiza en la necesidad de transferir recursos desde el nivel central a las regiones, las regiones no cuentan con presupuesto para promoción. Finalmente, se indica que el programa nacional debería incluir capítulos regionales acordes con las necesidades de cada territorio, de tal manera, que la promoción responda a las necesidades y particularidades de las regiones.

Fuente: Elaboración Propia, a partir de entrevista, 2024

V CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados del estudio complementario tanto del ámbito cuantitativo como cualitativo, se desprenden los siguientes hallazgos:

En lo cuantitativo:

1. Todas las regiones invierten en iniciativas vinculadas con el desarrollo y fomento del turismo, con variaciones en los esfuerzos presupuestario, tanto por año como por región. El año 2022 y 2023 presenta la mayor inversión de estas iniciativas a nivel regional, siendo la región del Bio Bio y La Araucanía las que presentan una inversión más significativa y la menor inversión corresponde a la Región Metropolitana.
2. Durante el periodo evaluado, más del 70% de las iniciativas financiadas en desarrollo y fomento están vinculadas con proyectos que mejoran o crean nueva infraestructura turística como: mirados, paseos, señalización, tótem de información, portales de acceso entre otros. También hay iniciativas que financian la elaboración, actualización o evaluación de instrumentos de planificación para el desarrollo de la actividad turística, como también del desarrollo de nuevos circuitos turístico y experiencias.
3. El 25,4% de las iniciativas financiadas en turismo, corresponde a iniciativas de promoción de las regiones a nivel nacional e internacional para el periodo.
4. No todas las regiones financian iniciativas vinculadas con la promoción nacional e internacional, algunas presentan escasas iniciativas como la R. Metropolitana y Antofagasta. Sin embargo, la región del Biobío es la que mayor aporte económico realiza para financiar iniciativas en promoción. Caso puntual vinculado con el año 2023, donde el GORE le entrega más de 7 mil millones para financiar un gran evento de carácter internacional.
5. Un 40% de las iniciativas financiadas por las regiones, a través del FNDR son ejecutadas por SERNATUR como unidad técnica, realizando acciones tanto a nivel nacional como internacional.
6. La responsabilidad como unidad técnica de las iniciativas de promoción ejecutadas, es asumida por el GORE y SERNATUR, principalmente, quienes se encargan indistintamente de la promoción nacional o internacional, según sean los objetivos de la iniciativa. Aunque a partir del año 2022 se identifican algunas fundaciones y corporaciones que actúan en este rol. Dependiendo de la iniciativa y la escala territorial se observan algunos municipios como responsables técnicos, pero son minoría. Al igual que la Dirección General de Promoción de las Exportaciones.
7. Respecto de los montos de inversión en promoción y la relación con algunas variables como: pernотaciones y llegada a establecimientos de alojamiento

turístico, se da una relación inversa, es decir; las regiones que más invierten en iniciativas de promoción, son las que menos pernoctaciones y llegadas tienen, por el contrario, las que menos invierten son las que más pernoctaciones y llegadas a establecimiento turísticos registra.

8. En el caso de la llegada de turistas internacionales y la inversión en promoción se observa que los mayores esfuerzos de promoción, corresponden al 2022 y 2023, pero aún no logra las cifras de llegadas anteriores a la pandemia. Durante el 2018 y 2019 el esfuerzo en promoción de las regiones fue menor, sin embargo, la llegada de turistas internacionales fue mayor.

En lo cualitativo

1. La promoción turística es un campo dinámico y multifacético que abarca una amplia gama de acciones y estrategias para atraer tanto a turistas nacionales como internacionales a las diferentes regiones del país. Destacan distintas acciones que las regiones financian para promover sus productos y experiencias, tales como: participación en ferias, workshops con sector privado, viajes FAM, viajes de prensa e influencers, campañas comunicacionales, plan de medios-avisos radiales, promoción interna, publicidad en vía pública, participación en ferias internacionales, financiamiento de eventos internacionales, cobertura de prensa internacional, capacitaciones a actores locales, ruedas de negocio para alianzas, entre otros
2. En cuanto a la implementación de la promoción turística, se han llevado a cabo diversas estrategias. La región de Valparaíso ha dirigido sus esfuerzos hacia el mercado latinoamericano, con el fin de aumentar el flujo de visitantes internacionales, específicamente, argentino, con énfasis en Mendoza y San Juan. Estas iniciativas se alinean con la búsqueda de un turismo sustentable y la identificación de mercados prioritarios, lo que refleja un compromiso con el desarrollo económico de la región. La región de Coquimbo igualmente apunta a mercados fronterizos, argentinos procedentes de San Juan, Mendoza, Córdoba, su foco nacional está en la región Metropolitana y la región de Valparaíso, donde busca posicionar sus experiencias. La región del Maule, igualmente busca posicionarse a través de sus experiencias turísticas como los mayores productores de vinos del país y también tiene como foco el mercado argentino.
3. El caso de la región de Antofagasta es diferente, pues no hace un esfuerzo regional para promocionarse, con la promoción que hace el programa internacionalmente de uno del ícono turístico, San Pedro de Atacama, es suficiente para la capacidad de acogida que poseen, es importante tener en consideración que la vocación productiva de esta región es minera y la economía que genera el turismo es complementaria. En la misma línea, pero con matices se encuentra la región de Atacama, región que carece de oferta turística e infraestructura habilitante, por tanto, priorizan las iniciativas de inversión relacionadas con el fomento y desarrollo del

turismo, más que la promoción, sería imprudente promocionar la región, si no cuenta con capacidad de acogida para los visitantes.

4. Por otro lado, la región de Aysén busca posicionarse tanto a nivel nacional como internacional, reconociendo la importancia de una estrategia integral que abarque diferentes mercados y audiencias. Este enfoque busca contribuir a la diversificación de la oferta turística. También ha realizado un esfuerzo por la promoción turística intrarregional para que sus habitantes conozcan su región. Al igual que la región de Arica y Parinacota, la que apuesta por un mercado intrarregional, por el mercado boliviano, específicamente, de La Paz, y por un mercado nacional, cuyos visitantes provienen de la región Metropolitana, Tarapacá y Antofagasta.
5. En el caso de la región del Biobío, se busca un equilibrio entre la promoción a nivel nacional e internacional, lo que apunta a consolidar a la región como un destino turístico reconocido por la realización de grandes eventos.
6. En Santiago, se ha delineado estrategias específicas para promover la ciudad como un destino global en diferentes segmentos turísticos, como el enoturismo, turismo patrimonial y el turismo de negocios. La diversificación de la oferta turística busca contribuir a posicionar a la ciudad como un destino atractivo y competitivo a nivel internacional.
7. A pesar de los esfuerzos regionales, hay desafíos significativos que obstaculizan el desarrollo y la promoción turística, como: la falta de recursos suficientes, la burocracia estatal, la profesionalización del personal y la necesidad de mejorar la infraestructura y la conectividad. Es fundamental una mayor coordinación y colaboración entre actores públicos y privados, así como una descentralización efectiva de la ejecución de recursos y estrategias.
8. La coordinación entre instituciones públicas a nivel regional, especialmente, en el ámbito turístico, ha sido destaca por su permanencia y efectividad. Se resalta una colaboración estrecha y efectiva entre diferentes entidades como SERNATUR, el Gobierno Regional, operadores privados y otras instituciones. Esta coordinación se traduce en avances concretos en el turismo y la promoción. Se destaca la participación de la Subdirección de Marketing al mantener reuniones periódicas con las diferentes oficinas de SERNATUR a nivel regional para comunicar lineamientos y campañas de promoción. Además, se menciona la participación activa de diversos actores locales, como las Corporaciones de Fomento y Desarrollo, Comités de Promoción Regional y el sector privado, en la elaboración e implementación de acciones de promoción.
9. A pesar de los logros alcanzados, se reconocen algunos desafíos pendientes en las regiones, como la diversidad de realidades en diferentes destinos turísticos y la necesidad de garantizar un presupuesto continuo para las iniciativas de promoción

turísticas. Asimismo, se requiere vincular la promoción turística a las diversas realidades que enfrenta cada región. Las regiones poseen productos y experiencias turísticas particulares, lo que conlleva a la necesidad de adaptar las estrategias de promoción a sus necesidades y muchas veces esto no se refleja en el programa nacional ejecutado por SERNATUR.

10. La gestión de la promoción turística tanto a nivel nacional como regional involucra una compleja red de financiación y coordinación entre diversas entidades gubernamentales. A nivel nacional, SERNATUR lidera la planificación y ejecución de estrategias de promoción turística nacional e internacional. A nivel regional, SERNATUR utiliza fondos principalmente provenientes de los gobiernos regionales, con especial dependencia del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR). Se enfatiza en la necesidad de transferir recursos desde el nivel central a las regiones, las regiones no cuentan con presupuesto para promoción. Finalmente, se indica que el programa nacional debería incluir capítulos regionales acordes con las necesidades de cada territorio, de tal manera, que la promoción responda a las necesidades y particularidades de las regiones.
11. De igual manera, las fuentes de financiación para la promoción son diversas, principalmente de los gobiernos regionales, pero también se incluyen recursos sectoriales. Sin embargo, existe una falta de coordinación entre estas entidades, lo que podría resultar en una superposición de recursos y esfuerzos. Aunque se reconoce la posibilidad de superposición en casos marginales, se considera poco probable que sea común en la inversión pública en el turismo regional.
12. Existe complementariedad de recursos destinados a iniciativas de fomento y desarrollo turístico en la mayor parte de las regiones. En relación con la promoción del turismo dentro de Chile, las regiones complementan recursos, también, en la promoción internacional en países vecinos y los Gobiernos Regionales y otras formas de asociación regional aplican sus competencias y atribuciones complementando acciones con ProChile, SERNATUR, otras organizaciones ejecutoras. Asimismo, cabe destacar que una mayor centralidad de los recursos del programa de promoción turística a nivel nacional, sin su desconcentración funcional, dentro del propio servicio especializado (SERNATUR), no hace más eficaz ni integra la inversión en promoción turística de decisión regional.
13. La importancia de la cooperación entre SERNATUR, Gobiernos regionales, municipios y privados se destaca como clave para promover el turismo de manera efectiva. Sin embargo, la falta de acceso a información compartida y mecanismos formales para medir el impacto de la inversión en turismo dificulta la evaluación adecuada de las estrategias de promoción.
14. En conclusión, la promoción turística enfrenta una serie de desafíos y oportunidades que requiere de una gestión coordinada y eficiente por parte de las entidades

vinculadas al turismo. Por lo que, se debe trabajar en la mejora de la coordinación entre los diferentes organismos, fomentando una colaboración efectiva y una distribución equitativa de responsabilidades. Es fundamental buscar mecanismos para optimizar la asignación y ejecución de los recursos destinados a la promoción turística. Se hace necesario promover una mayor descentralización en la gestión turística, otorgando mayor autonomía y recursos a las regiones para desarrollar estrategias adaptadas a sus necesidades y características específicas. Por último, se debe establecer un sistema sólido de evaluación y medición de las acciones promocionales, con indicadores y objetivos claros que permitan evaluar la eficacia de las estrategias implementadas en la promoción turística.

ANEXOS

Anexo 1: Consentimiento Informado

Declaro que entiendo y acepto participar voluntariamente en una entrevista como parte **del Estudio Complementario en el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales: Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional.**

Objetivo del Estudio: El estudio complementario busca, por una parte: identificar cómo la política de inversión regional en turismo o en desarrollo del turismo en el periodo 2018-2023 se ha implementado y analizar si ha integrado efectivamente tanto la promoción nacional e internacional del turismo; y por otra parte, esclarecer cuáles son las dinámicas y los mecanismos de coordinación, las complementariedades y vacíos de inversión regional-nacional para generar más aumento, diversificación y sofisticación de la oferta turística promovida, especialmente en regiones con una vocación estratégica productiva, más enfocada hacia las actividades de turismo receptivo e interno.

Proceso de la Entrevista: Entiendo que la entrevista será realizada por la Dra. Marisol Castro, que será grabada para garantizar la precisión en la recopilación de datos.

Confidencialidad y Privacidad: Reconozco que mi participación en esta entrevista será confidencial. Todos los datos recopilados se utilizarán únicamente para fines del estudio complementario en el marco de la Evaluación del Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional, y no se revelarán mis datos personales a menos que yo lo autorice o sea requerido por ley.

Derechos del Participante: Entiendo que tengo derecho a negarme, a responder cualquier pregunta y que puedo retirarme de la entrevista en cualquier momento sin consecuencias.

Uso de los Datos: Estoy de acuerdo que los datos obtenidos a partir de esta entrevista sean utilizados en el Estudio Complementario realizado en el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales: Programa de Promoción Turística Internacional y Nacional.

Entiendo completamente los términos y condiciones de mi participación en esta entrevista y doy mi consentimiento para proceder. Estoy de acuerdo en que este formulario en línea sirve como prueba de mi consentimiento.

1. **Nombre del entrevistado/a:**
2. **Nombre de la organización:**
3. **Cargo o función en la organización:**
4. **Región:**
5. **Acepto participar de la entrevista**
 - Sí
 - No

Nota: Planilla Excel con los consentimientos de los entrevistados se encuentra en Carpeta Compartida: Anexos Estudio Complementario. Enlace:
https://drive.google.com/drive/folders/1kqJgB8Utp3xUnEu-bpSMen2_gcMmHmTm?usp=sharing

Anexo 2. Pauta de Entrevista DIRECTORES REGIONALES DE SERNATUR

Datos Generales

Nombre entrevistado (a):
Nombre de la organización:
Cargo o función en la organización:
Región de actuación:

Bloque 1: Contexto

1. ¿Cómo visualiza el rol del turismo en la economía de la Región?
2. ¿La Región realiza acciones de promoción turística a nivel nacional y/o internacional?
Si, ¿Qué organismo es el responsable de ejecutarla?
No
3. ¿La Región cuenta con algún instrumento de planificación con los lineamientos para la promoción nacional y/o internacional del turismo?
Si, ¿Cuál?
No

Bloque 2. Implementación de la política de promoción turística nacional e internacional

1. ¿Cuáles son los principales objetivos de la estrategia de promoción turística desarrollada por la Región a nivel nacional y/o internacional?
2. ¿Qué acciones de dicha estrategia han sido implementadas? ¿Qué resultados se han obtenido hasta el momento?
3. ¿Las acciones llevadas a cabo por la Región han incorporado las directrices, lineamientos y requisitos establecidos por SERNATUR para la promoción de los destinos turísticos regionales?
4. ¿Cuáles son los desafíos que ha enfrentado su organización para llevar a cabo las acciones regionales de promoción turística en el ámbito nacional y/o internacional?

Bloque 3. Coordinación de actores para la promoción turística regional

1. ¿Cómo ha sido la coordinación entre la promoción turística desarrollada por la Región y los lineamientos de política establecidos por SERNATUR a nivel nacional e internacional? ¿Cómo es la relación con otros actores responsables del turismo de la Región?
2. ¿Cuáles son las instancias, mecanismos y/o plataformas que han implementado para facilitar la comunicación y la colaboración entre las distintas entidades responsables de la promoción turística a nivel regional y nacional?
3. ¿Refiérase al éxito logrado en la coordinación con los diversos organismos vinculados con la promoción turística y a los desafíos más comunes que enfrenta su organización en este sentido?

Bloque 4. Complementariedades, superposiciones y vacíos en la inversión para la promoción regional

1. ¿De dónde provienen y cómo se distribuyen los recursos destinados a financiar la promoción de la oferta turística regional en el contexto nacional e internacional?
2. ¿Existe algún mecanismo de evaluación de la eficacia de la inversión en promoción turística a nivel regional?
3. ¿Qué complementariedades y/o superposiciones se han identificado entre la inversión en promoción turística regional y la realizada por el programa en la Región? ¿Existen vacíos que se deban abordar para mejorar la eficacia de la inversión en promoción turística?

Pauta de Entrevista DIRECTORES REGIONALES DE SERNATUR

Datos Generales

- Nombre entrevistado (a):
- Nombre de la organización:
- Cargo o función en la organización:
- Región de actuación:

Bloque 1: Contexto

4. ¿Cómo visualiza el rol del turismo en la economía de la Región?
5. ¿La Región realiza acciones de promoción turística a nivel nacional y/o internacional?
Si, ¿Qué organismo es el responsable de ejecutarla?
No
6. ¿La Región cuenta con algún instrumento de planificación con los lineamientos para la promoción nacional y/o internacional del turismo?
Si, ¿Cuál?
No

Bloque 2. Implementación de la política de promoción turística nacional e internacional

5. ¿Cuáles son los principales objetivos de la estrategia de promoción turística desarrollada por la Región a nivel nacional y/o internacional?
6. ¿Qué acciones de dicha estrategia han sido implementadas? ¿Qué resultados se han obtenido hasta el momento?
7. ¿Las acciones llevadas a cabo por la Región han incorporado las directrices, lineamientos y requisitos establecidos por SERNATUR para la promoción de los destinos turísticos regionales?
8. ¿Cuáles son los desafíos que ha enfrentado su organización para llevar a cabo las acciones regionales de promoción turística en el ámbito nacional y/o internacional?

Bloque 3. Coordinación de actores para la promoción turística regional

4. ¿Cómo ha sido la coordinación entre la promoción turística desarrollada por la Región y los lineamientos de política establecidos por SERNATUR a nivel nacional e internacional? ¿Cómo es la relación con otros actores responsables del turismo de la Región?
5. ¿Cuáles son las instancias, mecanismos y/o plataformas que han implementado para facilitar la comunicación y la colaboración entre las distintas entidades responsables de la promoción turística a nivel regional y nacional?
6. ¿Refiérase al éxito logrado en la coordinación con los diversos organismos vinculados con la promoción turística y a los desafíos más comunes que enfrenta su organización en este sentido?

Bloque 4. Complementariedades, superposiciones y vacíos en la inversión para la promoción regional

4. ¿De dónde provienen y cómo se distribuyen los recursos destinados a financiar la promoción de la oferta turística regional en el contexto nacional e internacional?
5. ¿Existe algún mecanismo de evaluación de la eficacia de la inversión en promoción turística a nivel regional?
6. ¿Qué complementariedades y/o superposiciones se han identificado entre la inversión en promoción turística regional y la realizada por el programa en la Región? ¿Existen vacíos que se deban abordar para mejorar la eficacia de la inversión en promoción turística?

Nota: Pauta de entrevistas GORE, SERNATUR y Corporaciones se encuentra en Carpeta Compartida: Anexos Estudio Complementario. Enlace: https://drive.google.com/drive/folders/1kqJgB8Utp3xUnEu-bpSMen2_gcMmHmTm?usp=sharing

Anexo 3. Transcripciones entrevistas

Nota: Las transcripciones de las entrevistas se encuentra en Carpeta Compartida: Anexos Estudio Complementario. Enlace: https://drive.google.com/drive/folders/1kqJgB8Utp3xUnEu-bpSMen2_gcMmHmTm?usp=sharing

Anexo 4. Reducción de datos

Nota: La definición de categorías y subcategorías de análisis se encuentra en Carpeta Compartida: Anexos Estudio Complementario. Enlace: https://drive.google.com/drive/folders/1kqJgB8Utp3xUnEu-bpSMen2_gcMmHmTm?usp=sharing

Anexo 5. Codificación de información

Nota: Los informes con codificación y citas por actores se encuentra en Carpeta Compartida: Anexos Estudio Complementario. Enlace: https://drive.google.com/drive/folders/1kqJgB8Utp3xUnEu-bpSMen2_gcMmHmTm?usp=sharing

Anexo 6. BASE INFORMES NACIONALES GASTO PROPIR POR CAMPO DE ANÁLISIS

Nota: La Base informes nacionales gasto PROPIR por campo de análisis se encuentra en Carpeta Compartida: Anexos Estudio Complementario. Enlace: https://drive.google.com/drive/folders/1kqJgB8Utp3xUnEu-bpSMen2_gcMmHmTm?usp=sharing

Anexo 7. BASE DE INVERSIÓN DESARROLLO TURÍSTICO Y PROMOCIÓN TURÍSTICA

Nota: La Base de inversión desarrollo turístico y promoción turística se encuentra en Carpeta Compartida: Anexos Estudio Complementario. Enlace: https://drive.google.com/drive/folders/1kqJgB8Utp3xUnEu-bpSMen2_gcMmHmTm?usp=sharing

Anexo 8. BASE INICIATIVAS PROMOCIÓN TURÍSTICA POR REGIONES

Nota: La Base iniciativas promoción turística por regiones se encuentra en Carpeta Compartida: Anexos Estudio Complementario. Enlace: https://drive.google.com/drive/folders/1kqJgB8Utp3xUnEu-bpSMen2_gcMmHmTm?usp=sharing

Anexo 9. BASE DE CORPORACIONES REGIONALES DE DESARROLLO Y FOMENTO

Nota: La Base de corporaciones regionales de desarrollo y fomento se encuentra en Carpeta Compartida: Anexos Estudio Complementario. Enlace: https://drive.google.com/drive/folders/1kqJgB8Utp3xUnEu-bpSMen2_gcMmHmTm?usp=sharing

Anexo 6. Clasificación de Destinos Turísticos Nacionales por región

A. DESTINOS CONSOLIDADOS

No.	REGIÓN	NOMBRE DESTINO	NOMBRE DEL DESTINO PRIORIZADO	TIPOLOGÍA
1	Arica y Parinacota	Arica y Altiplano	Arica y costa patrimonial	Urbano y litoral
2	Tarapacá		Iquique	Urbano y litoral
3			Pica	Rural y de naturaleza
4	Antofagasta		Antofagasta	Urbano y litoral
5		San Pedro de Atacama	San Pedro de Atacama	Rural y de naturaleza
6	Atacama		Bahía Inglesa - P.N. Pan de Azúcar	Litoral, rural y de naturaleza
7			Valle del Copiapó	Urbano
8	Coquimbo		La Serena - Coquimbo	Urbano y litoral
9		Valle del Elquí	Valle del Elqui	Rural y de naturaleza
10			Litoral Los Vilos - Pichidangui	Litoral
11	Valparaíso		Litoral Norte - Papudo	Litoral
12			Olmué -P.N. La Campana	Rural y de naturaleza
13			Portillo	Montaña
14			Litoral Viña del Mar - Concón	Urbano y litoral
15		Valparaíso	Valparaíso	Urbano y litoral
16			Litoral Algarrobo - Santo Domingo	Litoral
17		Isla de Pascua	Rapa Nui	Insular
18	Metropolitana	Santiago	Santiago Urbano	Urbano
19			Cajón del Maipo	Rural, de naturaleza y montaña
20			Centros de Montaña	Montaña
21			Lago Rapel	Lacustre y fluvial
22	O'Higgins		Pichilemu	Litoral
23		Valle de Colchagua	Valle de Colchagua	Rural y de naturaleza
24	Ñuble		Valle de Las Trancas - Termas de Chillán	Rural, de naturaleza y montaña
25	Biobío		Concepción y alrededores	Urbano
26			Saltos del Laja	Lacustre y fluvial
27			Lago Lanalhue	Lacustre y fluvial
28	La Araucanía		Temuco	Urbano
29		Lagos y Volcanes	Araucanía Andina	Rural y de naturaleza

Fuente: SERNATUR, Chile, 2024

No.	REGIÓN	NOMBRE DESTINO	NOMBRE DEL DESTINO PRIORIZADO	TIPOLOGÍA
30		Lagos y Volcanes	Araucanía Lacustre	Lacustre y fluvial
31	Los Ríos	Lagos y Volcanes	Panguipulli - Siete lagos	Lacustre y fluvial
32			Valdivia - Corral	Lacustre y fluvial
33		Lagos y Volcanes	Cuenca del Lago Ranco	Lacustre y fluvial
34	Los Lagos	Lagos y Volcanes	Osorno - Puyehue	Rural y de naturaleza
35		Lagos y Volcanes	Lago Llanquihue y Todos Los Santos	Lacustre y fluvial
36			Puerto Montt - Calbuco - Maullín	Urbano y de naturaleza
37		Chiloé	Archipiélago de Chiloé	Insular
38	Aysén	Carretera Austral y Aysén	Coyhaique y Puerto Aysén	Urbano y de naturaleza
39		Carretera Austral y Aysén	Chelenko (Cuenca del Lago General Carrera)	Lacustre y fluvial
40	Magallanes y de la Antártica Chilena	Torres del Paine	P.N. Torres del Paine	Rural y de naturaleza
41	Antártica Chilena		Estrecho de Magallanes	Urbano y de naturaleza

Fuente: SERNATUR, Chile, 2024

B. DESTINOS EMERGENTES

No.	REGIÓN	NOMBRE DESTINO	NOMBRE DEL DESTINO PRIORIZADO	TIPOLOGÍA
1	Arica y Parinacota	Arica y Altiplano	Putre - P.N. Lauca	Rural y de naturaleza
2			Iglesias patrimoniales	Rural y de naturaleza
3	Antofagasta		Calama - Alto El Loa	Rural y de naturaleza
4			Taltal	Litoral
5	Atacama		Valle del Huasco y zona costera	Litoral, rural y de naturaleza
6			Chañaral de Aceituno	Rural y de naturaleza

7	Coquimbo		Punta de Choros - R.N. Pingüino de Humboldt	Rural y de naturaleza
8			Ovalle - P.N. Fray Jorge	Rural y de naturaleza
9	Valparaíso		Valle del Aconcagua	Rural y de naturaleza
10			Valle de Casablanca	Rural y de naturaleza
11		Robinson Crusoe	Robinson Crusoe	Insular
12	Metropolitana		Valle del Maipo	Rural y de naturaleza
13	O'Higgins		Navidad	Litoral, rural y de naturaleza
14			Alto Colchagua	Rural y de naturaleza
15			Alto Cachapoal	Rural y de naturaleza
16			Tagua Tagua - Almahue	Rural
17	Maule		Iloca - Vichuquén	Litoral, rural y de naturaleza
18			Valle del Curicó	Rural y de naturaleza
19			P.N. Radal Siete Tazas	Rural, de naturaleza y montaña
20			Constitución	Litoral
21			Lago Colbún - Rari	Rural y de naturaleza
22	Ñuble		Cobquecura	Rural y de naturaleza
23			Quillón	Rural y de naturaleza
24	Biobío		Lota	Rural y de naturaleza
25			Alto Biobío	Rural y de naturaleza
26			Lago Lleu Lleu - Tirúa	Lacustre y fluvial
27	La Araucanía		Araucanía Costera	Lacustre y fluvial
28	Los Ríos	Lagos y Volcanes	Mehuín - San José de Mariquina	Rural y de naturaleza

Fuente: SERNATUR, Chile, 2024

No.	REGIÓN	NOMBRE DESTINO	NOMBRE DEL DESTINO PRIORIZADO	TIPOLOGÍA
29	Los Lagos	Carretera Austral y Aysén	Carretera Austral Tramo Río Puelo - Caleta Gonzalo [Patagonia Verde]	Rural y de naturaleza
30		Carretera Austral y Aysén	Carretera Austral Tramo Caleta Gonzalo - Futaleufú - PN Corcovado [Patagonia Verde]	Rural y de naturaleza
31	Aysén	Carretera Austral y Aysén	Carretera Austral Tramo P.N. Queulat	Rural y de naturaleza
32		Carretera Austral y Aysén	Provincia de Los Glaciares	Rural y de naturaleza
33	Magallanes y de la Antártica Chilena	Tierra del Fuego y Cabo de Hornos	Cabo de Hornos	Rural y de naturaleza

34			Antártica Isla Rey Jorge	Insular
----	--	--	--------------------------	---------

Fuente: SERNATUR, Chile, 2024

C. DESTINOS POTENCIALES

No.	REGIÓN	NOMBRE DESTINO	NOMBRE DEL DESTINO PRIORIZADO	TIPOLOGÍA
1	Tarapacá		Colchane - P.N. Volcán Isluga	Rural y de naturaleza
2			Mamiña	Rural y de naturaleza
3	Coquimbo		Valles del Limarí	Rural y de naturaleza
4	Valparaíso		La Ligua - Valle Hermoso	Rural
5	Maule		Vilches - R.N. Altos de Lircay	Rural, de naturaleza y montaña
6			Cajón del Río Achibueno	Rural y de naturaleza
7			Chanco - Pelluhue	Litoral, rural y de naturaleza
8	Ñuble		Valle del Itata	Rural
9			San Fabián	Rural y de naturaleza
10	Biobío		Antuco	Montaña
11	La Araucanía		Nahuelbuta	Rural y de naturaleza
12	Los Lagos		Mapu Lahual - Costa de Osorno	Rural y de naturaleza
13	Magallanes y de la Antártica Chilena	Tierra del Fuego y Cabo de Hornos	Tierra del Fuego	Rural y de naturaleza
14			Puerto Edén	Rural y de naturaleza

Fuente: SERNATUR, Chile, 2024

Anexo 7. Comparaciones Internacionales en el Desempeño Económico de la Industria Turística, entre el 2012 y 2023

Chile pierde mercado desde 2017 a la actualidad por factores externos a la realización del marketing turístico, y esto es importante, ya que las amenazas que ha impuesto el entorno, durante este periodo, están por sobre las acciones definidas en el programa de promoción, no son accionables desde el marketing. Es por ello, que el análisis de la justificación del programa y de la estrategia empleada se complementó con un análisis comparado internacional, con otros países, atendiendo a ciertos indicadores del desempeño económico de la industria.

En los cuadros A.II.1.1 y A.II.1.2, los resultados muestran un crecimiento mayor de otros países cercanos al de Chile.

Cuadro A.II.1.1. Estadísticas del Turismo. Movilidad del turismo receptivo, participación del turismo en las exportaciones, empleo en la actividad del turismo por países en el periodo 2012-2022

Países	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Turismo internacional receptivo (billones de USD)											
▪ Argentina	5,0	4,5	5,0	4,9	5,0	5,4	5,6	5,2	1,7	0,4	3,5
▪ Brasil	6,4	6,5	6,8	5,8	6,0	5,8	5,9	6,0	3,0	2,9	5,0
▪ Chile	2,2	2,2	2,3	2,5	2,7	3,2	2,9	2,3	0,4	0,1	1,0
▪ Colombia	3,5	3,6	3,8	4,2	4,5	4,9	5,6	5,7	1,6	2,7	6,2
▪ Perú	2,4	3,0	3,1	3,3	3,5	3,6	3,6	3,7	0,8	0,7	2,1
Participación de la actividad turística en las exportaciones (%)											
▪ Argentina	6,0	5,8	6,9	7,8	7,7	7,9	7,8	7,1	2,8	0,5	3,5
▪ Brasil	2,4	2,5	2,8	2,8	3,1	2,5	2,4	2,4	1,3	1,0	1,3
▪ Chile	3,5	3,6	3,8	4,8	5,4	5,3	4,6	4,2	1,0	0,5	1,8
▪ México	3,4	3,6	3,6	4,6	5,2	5,1	5,0	5,3	2,6	3,9	4,6
▪ Perú	6,1	8,2	8,9	10,5	10,1	8,9	8,3	8,9	2,4	1,7	4,6
▪ España	15,1	15,3	15,5	15,5	15,9	16,3	16,3	16,2	4,6	6,9	12,1
Empleo en turismo (millones de empleos)											
▪ Argentina	1,0	1,1	1,0	s.i.	1,2	1,3	1,3	1,3	s.i.	s.i.	s.i.
▪ Brasil	2,1	1,9	2,0	2,1	2,1	2,1	2,2	2,2	s.i.	s.i.	s.i.
▪ Chile	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	0,57
▪ Francia	1,3	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,5	1,3	s.i.	s.i.
▪ España	2,1	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,3	2,4	s.i.

Fuente: Elaboración propia, basada en estadísticas producidas por ONU Turismo del sitio web: <https://www.unwto.org/es/datos-turismo/resultados-turisticos-globales-regionales>.
<https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/empleo-en-las-actividades-caracteristicas-del->

Cuadro A.II.1.2. Participación de la actividad turística en la economía del país, comparación con algunos mercados de interés regionales y europeo (2018-2022)

Mercado de Interés	Empleo (millones)	Exportaciones (%)	PIB (%)
Argentina	1,3	4,3	2,0
Chile	0,55	2,4	3,3
Perú	1,0 ^a	5,2	3,9
España	2,5	11,2	6,3
Colombia	1,5 ^b	9,4	3,8

Fuente: Elaboración propia, basada en estadísticas producidas por ONU Turismo del sitio web: <https://www.unwto.org/es/datos-turismo/resultados-turisticos-globales-regionales>

Leyenda: (-), sin información en el sitio consultado. a, dato asociado al año 2022. b, dato promedio anual, a diciembre de cada año.

En el período 2018-2022 el aporte promedio del turismo al empleo total nacional representó el 6,7%, equivalente a unos 550.000 puestos de trabajo. En tanto, su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) se mantuvo levemente sobre el 3%, aunque la participación de la actividad turística en las exportaciones totales del país disminuyó drásticamente (pasando de un 4,6% en el año 2018, a menos del 2%, en los años 2020, 2021 y 2022), lo que, en promedio, significó aportar con sólo el 2,4% al sector exportador chileno. Como ha quedado demostrado el COVID-19 produjo una recesión económica global, que provocó un estancamiento en el crecimiento de la industria turística, acotada a los años de evaluación del programa. De ahí la necesidad de analizar el desempeño del país en al menos una década (2012-2022) y comparar los resultados con los de otros países competidores o líderes. Entre el 2018-2022, el aporte de la actividad turística a la economía nacional se refleja en la empleabilidad, las exportaciones y el ingreso del país, aunque su dinamismo depende de múltiples factores, tanto estructurales (habilitadores) como volátiles (tipo de cambio, inflación, etc.), que impactaron en la actividad turística y en el esfuerzo público de la promoción del turismo.

Post-pandemia (entre 2021-2022), la estrategia de promoción usada por Chile para captar más turistas e ingresos por el país, dejan en evidencia un desempeño con altibajos, respecto a la última década, al comparar los resultados del país frente al de otros competidores cercanos (Colombia, Perú, Argentina, Brasil, México) y la distancia que persiste al compararse frente a países líderes (España, Francia). Cabe mencionar que países competidores (Perú, Colombia) en comparación con Chile, han triplicado los recursos destinados a la promoción. En el año 2023, mientras Chile invirtió en promoción del turismo internacional menos de USD 10 millones, Perú y Colombia invirtieron USD 33,7 millones y USD 33,0 millones, respectivamente, según información oficial de PromPerú (Plan Anual de Promoción del Turismo) y ProColombia.

En el marco de las estrategias de promoción del turismo, dichos países, incluyendo a España, como líder global, sofisticaron sus estructuras de inteligencia de mercado y competitiva, así como su presencia en la red exterior de promoción de exportaciones de servicios, con personal cualificado (agregados) que mercados de larga distancia, que realizan labores de promoción comercial especializadas; además, algunos países (Perú) incluyen el servicio de gestión de marcas turísticas certificadas, como parte del posicionamiento inclusivo de la oferta turística, más la aplicación de un impuesto

extraordinario para la promoción y desarrollo turístico, que se reinvierte en la propia promoción de la actividad. Dichos aspectos diferencian⁷³ la estrategia empleada por Chile.

Chile⁷⁴ es el 3er país de Sud América en turistas receptivos internacionales después de Argentina y Brasil. No obstante, Perú y Colombia tuvieron un crecimiento considerable de 2015 a 2019, acortando distancias con la cuota de mercado de Chile. Esto se debe a diversos factores: alta inversión en marketing turístico por parte de Perú y Colombia; el posicionamiento histórico consolidado de Perú; éste último país ya recibía un elevado número de turistas. Adicionalmente, crece la llegada de brasileños a Perú en mayor proporción que hacia Chile; por otra parte, Colombia es percibido como un país nuevo a descubrir, más cercano en distancia a muchos mercados de interés en comparación con Chile. Además, ha logrado mantener ese impulso inicial, con un alto crecimiento constante desde 2008. Las llegadas de EEUU a Colombia han incrementado de manera destacada, igual que a otros países de América Central. En tanto, Argentina, como mercado principal emisor a Chile, ha decrecido en llegadas en todos los mercados, pero en mayor medida en Chile. Además, el atractivo de Chile para Argentina se vio comprometido por la situación interna del propio mercado.

Para Chile, los mercados de interés⁷⁵ de “larga distancia” siguen una tendencia más constante y sostenida que los mercados regionales. El país que muestra una mejor recuperación en 2022 es Estados Unidos en cuanto a gasto e ingreso de divisas.

Cuadro A.II.1.3. Indicadores turísticos de Chile por mercado de interés, 2022

Mercado de interés	Llegadas de turistas anuales	Permanencia promedio (noches)	Gasto promedio diario (US\$)	Gasto total individual (US\$)	Ingreso de divisas (US\$)
1 ARGENTINA	652.097	8,8	57,7	510,7	54.027.203
2 EUROPA	294.545	20,7	77,5	1605,6	71.902.811
3 BRASIL	247.190	8	103,8	828	128.340.552
4 PERÚ	183.020	20,3	34,4	697,9	49.562.266
5 EEUU	135.421	12,6	106	1337,4	129.678.480
6 COLOMBIA	124.914	31,2	26,3	820	52.851.126
7 ESPAÑA	41.832	23,5	60,5	1425,3	43.039.036
8 FRANCIA	34.076	26,3	52	1.377	22.117.370

⁷³ A modo de ejemplo, como experiencia exitosa de referencia, en el año 2019, PERÚ invirtió alrededor de MM\$ 73.469, logrando atraer 4.372.000 turistas extranjeros, cifra similar a la lograda por Chile en el mismo año (alrededor de 145 mil turistas menos que Chile), pero casi el doble de diferencia en el gasto promedio del turista receptivo (USD 4.784 millones, Perú, versus USD 2.946 millones, Chile); y, en parte se debe a la sofisticación y calidad de la oferta turística, además de ciertos atributos diferenciadores en su oferta turística que lo diferencian de la competencia y estratégicamente destaca las acciones de promoción en mercados de larga distancia, atrayendo a turistas internacionales, con mayor estadía y mayor gasto.

⁷⁴ Según cita el diagnóstico del Plan de Marketing Internacional del Turismo 2023-2027, encargado por SERNATUR a la empresa consultora catalana: THR Tourism Industry Advisors, publicado el 27 de enero de 2023 y cuyo objetivo principal es: “entender plenamente la actividad turística del país, referente tanto al turismo recreacional y por negocios como al segmento MICE, poniendo énfasis en la imagen y el posicionamiento internacional de Chile, con un benchmark internacional y entendiendo la oferta y la demanda, las derivaciones y cambios producidos por el COVID-19 y los distintos actores y stakeholders”.

⁷⁵ Mercado de Interés: se definen como tal, porque han sido identificados en planes de marketing anteriores, además de ser los que más llegadas de turistas representan para Chile en los últimos años. Estos se han categorizado en tres grupos: regionales, europeos y larga distancia.

9	ALEMANIA	32.217	21,6	63,7	1374,5	27.130.249
10	REINO UNIDO	23.817	20,7	80,4	1661,6	29.303.084
11	CANADÁ	20.332	17	85,3	1446,4	24.749.538
12	AUSTRALIA	8.391	S/I	S/I	S/I	S/I

Leyenda:	Tipos de mercados
	Mercados Regionales
	Mercados Europeos
	Mercados de Larga Distancia

Fuente: Anuario estadístico INE, 2022

Con relación a la imagen y al posicionamiento de Chile, se han utilizado WEF, Brand Finance y Future Brand, indicadores reconocidos internacionalmente, donde, a través de diferentes variables, se realiza un ranking de marca país. A través de estos tres estudios internacionales, que miden diferentes variables, se observa que Chile continúa liderando los rankings mundiales a nivel Sudamericano, siendo uno de los países más destacados de la región. Es importante comentar que Perú y Colombia han tenido crecimientos muy importantes. En el "Travel & Tourism Development Index 2021" realizado por WEF, Chile se posiciona en el ranking 34, subiendo 4 posiciones respecto al año anterior. Todos los países de LATAM experimentaron un crecimiento sobre el año anterior, menos Argentina quien bajó 5 puestos. Según el informe Anual de Marcas País, desde hace más de 5 años, Chile se ubica entre el lugar 36 y 40 dentro de los países. Desde una perspectiva temporal, la percepción internacional sobre la imagen de Chile se ha mantenido dentro de los primeros 40 países más reconocido.

Cuadro A.II.1.4. Posicionamiento de los países según distintas fuentes internacionales

WEF Travel & Tourism Development

País	Ranking	Puntos	Variación
Nueva Zelanda	27	4,5	-3
Chile	34	4,3	4
Brasil	49	4,2	3
Costa Rica	50	4,2	1
Colombia	58	4,0	4
Argentina	59	4,0	-5
Perú	65	3,9	4
Ecuador	73	3,8	1
Bolivia	91	3,4	5

Future Brand Country Index 2019

País	Ranking (2019)	Variación (2014)
Nueva Zelanda	11	11
Chile	43	3
Brasil	47	-4
Costa Rica	50	-13
Colombia	54	9
Argentina	36	6
Perú	37	12
Ecuador	53	-

Brand Finance, Top 100 most valuable nation brands

País	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Brasil	18	17	17	18	21	20
Chile	35	36	38	39	40	38
Nueva Zelanda	44	44	45	46	42	39
Colombia	38	39	41	42	43	40
Argentina	34	35	33	45	49	48
Perú	50	50	50	52	52	53
Ecuador	77	74	-	new	80	80
Costa Rica	-	-	77	86	87	84
Bolivia	-	-	85	91	92	94

Fuente: Elaboración propia, basado en diferentes fuentes oficiales internacionales

Los países que emiten más turistas hacia Chile para el año 2022 son: Brasil y Argentina. Estados Unidos es el 5º país en cuanto a llegadas de turistas, pero el 1º en ingreso de divisas a causa de su elevado gasto promedio. En general, los mercados europeos y “larga distancia” tienen una estancia y gasto promedio superior. Aun así, los mercados regionales agregados generan un mayor ingreso de divisas debido al elevado número de llegadas de turistas. En 2022, se observa una alta recuperación de los países regionales respecto a las llegadas de 2020. También se aprecia la recuperación de España y EEUU.

En el “Future Brand Country Index 2019”, Chile subió 3 posiciones desde el 2014, pero es importante destacar que Perú subió 12 puestos y Colombia 9. En “Brand Finance”, donde se destacan las 100 “top most valuable brands”, en el 2022 Chile subió 2 posiciones con respecto al año anterior. Sin embargo, se observa que todos los países de Latinoamérica subieron excepto Perú que bajó 1 puesto y Bolivia 2.

Chile se ha posicionado como el destino de aventura por excelencia, ganando esta distinción durante 6 años consecutivos en esta categoría. No obstante, aún no alcanza su máximo potencial de crecimiento al comparar el desempeño económico de la industria y la oferta turística con el de otros mercados competidores. Durante los últimos 5 años, también ha ganado en la categoría de destino romántico con Atacama. El 2020 destacó Santiago con el premio a destino de festivales y eventos y además en la categoría de destino líder en Sudamérica. El 2019 y 2020 ganó la categoría destino natural. Durante el 2018, Ecuador lideraba el ranking sudamericano con 10 galardones, 5 años después Colombia lo lidera con 8 galardones. Ecuador ha perdido gran liderazgo dentro de estos premios, pero sigue destacando sobre City Break y Meeting & Conference destination. Perú ha logrado consolidarse los últimos 3 años como mejor destino Cultural y Culinario mientras que Colombia como el mejor destino de playas, destino de negocios, Ciudad Cultural, Luna de Miel y LGTB. Argentina y Brasil no han logrado incorporarse en este ranking. Chile a través de sus Parques Nacionales, destaca en aventura “soft” como trekking y hiking en espacios de naturaleza virgen.

Chile también es relacionado con cultura y vino. Destacan a nivel internacional en el posicionamiento de destinos consolidados, sin grandes sorpresas: ciudad de Santiago de Chile, San Pedro de Atacama, Viña / Valparaíso, Torres del Paine (Patagonia) e Isla de Pascua.

Según el diagnóstico del plan de marketing 2023-2027 (SERNATUR, 2023), las barreras principales para viajar a Chile son el precio, la distancia y la conectividad, todas ajenas a una actuación del marketing turístico. En los rankings de imagen para el mercado europeo, Chile se encuentra entre las posiciones 5 y 7 sobre 9 países para todos los indicadores. Se ubica en la franja medio-baja de los resultados de imagen. Para mercados europeos, Chile es mejor percibido por los viajeros que no han viajado el país (77.8%), que por la experiencia de los que ya lo han visitado (61.9%). Lleva a la hipótesis de se está creando una imagen que llama al viajero pero que la experiencia no cumple completamente con las expectativas.

Figura A.II.1.1. Viaje del Turista. Etapas, necesidades y medios desde la perspectiva de intervención del Programa Evaluado



Fuente: SERNATUR, Subdirección de Marketing, 2024

Anexo 8. Resultados y análisis de correlaciones estadísticas multivariable

Datos utilizados para los cálculos y el análisis.

Año	Presupuesto en Promoción (PPT)	Ingresos turismo receptivo (billones USD), IT	Participación en exportaciones (%), X	Empleo (MM empleos), E	PPT*2	Turistas Extranjeros
2012	5.939.116.000	2,2	3,5	0,4	11.878.232.000	
2013	7.663.464.000	2,2	3,6	0,4	15.326.928.000	3.576.204
2014	10.312.697.000	2,3	3,8	0,4	20.625.394.000	3.674.391
2015	10.228.667.000	2,5	4,8	0,4	20.457.334.000	4.478.336
2016	12.577.707.000	2,7	5,4	0,4	25.155.414.000	5.640.700
2017	12.620.611.000	3,2	5,3	0,5	25.241.222.000	6.449.883
2018	12.641.334.000	2,9	4,6	0,6	25.282.668.000	5.722.928
2019	12.698.121.000	2,3	4,2	0,6	25.396.242.000	4.517.962
2020	12.069.301.000	0,4	1,0	0,5	24.138.602.000	1.119.094
2021	5.975.733.000	0,1	0,5	0,5	11.951.466.000	190.022
2022	8.949.711.000	1,0	1,8	0,6	17.899.422.000	2.030.479
2023	9.141.402.000			0,7	18.282.804.000	3.730.507
2024	9.620.507.000				19.241.014.000	1.376.590

Fuente: SERNATUR, OMT, DIPRES, 2012-2024

1. Descripción de la data

Para hacer el análisis de correlación y de sensibilidad asociado con la vinculación entre la promoción internacional y nacional del turismo, se tienen las siguientes variables:

- Variable dependiente: Presupuesto de Promoción del Turismo
- Variables independientes:
 - Ingresos por Turismo Receptivo
 - Participación en Exportaciones
 - Empleo
 - Número de Turistas Extranjeros⁷⁶

⁷⁶ La variable independiente “número de turistas extranjeros que llegaron a Chile” consideró datos del periodo 2012 - 2024, recogidos en el cuadro de los datos utilizados para el cálculo, provenientes de fuentes oficiales de información, para realizar un análisis de relación con el presupuesto anual de promoción turística vinculado con el programa evaluado. Dado que no se tiene información robusta que permita estimar el nivel de rezago del efecto de las intervenciones, se analiza la correlación en la misma temporalidad.

```
. describe
```

Contains data

```
obs:      13
vars:      7
```

variable name	storage type	display format	value label	variable label
Año	int	%10.0g		Año
Presupuestoen~T	double	%10.0g		Presupuesto en Promoción (PPT)
Ingresosturis~l	double	%10.0g		Ingresos turismo receptivo (billones USD), IT
Participación~s	double	%10.0g		Participación en exportaciones (%), X
Empleomillone~E	double	%10.0g		Empleo (millones de empleos, E
PPT2	double	%10.0g		PPT*2
TuristasExtra~s	long	%10.0g		Turistas Extranjeros

2. Correlación entre variables

El Presupuesto de Promoción del Turismo presenta mayor correlación con la variable Turistas Extranjeros, mientras que con Empleo registra la menor correlación.

Además, se observa que la variable Empleo se relaciona negativamente con el resto de las demás variables.

	Presup~T	Ingres~l	Partic~s	Empleo~E	Turist~s
Presupuest~T	1.0000				
Ingresostu~l	0.5830	1.0000			
Participac~s	0.6061	0.9808	1.0000		
Empleomill~E	0.2527	-0.1547	-0.2228	1.0000	
TuristasEx~s	0.6848	0.9799	0.9743	-0.0542	1.0000

3. Regresión lineal múltiple del Presupuesto de Promoción del Turismo

La Probabilidad de F-Fisher de 0.1661 es mayor a un 0.05 nivel de significancia, lo que indica que el modelo de regresión lineal no es significativo, es decir, las variables independientes no explican las variaciones del Presupuesto de Promoción del Turismo.

Luego, el R^2 es igual a 0.6712 que significa que el 67.12% del Presupuesto de Promoción Turística es explicado por Ingresos del Turismo Receptivo, por Participación en exportaciones, por Empleo, y por Turistas Extranjeros.

En cuanto a los coeficientes de las variables independientes, se observa que éstas no son significativas para explicar las variaciones en el Presupuesto de Promoción del Turismo, dado que los p-value de cada variable es mayor a 0.05 nivel de significancia.

```
. reg PresupuestoenPromociónPPT Ingresosturismoreceptivobill Participaciónenexportaciones EmpleomillonesdeempleosE TuristasExtranjeros
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	10
Model	3.4676e+19	4	8.6690e+18	F(4, 5)	=	2.55
Residual	1.6990e+19	5	3.3981e+18	Prob > F	=	0.1661
				R-squared	=	0.6712
				Adj R-squared	=	0.4081
Total	5.1666e+19	9	5.7407e+18	Root MSE	=	1.8e+09

Presupuesto en Promoción PPT	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Ingresos turismo receptivo bill	-4.64e+09	3.56e+09	-1.30	0.249	-1.38e+10	4.51e+09
Participación en exportaciones	4.00e+08	2.50e+09	0.16	0.879	-6.01e+09	6.82e+09
Empleo millones de empleos E	3.72e+09	1.13e+10	0.33	0.756	-2.54e+10	3.28e+10
Turistas Extranjeros	2824.218	2247.685	1.26	0.264	-2953.64	8602.076
_cons	5.89e+09	6.38e+09	0.92	0.399	-1.05e+10	2.23e+10

4. Regresión lineal múltiple del Doble del Presupuesto de Promoción del Turismo

Se observan las mismas conclusiones respecto al doble del Presupuesto de Promoción del Turismo.

. reg PPT2 Ingresos turismo receptivo bill Participación en exportaciones Empleo millones de empleos E Turistas Extranjeros

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	10
Model	1.3870e+20	4	3.4676e+19	F(4, 5)	=	2.55
Residual	6.7961e+19	5	1.3592e+19	Prob > F	=	0.1661
				R-squared	=	0.6712
				Adj R-squared	=	0.4081
Total	2.0667e+20	9	2.2963e+19	Root MSE	=	3.7e+09

PPT2	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Ingresos turismo receptivo bill	-9.27e+09	7.11e+09	-1.30	0.249	-2.76e+10	9.01e+09
Participación en exportaciones	8.01e+08	4.99e+09	0.16	0.879	-1.20e+10	1.36e+10
Empleo millones de empleos E	7.43e+09	2.26e+10	0.33	0.756	-5.08e+10	6.56e+10
Turistas Extranjeros	5648.436	4495.37	1.26	0.264	-5907.279	17204.15
_cons	1.18e+10	1.28e+10	0.92	0.399	-2.10e+10	4.46e+10

Conclusión

De los resultados expuestos respecto a la estandarización de las variables, se puede concluir que: a partir del uso de correlación de Spearman, se observa que no influyen en el Presupuestos de Promoción del Turismo (PPT), nacional e internacional, los cambios en los Ingresos por Turismo Receptivo, la participación de las Exportaciones por servicios turísticos, el empleo en el sector turismo, y el número Turistas Extranjeros.

Las variables presentan una baja correlación entre ellas, siendo Turistas Extranjeros la variable con la correlación más alta con PPT (0.6848). Por otro lado, los coeficientes de cada variable no son significativos con el Presupuesto de Promoción del Turismo. Y aunque sea duplicado el monto del valor del Presupuesto de Promoción del Turismo no se logra obtener coeficientes significativos de las variables.

GRÁFICO: Comportamiento de las variables en el periodo 2012 al 2023.

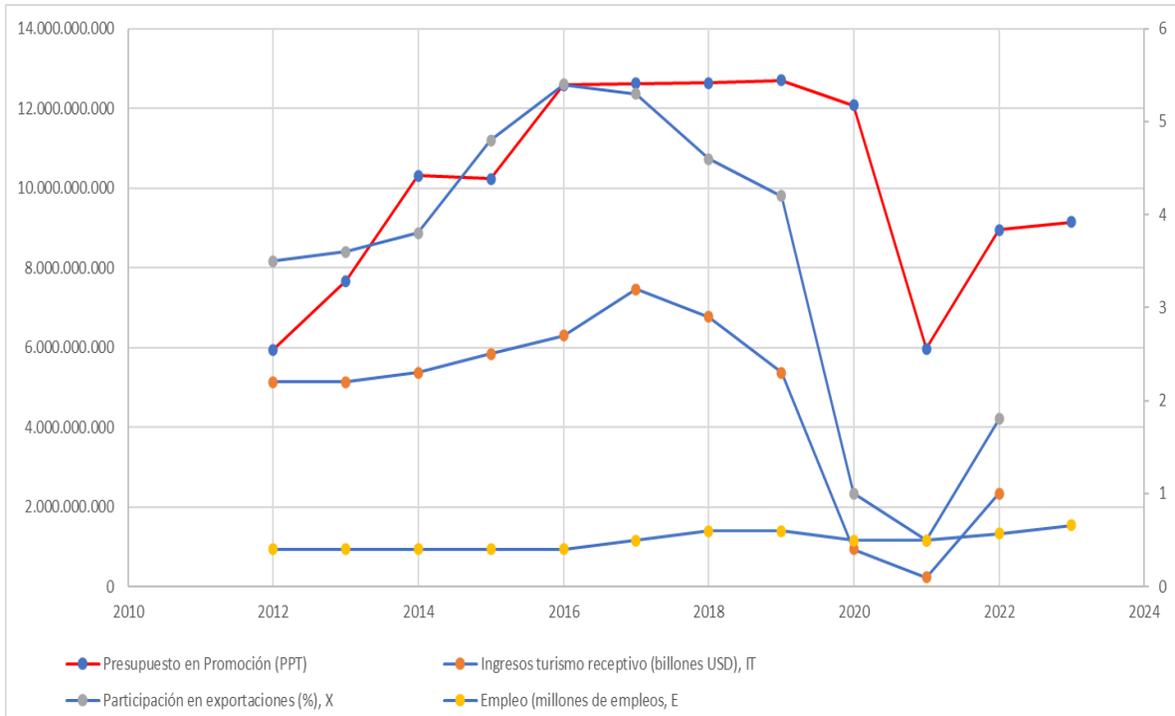
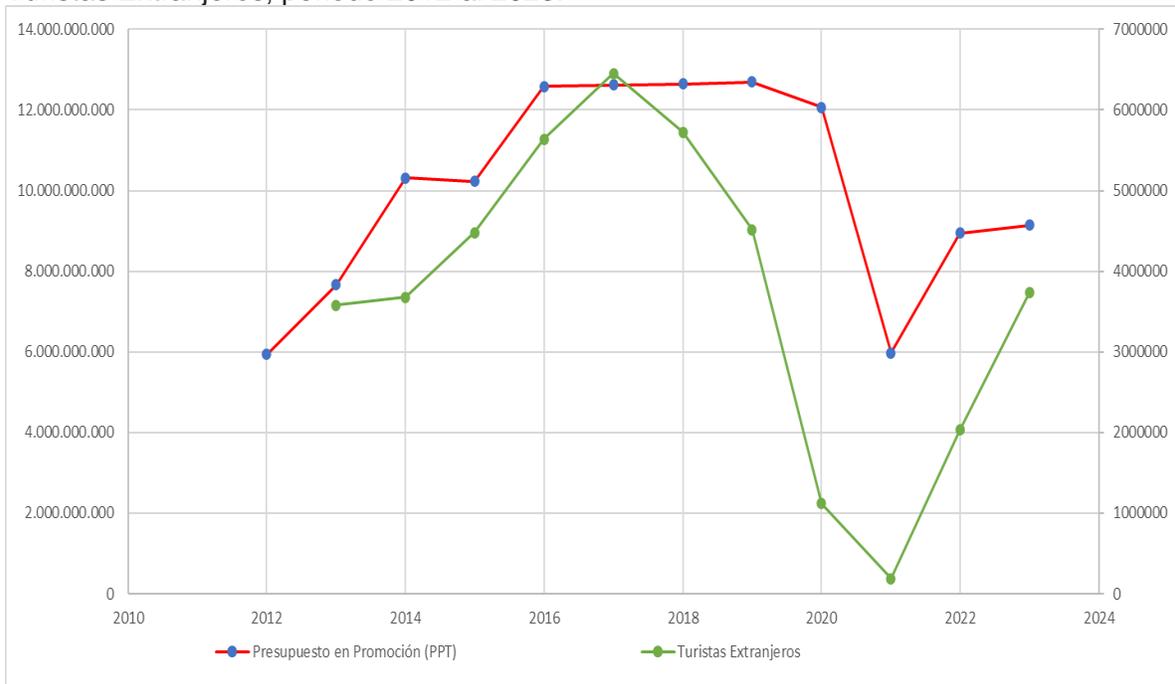


GRÁFICO: Comportamiento del Presupuesto de Promoción del Turismo y la cantidad de Turistas Extranjeros, periodo 2012 al 2023.



Análisis de normalidad del Presupuesto de Promoción del Turismo

1. Evaluación de la normalidad⁷⁷ de las variables

Usando el estadístico Shapiro Wilk se observa que el p-value es 0.09102 que es mayor al 0.05 nivel de significancia, lo que indica que la distribución del Presupuesto de Promoción del Turismo no tiene una distribución normal, para las 13 observaciones de la muestra.

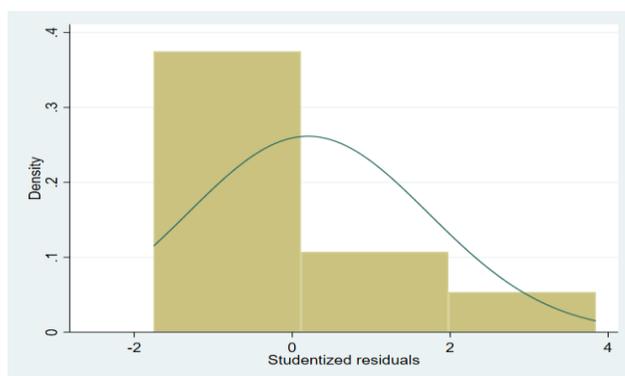
. swilk PresupuestoenPromociónPPT

Shapiro-Wilk W test for normal data

Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
Presupuest~T	13	0.88780	1.976	1.335	0.09102

Dado que es una muestra pequeña (menos de 100 observaciones), es preferible analizar la distribución a través de métodos gráficos. Del GRÁFICO 3 se observa que la distribución de los residuales del modelo de regresión múltiple se concentra entre 0 y -2, cuya distribución es asimétrica hacia la izquierda, no presentando una distribución normal.

GRÁFICO 3: Histograma de los residuales



De lo anterior, se concluye que las distribuciones de los residuales tienen una distribución no paramétrica.

2. Análisis de correlación⁷⁸ entre las variables

De los resultados de correlación de Spearman para distribuciones no normales o no paramétricas, se tiene que la cantidad de Turistas Extranjeros se correlaciona positiva y significativamente con los Ingresos del Turismo Receptivo y con la Participación en las Exportaciones. Por otro lado, la Participación en las Exportaciones se correlaciona positivamente con los Ingresos del Turismo Receptivo con un nivel de significancia del 5%.

⁷⁷ La prueba de normalidad se utiliza para determinar si los datos de la muestra extraída siguen un comportamiento normal y si estos son confiables, mostrando en el análisis que sigue una distribución normal. Eso asegura que pueda hacerse interpretaciones que aporten al presente análisis de relación lineal múltiple.

⁷⁸ El análisis de correlación realizado permite confirmar que las variables más relevantes a nivel de propósito y fin, respectivamente, son: i) llegada de turismo receptivo; ii) participación del turismo en las exportaciones por lo que deben estas ser las que se consideren como indicadores dentro de la matriz de marco lógico, mostrando una relación directa con el presupuesto de promoción turística del programa, ello incluye el periodo evaluado. El análisis solo muestra relación, no causalidad entre las variables.

	Presup~T	Ingres~l	Partic~s	Empleo~E	Turist~s
Presupuest~T	1.0000				
Ingresostu~l	0.6687 0.0345	1.0000			
Participac~s	0.6000 0.0667	0.9362 0.0001	1.0000		
Empleomill~E	0.4704 0.1701	-0.0191 0.9582	-0.1970 0.5853	1.0000	
TuristasEx~s	0.7697 0.0092	0.9787 0.0000	0.9152 0.0002	0.1144 0.7530	1.0000

3. Regresión del logaritmo del Presupuesto de Promoción del Turismo

La Probabilidad de F-Fisher de 0.0108 es menor a un 0.05 nivel de significancia, lo que indica que el modelo de regresión lineal es significativo, es decir, las variables independientes explican las variaciones del Presupuesto de Promoción del Turismo. Luego, el R^2 es igual a 0.8981 que significa que el 89.81% del Presupuesto de Promoción Turística es explicado por Ingresos del Turismo Receptivo, por Participación en exportaciones, por Empleo, y por Turistas Extranjeros. En cuanto a los coeficientes de las variables independientes, se observa que la cantidad de Turistas Extranjeros es significativa para explicar las variaciones en el Presupuesto de Promoción del Turismo, dado que los p-value de cada variable es menor a 0.05 nivel de significancia.

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	10
Model	.535011288	4	.133752822	F(4, 5)	=	11.02
Residual	.060703732	5	.012140746	Prob > F	=	0.0108
Total	.59571502	9	.066190558	R-squared	=	0.8981
				Adj R-squared	=	0.8166
				Root MSE	=	.11019

log_PresupuestoenPromociónPPT	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
log_Ingresosturismoreceptivobill	-1.146152	.3561055	-3.22	0.024	-2.06155 - .2307532
log_Participaciónenexportaciones	.2945011	.3028377	0.97	0.375	-.4839679 1.07297
log_EmpleomillonesdeempleosE	.1829427	.2419066	0.76	0.484	-.4388981 .8047835
log_TuristasExtranjeros	1.146029	.2723502	4.21	0.008	.4459307 1.846127
_cons	6.28049	4.040595	1.55	0.181	-4.10619 16.66717

Conclusión

De los resultados expuestos respecto a la estandarización de las variables, se puede concluir que: a partir del uso de correlación de Spearman, se observa que no influyen en el Presupuestos de Promoción del Turismo (PPT), nacional e internacional, los cambios en los Ingresos por Turismo Receptivo, la participación de las Exportaciones por servicios turísticos, el empleo en el sector turismo, y el número Turistas Extranjeros. Por otra parte, sí existe correlación positiva y significativa entre la cantidad de Turistas Extranjeros y los Ingresos del Turismo receptivo y con la Participación en las Exportaciones. Por otro lado, la participación en las Exportaciones se correlaciona positivamente con los ingresos del Turismo Receptivo con un nivel de significancia del 5%. Estos resultados refuerzan el juicio del panel respecto a la relevancia del indicador para mantenerlo en la propuesta del set de indicadores a seguir para estudiar el desempeño del programa, sin embargo, recordar que este análisis y el indicador propiamente tal no permiten establecer causalidad.



