

Plan Estratégico de Turismo Mulchén

2026-2030

Ilustre Municipalidad de Mulchén - Región del Biobío
Julio 2026

AVILLACOGROUP

Avillaco Gestión e Integración de Proyectos EIRL
Consultoría & Servicios Integrados

Consultor Senior: Alberto Enrique Villa Contreras



ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
CAPÍTULO I. ALCANCES Y METODOLOGÍA	4
📄 1.0. Alcances del Capítulo.....	4
🎯 1.1. Alcances del Estudio	4
🔄 1.2. Tabla de Actualización y Trazabilidad	6
🕒 1.3. Enfoque Metodológico.....	7
🛠️ 1.4. Diseño y Etapas del Plan	8
🌐 1.5. Fuentes de Información y Técnicas de Recolección	10
🏗️ 1.6. Principios Orientadores del Diseño Metodológico.....	10
💡 1.7. Valor Agregado del Proceso 2026	11
CAPÍTULO II. ANTECEDENTES GENERALES	13
📄 2.0. Alcances del Capítulo.....	13
📍 2.1. Localización y Contexto Territorial.....	13
🏰 2.2. Reseña Histórica.....	14
🗣️ 2.3. Patrimonio Cultural e Identidad Territorial	15
👤 2.4. Demografía	16
💼 2.5. Estructura Económica y Empleo.....	17
🌲 2.6. Ambiente Físico-Natural y Silvoagropecuario	18
♻️ 2.7. Medio Ambiente y Sostenibilidad.....	22
📡 2.8. Tecnología y Conectividad	23
⚖️ 2.9. Marco Legal e Institucional.....	24
🏔️ 2.10. Diagnóstico Turístico Histórico (PLADETUR 2014-2025).....	25
2.10.1. Índice de Competitividad Turística del Destino	25
2.10.2. Perfil del turista regional.....	26
2.10.3. Mulchén como destino: estadísticas de viajes	26
2.10.4. Vacío histórico de estudios de satisfacción e información turística.....	31
🇲🇪 2.10.5. Sistema de Indicadores y Línea Base 2026.....	32
✂️ 2.11. Síntesis del Capítulo.....	33
CAPÍTULO III. DESARROLLO	36
🧠 3.1. FASE FILOSÓFICA, Declaración Final.....	36
🔍 3.2. FASE ANALÍTICA, FODA Y PESTEL INTEGRADO Y CATEGORIZADO POR TIPOLOGÍA	40
3.2.1. FORTALEZAS.....	40
3.2.2. DEBILIDADES. Estructuración por Tipología	41
3.2.3. OPORTUNIDADES.....	43
3.2.4. AMENAZAS.....	44
3.2.5. <i>Síntesis Estratégica de Respaldo Fase Analítica</i>	45



 3.3. FASE PROGRAMÁTICA, Versión Final Consolidada	47
3.3.1. Matriz de Cruce Estratégico	47
3.3.2. Líneas Estratégicas.....	48
3.3.3. <i>Síntesis Estratégica de Respaldo Fase Programática</i>	49
 3.4. FASE OPERATIVA, Acciones por Línea Estratégica	52
3.4.1. Líneas Estratégicas.....	52
3.4.2. <i>Síntesis Estratégica de Respaldo Fase Operativa</i>	54
 3.5. FASE CUANTITATIVA, Matriz de Acción (versión completa)	56
3.5.1. <i>Síntesis Estratégica de Respaldo Fase Cuantitativa</i>	66
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
 4.0. Alcances del Capítulo.....	68
 4.1. Conclusión General del Proceso.....	68
 4.2. Conclusiones por Fase	69
 4.3. Hallazgos Transversales Críticos	70
 4.4. Recomendaciones para la Implementación	71
 4.5. Recomendaciones de Seguimiento y Evaluación	72
 4.6. Tablero de Control 2026-2030	72
 4.7. Proyección al 2030.....	73
5. ANEXOS.....	74
ANEXO A: DESAGREGACIÓN DE PARTICIPACIÓN	74
ANEXO B: DETALLE DE INSTRUMENTOS DE ENCUESTA	76
ANEXO C: METODOLOGÍA, INSTRUMENTOS Y APLICACIÓN ESTRATÉGICA	79
ANEXO D: MATRIZ MAESTRA DE TRAZABILIDAD COMPLETA (37 ACCIONES).....	80
ANEXO E: ESTADO DE FINANCIAMIENTO Y TIPO DE INICIATIVA	83
ANEXO F: ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN Y PROGRAMACIÓN FINANCIERA 2026-2030	85
ANEXO G: BATERÍA DE KPI DE SOSTENIBILIDAD (LÍNEA 2)	86
ANEXO H: INFOGRAFÍAS DE SÍNTESIS POR FASE.....	87
ANEXO I: CAPTURAS DE PANTALLA DEL INSTRUMENTO.....	92



CAPÍTULO I. ALCANCES Y METODOLOGÍA

1.0. Alcances del Capítulo

Este capítulo establece el encuadre del estudio: qué comprende el Plan, qué queda fuera de su alcance y con qué método fue elaborado. Define el mandato que le da origen, el período de ejecución, las fuentes utilizadas y los instrumentos de levantamiento aplicados, junto con los principios metodológicos que ordenaron el proceso. Su función es permitir que cualquier lector, autoridad, funcionario municipal, prestador turístico o vecino, pueda evaluar la solidez de las conclusiones conociendo previamente cómo se obtuvieron. Un plan estratégico se juzga tanto por sus propuestas como por la trazabilidad del razonamiento que las sustenta.

1.1. Alcances del Estudio

El presente estudio corresponde al Plan Estratégico de Turismo 2026 - 2030 de la comuna de Mulchén, encargado por la Ilustre Municipalidad de Mulchén en el marco del Decreto Alcaldicio N° 3998, y ejecutado por Avillaco Gestión e Integración de Proyectos, entre el 22 de junio y el 31 de julio de 2026.

El alcance territorial del estudio abarca la totalidad del territorio comunal de Mulchén, considerando tanto el área urbana como los sectores rurales, con especial atención a los atractivos naturales y culturales catastrados en los instrumentos de planificación previos (PLADETUR 2014, PLADETUR 2021-2025 y PLADECO 2022-2027).

El alcance temático del Plan aborda de manera integral las dimensiones propias de la Planificación Estratégica, como son: filosófica (propósito, misión, visión y valores), analítica (diagnóstico PESTEL y FODA), programática (líneas estratégicas), operativa (acciones concretas) y cuantitativa (proyectos, financiamiento, plazos y metas) del desarrollo turístico comunal, incorporando además un eje transversal orientado a la obtención de la Distinción de Municipio Turístico otorgada por SERNATUR.



El alcance participativo del estudio incorpora la visión de cinco grupos de interés previamente definidos por la contraparte municipal: autoridades comunales, funcionarios municipales, artesanos, empresarios y prestadores turísticos, y vecinos y público general, recogida a través de tres instrumentos complementarios (encuesta digital vía Google Forms, encuesta HTML sistematizada y jornadas de trabajo en vivo vía Mentimeter), sumando un total de 54 respuestas estructuradas y tres sesiones grupales presenciales y una actividad en línea para la aplicación de encuesta Google Forms.

El alcance documental del Plan no constituye un diagnóstico construido desde cero, sino un ejercicio de validación, actualización y ajuste, de los instrumentos de planificación turística y comunal ya existentes, PLADETUR 2014, PLADETUR 2021-2025, PLADECO 2022-2027, contrastados con el levantamiento participativo de 2026, en coherencia con el principio de continuidad de la política pública que rige a este Plan.

Algunas limitaciones declaradas, dicen relación con el tamaño muestral de cada grupo de interés el cual no es del todo homogéneo (con predominancia de artesanos y funcionarios municipales sobre autoridades, vecinos y empresarios), y algunas preguntas del ejercicio Mentimeter no registraron respuestas en todas las sesiones realizadas, por limitaciones de tiempo y convocatorias. Estas limitaciones no invalidan los hallazgos, sino que generaron oportunidades de retroalimentación, que se sustentan además en la triangulación con fuentes documentales previas, pero se declaran explícitamente por rigurosidad metodológica.

Es importante precisar el carácter exploratorio y no representativo del levantamiento participativo: con 54 respuestas estructuradas y una participación variable de 2 a 8 personas por sesión Mentimeter, los resultados no constituyen una muestra estadísticamente representativa de la población comunal, sino un ejercicio cualitativo de consulta a actores clave previamente definidos por la contraparte municipal. Los hallazgos deben leerse como la visión de los participantes del proceso, contrastada y triangulada con la evidencia documental de los instrumentos de planificación previos, y no como una encuesta de opinión pública.



1.2. Tabla de Actualización y Trazabilidad

La presente tabla muestra y valida que este Plan no es sólo una actualización documental, sino que confirma con datos e información 2026 brechas diagnosticadas hace hasta doce años y en esta oportunidad las traduce en acciones concretas, para lo cual se desarrolla la siguiente tabla de trazabilidad para los hallazgos más persistentes de los tres ciclos de planificación:

Antecedente 2014/2021	Situación 2026	Evidencia de verificación 2026	Decisión estratégica adoptada
Dependencia forestal de la base productiva comunal (PLADETUR 2014, Cap. 2.4; PLADECO 2022-2027)	Persiste como condicionante estructural; sin diversificación real hacia el turismo	PESTEL 2026 (eje económico) y FODA 2026 (debilidad de capital humano/oferta local)	Se mantiene como amenaza/debilidad vigente; se aborda vía L.E.5 y encadenamiento productivo con turismo
Falta de marca-destino (PLADETUR 2014; PLADETUR 2021-2025, Índice de Competitividad)	Sigue sin existir marca turística comunal, confirmado 12 años después	FODA 2026 y PESTEL 2026 (eje "Posicionamiento y comunicación")	Se traduce en proyecto con financiamiento y plazo dentro de L.E.3 (Fase Cuantitativa)
Ausencia de oficina de información turística (PLADETUR 2014; PLADETUR 2021-2025, criterio Distinción SERNATUR)	No ejecutada; sigue como debilidad activa en 2026	FODA 2026 (debilidad "infraestructura y gestión municipal")	Acción priorizada en L.E.4, con responsable y meta en Fase Cuantitativa (Ac.4.5)
Informalidad de los prestadores turísticos (PLADETUR 2021-2025, Índice de Competitividad)	Persiste alta informalidad de alojamiento y restaurantes no registrados	FODA 2026 (debilidad "alta informalidad... no registrados en SERNATUR")	Se aborda vía L.E.5, vinculada a criterios de la Distinción (Sello Q, registro SERNATUR)
Desprotección de Salto Rehuén (PLADETUR 2014; PLADETUR 2021-2025, plan de manejo no ejecutado)	Reaparece en 2026 como hallazgo más votado en tres instrumentos independientes (83% reconocimiento directo)	FODA 2026, PESTEL 2026, inventario de atractivos 2026	Primera vez con tipo de financiamiento, plazo, meta y responsable definidos (Ac.2.5, secuencia de 8 etapas – ver Cap. III)
Plan Regulador Comunal desactualizado (PLADETUR 2021-2025, instrumentos de planificación territorial desactualizados)	Actualización formalmente en ejecución (diagnóstico integrado, imagen objetivo, anteproyecto, aprobación)	Informe 2026, Cap. II; confirmado también en FODA 2026	Clasificado correctamente como debilidad vigente y oportunidad de corto plazo (no como fortaleza ya lograda)
Desarticulación entre municipio, comunidad y sector privado (PLADETUR 2021-2025, competencia territorial)	Persiste; bajo aprovechamiento de la RSE de empresas del entorno	FODA 2026 (amenaza "desarticulación... debilitamiento del capital social")	Estrategia DA (supervivencia): gobernanza turística formal y permanente, L.E.4
Desprotección de espacios públicos de valor turístico (PLADETUR 2021-2025, microbasurales)	Deterioro progresivo por abandono, vandalismo y microbasurales; sigue sin resolverse	FODA 2026 (debilidad + amenaza simultánea)	Estrategia DA: recuperación y protección de activos públicos en riesgo (sección 2.10.5, KPI ambientales)
Baja gestión ambiental y de sostenibilidad turística (PLADETUR 2021-2025, gestión ambiental local)	Sin sistema de monitoreo implementado; sin códigos de conducta para visitantes	FODA 2026 (eje "Sostenibilidad ambiental")	Se aborda vía L.E.2 (sección 2.10.5, KPI ambientales)



1.3. Enfoque Metodológico

El diseño metodológico del presente Plan se sustenta en un enfoque de investigación participativa, entendida como aquella que "apunta a la producción de conocimiento, articulando de manera crítica los aportes de la ciencia y del saber popular, con el fin de reorientarlos hacia la acción transformadora de la realidad" (Durstón y Miranda, 2002, CEPAL). Este enfoque fomenta el rol activo de la comunidad y el empoderamiento de los agentes locales en la construcción de su propio desarrollo turístico, en línea con los principios del Desarrollo a Escala Humana y la protección del patrimonio natural y cultural del territorio.

La metodología se ancla, además, en un conjunto de buenas prácticas técnicas reconocidas por SERNATUR y la Organización Mundial del Turismo (OMT) y que ya se aplicaron en los antecedentes existente:

- La metodología, para el diagnóstico y jerarquización de atractivos turísticos, aplicada en la construcción del inventario de patrimonio natural y sociocultural de la Fase Analítica.
- Los estándares del Programa de Turismo Municipal de SERNATUR, que definen los criterios de evaluación para la Distinción de Municipio Turístico incorporada como Línea Estratégica 6.
- Los tres pilares de la sostenibilidad turística, (económico, social y ambiental), que se traducen en el valor filosófico de "sostenibilidad de triple impacto".
- La priorización del empleo y los insumos locales, reflejada en el eje de encadenamiento productivo con el sector artesanal, gastronómico y agro-rural.
- La participación ciudadana y gobernanza turística, eje transversal de todo el proceso.
- El alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular los referidos a producción y consumo responsable, trabajo decente y crecimiento económico, y alianzas para el desarrollo, entre otros.

Nota metodológica: los estándares SERNATUR/OMT aplicados en este Plan no son un marco nuevo introducido en 2026: corresponden al mismo Índice de Competitividad Turística del Destino que ya estructuraba la autoevaluación del PLADETUR 2021-2025 (4 ámbitos: Gestión, Sociocultural, Socioeconómico, Ambiental), donde la mayoría de los criterios obtuvo puntajes bajos (0-1 sobre 3). Este Plan retoma ese marco, lo actualiza con evidencia 2026 y lo traduce en acciones, a través de esta continuidad metodológica.



1.4. Diseño y Etapas del Plan

El estudio se organizó en tres fases contractuales, ejecutadas en 6 semanas entre el 22 de junio y el 31 de julio de 2026:

- **Fase 1.** Planificación y Diseño (semanas 1 a 3): kick-off con el equipo municipal, revisión de antecedentes documentales (PLADETUR 2014, PLADETUR 2021-2025, PLADECO 2022-2027), diseño de las herramientas de levantamiento (encuesta Google Forms, encuesta sistematizada HTML con almacenamiento propio, guion Mentimeter), digitalización de instrumentos y validación del Plan de Trabajo con la contraparte municipal.
- **Fase 2.** Levantamiento en Terreno y Participación (semanas 3 a 6): despliegue de trabajo de campo para el catastro de recursos turísticos naturales y culturales, geolocalización GPS de atractivos, identificación de brechas de accesibilidad y conectividad, realización de jornadas participativas con los cinco grupos de interés, y ejecución de talleres PESTEL y FODA presenciales (Mentimeter) y remotos (encuestas digitales).
- **Fase 3.** Análisis, Formulación y Validación (semanas 5 a 6): definición de propósito, misión, visión, valores y lineamientos estratégicos al 2030; elaboración del plan de acción (desafíos, objetivos y proyectos); propuesta de modelo de gobernanza turística participativa; propuesta de rutas temáticas y encadenamientos territoriales; tabulación de la información mediante herramientas de Business Intelligence; presentación formal ante el Concejo Municipal.

Dentro de esta estructura contractual de tres fases, el análisis técnico del presente documento se desarrolla siguiendo las cinco fases metodológicas secuenciales, en la cual cada fase es validada y cerrada antes de dar paso a la siguiente, sin revisión retroactiva de fases ya cerradas:

- Fase Filosófica, validación y ajuste del propósito, misión, visión y valores.
- Fase Analítica, diagnóstico PESTEL y FODA, con inventario de atractivos integrado.
- Fase Programática, cruce estratégico y priorización de líneas estratégicas.
- Fase Operativa, definición de acciones concretas por línea estratégica.
- Fase Cuantitativa, matriz de acción con proyectos, financiamiento, plazos y metas.



Figura 1. Ciclo metodológico del estudio: cinco fases secuenciales



Cada fase es validada y cerrada antes de dar paso a la siguiente, sin revisión retroactiva de fases ya cerradas. El ciclo se cierra con la matriz de acción, que retroalimenta la revisión anual del Plan.

Este cierre formal de fase no impide, sin embargo, que hallazgos de una fase posterior obliguen a un ajuste puntual en una fase anterior cuando comprometen la viabilidad de una acción ya definida. Estos casos se documentan como notas de ajuste, identificadas y trazadas expresamente en el Plan y se diferencian de una reapertura de fase en que no alteran el diagnóstico, los objetivos ni las líneas estratégicas ya validadas, solo corrigen el nivel operativo o cuantitativo de una acción específica ante evidencia nueva. La secuencialidad garantiza orden metodológico; la nota de ajuste garantiza y valida esta retroalimentación en la ejecución de un Plan Estratégico Dinámico y no un Plan Estático o rígido.



1.5. Fuentes de Información y Técnicas de Recolección

- PLADETUR 2014, PLADETUR 2021-2025, PLADECO 2022-2027, Trabajo de gabinete, revisión documental, Línea base institucional a validar.
- Encuesta Google Forms, Cuestionario digital estructurado con 18 respuestas
- Encuesta sistematizada HTML propia, Cuestionario e digital estructurado (PESTEL, FODA, priorización programática, acciones operativas), 36 respuestas válidas
- Mentimeter, Taller participativo en vivo, en 3 sesiones grupales, Participación variable por pregunta (2 a 8 personas por sesión)
- Trabajo de campo, Catastro y geolocalización de atractivos, Territorio comunal completo.

El procesamiento de información combinó análisis cuantitativo (frecuencias, porcentajes y promedios ponderados sobre las respuestas estructuradas) con análisis cualitativo de contenido (identificación de patrones temáticos recurrentes en comentarios abiertos), triangulando ambos enfoques entre sí y con la evidencia documental de los planes anteriores para sustentar cada hallazgo priorizado con trazabilidad documentada desde la fuente primaria hasta la formulación estratégica final, mediante la Matriz Maestra de Trazabilidad (Anexo D), que registra el recorrido diagnóstico → FODA/PESTEL → objetivo → línea estratégica → acción → proyecto → indicador → meta para cada hallazgo de alta prioridad identificado en el proceso participativo (ver aplicación completa en el Anexo D, las 6 líneas estratégicas). El desglose completo de participación por instrumento y grupo de interés se presenta en el Anexo A.

1.6. Principios Orientadores del Diseño Metodológico

- Validación antes que creación: los instrumentos participativos se diseñaron para confirmar y ajustar los contenidos ya existentes en los planes anteriores, no para generar el Plan desde cero.
- Trazabilidad de fuente: toda afirmación estratégica del documento es rastreable a una fuente primaria específica (encuesta, comentario o dato documental), evitando enunciados sin sustento verificable.
- Secuencialidad de fases: cada fase se cierra formalmente antes de iniciar la siguiente, evitando revisiones retroactivas que comprometan la coherencia del proceso.
- Triangulación de instrumentos: ningún hallazgo relevante se sostiene en una sola fuente; los hallazgos más robustos del Plan, son aquellos validados de forma independiente por al menos dos de los tres instrumentos de recolección utilizados.



Figura 2. Principios orientadores del diseño metodológico



✦ 1.7. Valor Agregado del Proceso 2026

Un principio metodológico central de este Plan es la validación y actualización (ver 1.6). Esto significa que una parte importante de los hallazgos del presente documento no son descubrimientos nuevos, sino confirmaciones de diagnósticos ya presentes en el PLADETUR 2014 y el PLADETUR 2021-2025 y la incorporación de nuevas iniciativas. Esta continuidad no resta valor al proceso 2026: por el contrario, es la evidencia de que la brecha o mejoras, no radica en el diagnóstico, sino de ejecución (ver Cap. IV, Conclusión General). El valor agregado específico de este ciclo de planificación es el siguiente:

(a) Actualización estadística, con límites declarados. Los antecedentes demográficos, económicos y sociales se actualizan con las fuentes oficiales más recientes disponibles, Censo 2024, SII 2024, CASEN 2024, SERNATUR Big Data, reemplazando cifras de 2016 a 2023. A diferencia de los ciclos anteriores, este Plan declara explícitamente dónde el dato no existe o no está disponible en fuentes abiertas (desglose de microempresas por tamaño a nivel comunal, estudio de turismo interno posterior a 2016)., en vez de omitir la limitación o presentarla como resuelta. Esa honestidad sobre la brecha es, en sí misma, un valor agregado frente a instrumentos previos que no la reconocían.

(b) Verificación participativa, sin sobreestimar su alcance. Los hallazgos 2014/2021 fueron contrastados con 54 respuestas estructuradas y tres jornadas Mentimeter (Anexo A). Este Plan no presenta el levantamiento como representativo de la población comunal, es un ejercicio exploratorio de consulta a actores clave, y así se declara expresamente (sección 1.1), evitando el riesgo, presente en ciclos anteriores, de invocar "la ciudadanía" para legitimar hallazgos de una muestra acotada.

(c) Matriz de acción, propuesta consolidada. De los 38 proyectos, 13 cuentan con financiamiento 100% municipal asegurado; los 24 restantes se clasifican explícitamente según su grado real de avance, identificado (fondo con nombre específico), potencial (fuente genérica) o por gestionar. (Anexo E).



El valor agregado no es haber conseguido el financiamiento de los 38 proyectos, sino haber diagnosticado con precisión cuáles ya lo tienen y cuáles requieren gestión activa, algo que ningún ciclo anterior hizo.

(d) Mirada estratégica orientadora, no solo diagnóstica. Más allá de actualizar y verificar lo existente, este Plan cumple una función que se asume desde la misma sistematicidad del proceso: traducir debilidades reconocidas en oportunidades estructuradas de intervención. Por ejemplo, la ausencia de marca-destino, la informalidad de los prestadores o la desprotección de Salto Rehuén dejan de ser solo diagnóstico y se convierten en líneas estratégicas con acciones asociadas, convertidas en proyectos y con responsables definidos (Capítulo III). A esto se suma la identificación de frentes genuinamente nuevos no presentes en 2014 ni 2021, el riesgo climático, el rezago frente al estándar de "Turismo 4.0", la oportunidad de la Distinción de Municipio Turístico SERNATUR como eje transversal y una estructuración metodológica alineada de principio a fin: cada hallazgo queda trazado desde su origen (diagnóstico/FODA) hasta su cierre (indicador/meta), bajo una secuencia de fases consistente (Filosófica → Analítica → Programática → Operativa → Cuantitativa) que ordena la toma de decisiones y evita la dispersión.

Este ejercicio representa además un tránsito desde una lógica de planificación predominantemente cualitativa y declarativa – propia de los ciclos 2014 y 2021, centrados en lineamientos generales – hacia una base más cuantitativa y sistematizada, que habilita un verdadero ciclo de aseguramiento de la calidad: planificación (Fases Filosófica a Operativa) → cuantificación con metas verificables (Fase Cuantitativa) → seguimiento y control (Tablero de Control 2026-2030) → evaluación (Sistema de Indicadores y Línea Base 2026, sección 2.10.5) → retroalimentación hacia la mejora continua (notas de ajuste, sección 1.4).

Cuando se analiza la fase filosófica existente versus la actual, es posible sin duda visualizar con claridad el valor agregado, que se genera desde el propósito, misión, visión y valores, que dan cuenta de esta planificación estratégica y que se detalla en la síntesis estratégica.

Cabe precisar el alcance de este aporte: la planificación estratégica guía y define el marco filosófico, cualifica y cuantifica el diagnóstico, define objetivos, líneas, acciones, indicadores y responsables, pero no reemplaza el desarrollo posterior de los instrumentos operativos específicos (términos de referencia de cada proyecto, planes de trabajo anuales, bases de licitación, diseños de ingeniería, etc.), que corresponden a la fase de implementación y exceden el objeto de este Plan.



CAPÍTULO II. ANTECEDENTES GENERALES

2.0. Alcances del Capítulo

Este capítulo reúne los antecedentes que describen la situación de la comuna y que constituyen la base empírica del Plan. No formula propuestas: su objetivo es establecer, con fuentes verificables, cuál es el punto de partida.

El recorrido avanza desde lo territorial hacia lo sectorial. Comienza por la localización y el contexto físico, continúa con la historia y la identidad de la comuna, sigue con la caracterización demográfica, económica, ambiental, tecnológica y legal, y culmina con el diagnóstico turístico histórico, que revisa los instrumentos de planificación anteriores y las estadísticas disponibles del destino.

Las fuentes provienen de tres tipos: instrumentos de planificación comunal previos (PLADETUR 2014, PLADETUR 2021-2025 y PLADECO 2022-2027), estadísticas oficiales actualizadas (Censo 2024, CASEN, Servicio de Impuestos Internos, Encuesta Nacional de Empleo y sistemas de información turística) y normativa vigente. Cuando una cifra proviene de una fuente desactualizada o presenta inconsistencias entre fuentes, se deja constancia expresa en el texto.

2.1. Localización y Contexto Territorial

La comuna de Mulchén se ubica al sur del río Biobío, en la Región y provincia del mismo nombre, limítrofe con la Región de La Araucanía. Su posición es estratégica, junto a la principal red vial del país (Ruta 5), con posibilidades de conectarse expeditamente con las cordilleras de Ralco y Pemehue (PLADETUR 2014, Cap. 2.1). Se localiza entre las coordenadas 5.844.997 - 5.817.928 Norte y 764.977 - 742.058 Este.

Mulchén limita al norte con la comuna de Los Ángeles, capital provincial, a 32 km de distancia, generando un flujo constante de población en busca de servicios; al noreste con Quilaco; al oeste con Negrete y Renaico; y al sur con Collipulli, ya en la Región de La Araucanía. La comuna posee una extensión de 1.925 km², donde la mayor superficie corresponde a territorio rural, mientras que el centro urbano, rodeado por los ríos Mulchén y Bureo, concentra la mayor parte de los servicios públicos y privados disponibles (PLADETUR 2014, Cap. 2.1).



Mulchén forma parte del polo de desarrollo denominado "Territorio Biobío Cordillera", integrado además por las comunas de Antuco, Quilaco, Quilleco, Santa Bárbara, Tucapel y Alto Biobío, comunas que por su belleza paisajística y riqueza intercultural presentan una vocación turística que, según el propio PLADETUR 2014, "no ha sido suficientemente apoyada y desarrollada", diagnóstico que once años más tarde sigue vigente y que el presente Plan busca revertir mediante su Línea Estratégica de integración intercomunal.

2.2. Reseña Histórica

La historia de Mulchén se inicia en la época prehispánica, cuando el territorio formaba parte del Wallmapu y era habitado principalmente por el pueblo Moluche, que vivía en los llanos, y en menor medida por la etnia Pehuenche, localizada en la precordillera. Ubicado inmediatamente al sur del río Biobío, el territorio mulchenino se constituyó en la frontera natural de la Guerra de Arauco, en la cual los mapuches de la zona ofrecieron tenaz resistencia a la ocupación española (PLADETUR 2014, Cap. 2.2.1).

En 1852, bajo el gobierno del presidente Manuel Montt, se promulga la ley que crea la Provincia de Arauco, proyectando una política de anexión de territorio mapuche. Diez años más tarde, en enero de 1862, el Teniente Coronel Cornelio Saavedra Rodríguez, en terrenos cedidos por los úlmenes Huentrumán y Ninpay, inicia la construcción del Fuerte de Mulchén, en el marco de la operación de "Pacificación de la Araucanía", con el objetivo de proteger a los propietarios industriales de Laja y Nacimiento y expandir el comercio en el territorio araucano (PLADETUR 2014, Cap. 2.2.1). Este proceso significó, según el propio documento, la pérdida territorial del pueblo Moluche, obligado a vivir en reducciones. A comienzos del siglo XX, Mulchén consolidó su vida cívica y social: se fundó la Sociedad de Artesanos (1903), el Club Social (1904), el Cuerpo de Bomberos (1909), el primer liceo (1924), la Cruz Roja (1924) y la Cámara de Comercio (1926). La crisis económica de 1929 golpeó duramente la actividad agrícola; su recuperación llegó en 1950 con la construcción del Canal Biobío Sur, que permitió regar 40.000 hectáreas en Santa Bárbara, Quilaco, Mulchén, Negrete, Collipulli, Traiguén y Angol (PLADETUR 2014, Cap. 2.2.1).

El terremoto de 1960 marcó un quiebre en la configuración urbana de la ciudad, afectando gravemente a la Parroquia San Esteban, el Convento San Francisco y una serie de edificios privados que debieron ser demolidos. En 1974 se crea la Región del Biobío, el mismo año en que se promulga el Decreto Ley N° 701 de Fomento Forestal, que incentivó la inversión en plantaciones forestales en desmedro de los terrenos agrícolas tradicionales, desencadenando un proceso de "desruralización del territorio" cuyo efecto es, según el propio PLADETUR 2014, la actual dependencia forestal de la matriz productiva comunal.



Nota metodológica sobre fuentes históricas: la reseña anterior se complementa con las siguientes fuentes: Memoria Chilena, Biblioteca Nacional de Chile, Ocupación militar y colonización de la Araucanía (1851-1883), y Campañas de la ocupación militar de la Araucanía (1862-1883), Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, Ocupación de la Araucanía.



2.3. Patrimonio Cultural e Identidad Territorial

El PLADETUR 2014 (Cap. 2.2.3) caracteriza el patrimonio cultural de Mulchén como el cruce de múltiples identidades locales, que se detallan a continuación:

- **Identidad fluvial:** derivada de la condición de "isla" de Mulchén en la confluencia de los ríos Mulchén y Bureo, que históricamente sostuvo el transporte fluvial de productos, mercancías y personas hacia los puertos de Nacimiento y Concepción hasta finales del siglo XIX, y que dio origen a una cultura fluvial de pesca, natación y paseos en bote.
- **Identidad fronteriza:** asociada a más de 300 años como límite de la Guerra de Arauco, con un origen poblacional diverso subsidiario de procesos político-militares (la Guerra a Muerte, la creación de la Provincia de Arauco, la Pacificación de la Araucanía) y de procesos comerciales, como la llegada de colonos chilenos, europeos y posteriormente árabes atraídos por la industria de los hermanos Bunster en los Llanos de Angol.
- **Identidad Moluche:** vigente en comunidades actuales y en vestigios arqueológicos de la zona (catancuras, puntas de flecha, herramientas líticas y cerámicas). La memoria Moluche está asociada al legado guerrero de loncos como Francisco Mariluán, Nahualburi y Mañil Huenu.
- **Identidad campesina:** ligada a la histórica concentración poblacional en sectores rurales, en haciendas agrícolas conformadas desde la Colonia, de las cuales surge la figura histórica del "peón gañán" que recorría los campos "a ración y sin salario" (Salazar, 1989, citado en PLADETUR 2014).



Figura 3. Las cuatro identidades históricas de Mulchén



Estas identidades, fluvial, fronteriza, Moluche y campesina, constituyen la base documental que sustenta la incorporación explícita del patrimonio artesanal, gastronómico e indígena Moluche-Mapuche en el Propósito, Misión y Visión de la Fase Filosófica del presente Plan.

2.4. Demografía

La comuna registró 29.003 habitantes en el Censo 2002 y 29.627 habitantes en el Censo 2017, con una variación intercensal de +2,15%, cifra esta última que constituye el dato de referencia del PLADECO 2022-2027 (PLADETUR 2014; PLADECO 2022-2027). El Censo 2024 revierte esa tendencia: la población efectivamente censada desciende a 29.036 personas, equivalente a una variación de -2,0% respecto de 2017, en un contexto en que la Región del Biobío creció 3,6% (1.613.059 habitantes) y el país 5,2% (18.480.432 habitantes) en el mismo período (INE, Censo 2024).

El retroceso no es solo cuantitativo, sino también estructural: la población de 0 a 14 años cae de 6.346 a 5.251 personas, mientras que el grupo de 65 años y más aumenta de 3.864 a 4.727, alcanzando el 16,3% de la población comunal, por sobre el promedio regional (14,7%) y nacional (14,0%). A ello se suman una incidencia migratoria marginal con 109 personas nacidas fuera del país, equivalentes al 0,4%, frente al 2,9% regional y al 8,7% nacional y un índice de masculinidad que desciende de 97,1 a 94,3, coherente con la salida selectiva de población masculina joven hacia centros urbanos mayores.

Según las proyecciones de población del INE para 2024, la comuna presenta 26.190 habitantes en áreas urbanas y 4.932 en áreas rurales, equivalentes a una ruralidad de 15,8%, superior al promedio regional (10,9%) y nacional (11,3%). Esta condición resulta relevante para el Plan, ya que los principales atractivos y prestadores de servicios turísticos de la comuna se localizan o provienen del territorio rural.



La tasa de pobreza por ingresos alcanzó 24,5% en 2024 (IC 95%: 20,0%-29,0%), muy por sobre el promedio nacional y regional. La pobreza multidimensional alcanza 21,0% de la población comunal (IC 95%: 16,4%-25,5%), sobre una población proyectada de 31.115 personas (CASEN 2024, Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Estimaciones SAE 2024, tipo "Directa y Sintética Fay-Herriot").

En síntesis, Mulchén enfrenta un escenario de estancamiento demográfico y envejecimiento acelerado que, para efectos de este Plan, refuerza la pertinencia del turismo como vía de diversificación económica con potencial de generar empleo local, sin que ello implique una relación causal demostrada con la contención de la migración de población joven.

Figura 4. Dashboard demográfico y social de Mulchén (Censo 2024 · INE y CASEN 2024)



2.5. Estructura Económica y Empleo

La tasa de desocupación de la Región del Biobío alcanzó 10,4% en el trimestre móvil abril-junio de 2026, un punto porcentual por sobre el promedio nacional (9,4%) y la segunda más alta del país después de Ñuble, con una informalidad laboral de 28,3%, 3,1 puntos más que doce meses antes y una incidencia más severa en mujeres (11,3% de desocupación) y jóvenes.

La estructura productiva de la comuna de Mulchén explica en parte este rezago. Según las estadísticas del Servicio de Impuestos Internos, en 2024 la comuna registró 1.832 empresas y 5.005 trabajadores dependientes informados. El SII no publica en abierto la distribución por tamaño (microempresa/gran empresa) a nivel comunal para 2024; la última referencia disponible en ese desglose específico es 2023 (60,9% microempresas, 5 grandes empresas), declarada aquí como limitación de fuente.

El empleo formal se concentra en la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (1.838 trabajadores, SII 2024) y en la enseñanza (1.169, SII 2024), seguidas por el comercio (624, SII 2024), configurando una base ocupacional dependiente de actividades primarias de marcada estacionalidad.



Frente a la fragilidad del empleo formal, la comuna exhibe un capital social densamente organizado. El catastro de organizaciones comunitarias levantado por el municipio registra 408 organizaciones inscritas, encabezadas por comités de agua potable rural, vivienda y mejoramiento (alrededor de un cuarto del total), clubes deportivos, agrupaciones sociales y culturales, y 53 juntas de vecinos urbanas y rurales que cubren la totalidad del territorio comunal (Plan Municipal de Cultura de Mulchén 2018-2021, Ilustre Municipalidad de Mulchén). Esta red constituye el principal activo de gestión participativa del Plan: proporciona interlocutores organizados en cada unidad vecinal y una base instalada de prestadores potenciales en artesanía, gastronomía y manifestaciones culturales. Cabe precisar que el catastro corresponde a 2018.

La serie histórica SII 2005-2024 muestra un crecimiento sostenido de largo plazo en el número de emprendimientos del rubro (de 70 a 135 empresas, +93% en dos décadas), aunque con una leve contracción en el último año (139 en 2023 a 135 en 2024). Este dinamismo de base, con fluctuaciones de corto plazo, es lo que este Plan debe ordenar, formalizar y capacitar para transformarlo en empleo estable o el autoempleo.

Figura 5. Dashboard de estructura económica y empleo (SII 2023-2024 · INE 2026).



2.6. Ambiente Físico-Natural y Silvoagropecuario

· **El sector forestal. Peso económico e impacto territorial**

Articulador de la economía comunal y, por lo mismo, la principal condicionante del desarrollo turístico de Mulchén. La comuna concentra 60.824,4 hectáreas de plantaciones de pino y eucalipto, el 20,7% de la superficie plantada de toda la provincia del Biobío y cerca de un tercio del territorio comunal (PLADECO 2022-2027), lo que la convierte en la comuna forestal más relevante de la provincia. Ese peso se traduce directamente en empleo: el rubro de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca reúne 1.838 de los 5.005 trabajadores dependientes informados en 2024, un 36,7% del empleo formal comunal, a los que se suman 215 trabajadores en industria manufacturera, mayoritariamente asociada al procesamiento de la madera y 145 en transporte y almacenamiento (Servicio de Impuestos Internos, 2023).



El impacto territorial de esta matriz es, sin embargo, ambivalente para el turismo. Por una parte, homogeneiza el paisaje rural, sustituye vegetación nativa en las cuencas de los ríos Mulchén y Bureo, intensifica el tránsito de camiones de alto tonelaje por las mismas rutas que dan acceso a los atractivos comunales y concentra el riesgo de incendios forestales precisamente en los meses de temporada alta. Por otra, ha dotado al territorio de una red de caminos, puentes y accesos prediales que constituye infraestructura aprovechable para circuitos de naturaleza, y ofrece un objeto de interés en sí mismo para el turismo industrial y educativo. El Plan asume, en consecuencia, que el desarrollo turístico de Mulchén no puede plantearse contra el sector forestal, sino en coordinación con él: mediante acuerdos de acceso y uso público de predios, gestión compartida del riesgo de incendios y participación de las empresas del rubro en el financiamiento de iniciativas de puesta en valor del patrimonio natural.

- **Áreas protegidas y biodiversidad**

La comuna cuenta con dos figuras de conservación de escala mayor: la Reserva Nacional Altos de Pemehue, con 18.555,75 hectáreas, y el Sitio Prioritario Fundo Villucura, con 39.927,34 hectáreas. En conjunto suman 58.483 hectáreas bajo protección o priorización para la conservación, cerca de un 30% de la superficie comunal. Estos espacios albergan especies de alto valor patrimonial como el ciprés de la cordillera y la araucaria, junto a fauna nativa que incluye zorros, pumas y aves como torcazas y carpinteros (PLADECO 2022-2027). Constituyen el soporte natural del turismo de intereses especiales —senderismo, avistamiento de aves y educación ambiental— y son, además, el contrapeso ecológico del paisaje de plantaciones descrito en el punto anterior.

- **Actividad agrícola y ganadera**

El suelo agrícola se destina en un 57% a cereales, un 28% a plantaciones forrajeras y un 9% a cultivos industriales, mientras que la masa ganadera es mayoritariamente bovina (70%), seguida de ovinos, cerdos y equinos (PLADECO 2022-2027). Esta estructura es coherente con la concentración del empleo formal comunal en el rubro de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, 1.838 trabajadores dependientes informados en 2024, según se detalló en la sección de estructura económica y empleo y con la identidad campesina reconocida entre los rasgos históricos de la comuna. Su relevancia para el Plan es doble: define el paisaje rural que el visitante percibe y constituye la base productiva sobre la cual pueden articularse el agroturismo, las rutas gastronómicas y la venta directa de productos locales.



· Implicancias para el desarrollo turístico

El ambiente físico-natural de Mulchén presenta, en consecuencia, una tensión estructural que el Plan debe administrar: por una parte, una matriz forestal extensa que homogeneiza el paisaje, presiona los recursos hídricos y concentra el empleo en un solo rubro; por otra, un patrimonio natural de alto valor, áreas protegidas, cursos fluviales y paisaje agrícola tradicional, con capacidad de sostener una oferta turística diferenciada. La estrategia territorial del Plan se orienta, por tanto, a poner en valor los espacios de conservación y el mundo rural como activos turísticos, evitando que la actividad se desarrolle en competencia con los usos productivos existentes y aprovechando la infraestructura vial y predial ya instalada por el sector silvoagropecuario.

De esta base físico-natural se desprenden cuatro vocaciones de producto claramente diferenciables. La primera es el turismo de naturaleza y de intereses especiales asociado a la Reserva Nacional Altos de Pemehue y al Sitio Prioritario Fundo Villucura: senderismo, trekking de montaña, avistamiento de avifauna y observación de bosque nativo de ciprés de la cordillera y araucaria. La segunda es el turismo fluvial, sustentado en la confluencia de los ríos Mulchén y Bureo, que conecta el atractivo natural con la identidad histórica de la comuna y admite formatos de baja inversión como riberas habilitadas, pesca recreativa y navegación menor. La tercera es el agroturismo y el turismo rural comunitario, apoyado en la estructura de cereales, ganadería bovina y pequeña agricultura descrita en el punto anterior, con productos de tipo visita a predio, gastronomía campesina y venta directa. La cuarta, de menor desarrollo pero factible, es el turismo industrial y educativo vinculado a la cadena forestal, orientado a público escolar y técnico.

Figura 7. Las cuatro vocaciones turísticas del territorio



El aprovechamiento de estas vocaciones enfrenta tres condicionantes que el Plan debe abordar de forma explícita. La primera es la estacionalidad: la ventana óptima para las actividades al aire libre coincide con los meses de mayor riesgo de incendios forestales, lo que exige protocolos de operación y cierre coordinados con CONAF y con las empresas forestales, además de una estrategia deliberada de productos de temporada media –gastronomía, patrimonio y cultura– que reduzca la concentración de la demanda en el verano. La segunda es la accesibilidad: buena parte de los atractivos se localiza en el territorio rural y depende de caminos secundarios y accesos prediales de propiedad privada, por lo que su habilitación turística requiere acuerdos formales de paso, señalética y condiciones mínimas de seguridad antes de cualquier acción promocional. La tercera es la capacidad de carga: las áreas protegidas y las riberas fluviales son ecosistemas sensibles, de modo que su puesta en valor debe ir acompañada de límites de uso, manejo de residuos y monitoreo, coherentes con los principios de turismo sostenible que orientan este Plan.

Figura 8. Condicionantes para la puesta en valor turística del territorio



En consecuencia, el criterio que ordena las decisiones territoriales del Plan es la complementariedad: el turismo de Mulchén se desarrolla sobre el mismo territorio que sostiene la actividad silvoagropecuaria y debe construirse en coordinación con ella, compartiendo infraestructura, gestionando conjuntamente el riesgo y diversificando los ingresos de las familias rurales y no como un uso alternativo que compita por suelo, agua o mano de obra.



Figura 6. Dashboard territorial y silvoagropecuario (PLADECO 2022-2027 · SII 2024 · INE)



2.7. Medio Ambiente y Sostenibilidad

La comuna cuenta con institucionalidad ambiental formalmente constituida. Mulchén reingresó en 2019 al Sistema de Certificación Ambiental Municipal (SCAM) del Ministerio del Medio Ambiente —instrumento voluntario, estructurado en cinco niveles progresivos de certificación y conformó su Comité Ambiental Municipal. A la fecha del PLADECO 2022-2027, el municipio se encontraba validando su Diagnóstico Ambiental Comunal y formulando su Estrategia Ambiental Comunal, componentes que corresponden al primer nivel del sistema. A ello se suma la certificación ambiental de establecimientos educacionales: diez centros cuentan con certificación bajo el Sistema Nacional de Certificación Ambiental de Establecimientos Educacionales (SNCAE), cuatro de ellos en nivel de excelencia, lo que constituye una base instalada de educación ambiental aprovechable para los programas de sensibilización turística previstos en este Plan.

En el plano normativo, la comuna dispone de dos ordenanzas ambientales vigentes: la Ordenanza sobre Protección y Conservación del Medio Ambiente, aprobada por Decreto Alcaldicio 417/2002 y modificada por Decreto 612/2003, y la Ordenanza sobre Protección y Tenencia Responsable de Mascotas, aprobada por Decreto 1495/2015. La primera es el instrumento con mayor pertinencia para el Plan, por cuanto habilita al municipio a regular conductas en espacios naturales de uso público; cabe advertir, sin embargo, que su antigüedad, más de dos décadas, es anterior a la instalación del turismo como actividad relevante en la comuna, por lo que no contempla materias hoy indispensables, como la gestión de residuos en sitios de visitación, el uso de fuego en áreas de acampada o la regulación del acceso a riberas fluviales. Su actualización constituye una acción habilitante para la operación segura y ordenada de los atractivos naturales.



El principal pasivo ambiental identificado son los microbasurales. El PLADECO 2022-2027 reconoce alrededor de diez puntos en la comuna y localiza dos de ellos en el sector del Salto Rehuén y en la ribera del río Bureo, es decir, exactamente sobre los activos naturales que este Plan propone poner en valor. El dato es relevante por partida doble: valida documentalmente la debilidad de "contaminación y microbasurales" consignada en el FODA y convierte su erradicación en una condición previa, no en una acción complementaria, de cualquier estrategia de promoción de esos atractivos, dado el riesgo reputacional que implica difundir un destino cuya imagen de llegada contradice la promesa de naturaleza.

El municipio dispone, no obstante, de instrumentos para abordarlo. El Plan de Medio Ambiente municipal 2022-2027 contempla el proyecto "Gestión del Salto Rehuén como área protegida", con un presupuesto estimado de 40 millones de pesos, que ofrece una vía directa de articulación con este Plan: la figura de protección permitiría regular el acceso, habilitar infraestructura mínima de visitación y establecer responsabilidades de mantención. Incluye además un "Diagnóstico comunal de identificación de amenazas y zonas de riesgo ante el Cambio Climático", cuyos resultados son insumo obligado para el diseño de la oferta turística, considerando que las principales amenazas climáticas del territorio, incendios forestales, olas de calor y déficit hídrico, afectan directamente la operación de las actividades al aire libre en temporada alta.

2.8. Tecnología y Conectividad

El PLADECO 2022-2027 identifica explícitamente la necesidad de "mejorar la conectividad física, digital y la movilidad interna de la comuna" como lineamiento estratégico del Desarrollo Territorial, contemplando un proyecto específico de "Estudio de déficit y mejora de la conectividad digital en el territorio comunal" (2023-2024, SECPLAN). Ese estudio es la pieza habilitante de toda la agenda digital del Plan: mientras no se disponga de un catastro de cobertura móvil y de internet fija por sector, especialmente en el territorio rural donde se localizan los atractivos, cualquier iniciativa de digitalización turística opera sobre un supuesto no verificado. Su priorización es, por tanto, una acción de primer orden.

La aplicabilidad de este estándar en Mulchén debe graduarse conforme a la realidad del tejido prestador descrito en la sección de estructura económica y empleo: 135 empresas de alojamiento y comidas (SII 2024) con apenas 58 trabajadores dependientes, consistente con microempresas de base familiar con escasa capacidad técnica instalada. La brecha, en consecuencia, es tanto de infraestructura como de competencias, y el Plan la aborda en tres niveles sucesivos. El primero es la presencia digital básica, el segundo es la transaccionalidad y el tercero, de mayor complejidad, es el monitoreo inteligente.



En el plano nacional, la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible de la Subsecretaría de Turismo orienta al sector hacia la digitalización de servicios y la reducción de la huella ambiental en entornos naturales. Sobre ese marco, la industria ha consolidado el concepto de "Turismo 4.0", que articula tres componentes: la automatización de plataformas digitales, reservas, pagos y gestión de la relación con el visitante, el monitoreo ambiental inteligente de los sitios de visitación y el desarrollo de infraestructura de bajo impacto. No se trata de un programa público con financiamiento propio al que la comuna pueda postular, sino de un estándar emergente de competitividad, lo que confirma que el cierre de la brecha digital identificada en el FODA constituye una urgencia sectorial y no solo una carencia local.

🏛️ 2.9. Marco Legal e Institucional

Marco legal municipal

El instrumento rector de la planificación comunal es la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, cuyo artículo 7° establece que el Plan de Desarrollo Comunal "contemplará las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural", con una vigencia mínima de cuatro años. Su actualización se rige por cinco principios orientadores derivados de la misma ley: carácter participativo, coherencia con políticas regionales, flexibilidad de evaluación periódica, operatividad (traducción en programa plurianual de inversiones) y carácter estratégico-articulador (PLADECO 2022-2027).

Marco legal sectorial del turismo

A nivel nacional, la actividad se rige por la Ley N° 20.423, sobre Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo, que crea la Subsecretaría de Turismo y define por primera vez el turismo como actividad estratégica para el desarrollo del país.

De esa misma ley y de su reglamento (Decreto N° 19 de 2018) deriva el Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos, administrado por SERNATUR, que identifica oficialmente la oferta formal del país. Su carácter es mixto y conviene precisarlo, porque determina obligaciones distintas según el tipo de prestador: la inscripción es obligatoria para los servicios de alojamiento turístico y para las actividades de turismo aventura, y voluntaria para el resto de los rubros, restaurantes y servicios de alimentación, agencias de viajes, tour operadores, transporte de pasajeros, guías y artesanía, entre otros. En el caso del turismo aventura, se añade la acreditación de los estándares de seguridad definidos por la normativa. Considerando que la oferta comunal está compuesta mayoritariamente por microempresas de base familiar, se recomienda que el Plan incorpore, como acción temprana, un catastro que contraste los prestadores efectivamente operativos con los inscritos en el Registro, y un programa de acompañamiento a la formalización e inscripción dirigido a quienes aún no lo están.



Instrumentos de planificación territorial

A nivel comunal, la Actualización del Plan Regulador Comunal se encuentra formalmente en ejecución, con etapas definidas de diagnóstico integrado, imagen objetivo, anteproyecto y aprobación. Su relevancia para el turismo es directa, ya que de él dependen las condiciones de uso de suelo aplicables a equipamiento de alojamiento, servicios de alimentación y áreas de interés turístico. Se recomienda que el municipio incorpore las definiciones de este Plan en la etapa de imagen objetivo, de modo que las vocaciones turísticas identificadas queden reflejadas en la zonificación resultante.

2.10. Diagnóstico Turístico Histórico (PLADETUR 2014-2025)

2.10.1. Índice de Competitividad Turística del Destino

El PLADETUR 2021-2025 aplicó una autoevaluación estructurada del destino en cuatro ámbitos; Sociocultural, Socioeconómico, Ambiental y Gestión, con puntajes asignados por la Encargada de Turismo municipal de la época. Los resultados más relevantes para este Plan son los siguientes:

Tabla 1. Índice de Competitividad Turística del Destino (PLADETUR 2021-2025)

Ámbito	Criterio	Puntaje	Observación registrada (2021)
Gestión	Plan o Estrategia de Desarrollo Turístico	2	"Estamos en proceso, este documento de trabajo da cuenta de aquello"
Gestión	Catastro de atractivos turísticos	3	Catastro publicado, actualizado y georreferenciado en al menos el 90% de los atractivos
Gestión	Registro formal de empresas turísticas (SERNATUR)	1	Baja proporción de empresas inscritas
Gestión	Planificación y ordenamiento turístico (PRC)	1	Documentación parcial; sin instrumentos específicos de uso de suelo turístico
Gestión	Gestión ambiental local y monitoreo de sustentabilidad	0	Sin sistema de monitoreo público implementado
Sociocultural	Comportamiento del visitante (códigos de conducta)	0	Sin códigos de conducta aplicados en el destino
Sociocultural	Disponibilidad de información e interpretación de sitios	0	Sin información disponible en oficinas de turismo ni en idiomas de visitantes
Socioeconómico	Monitoreo del impacto económico del turismo	0	Sin estudio de gasto turístico ni de inversión privada
Socioeconómico	Oportunidades de empleo equitativas	0	Sin programa de fiscalización de igualdad de oportunidades laborales
Ambiental	Gestión de riesgos ambientales	0	Sin plan de emergencia de riesgos ambientales del destino
Ambiental	Protección de ecosistemas	1	Diagnóstico Ambiental Comunal existente; plan de manejo del Salto Rehuén no ejecutado



2.10.2. Perfil del turista regional

Según el Catastro de Atractivos Turísticos de SERNATUR recogido por el PLADETUR 2021, la Región del Biobío registra 218 atractivos, de los cuales alrededor de dos tercios corresponden a sitios naturales y una proporción equivalente presenta jerarquía local, es decir, capacidad de atraer visitantes del propio territorio y no de escala regional o nacional. Ambos rasgos son consistentes entre sí: un inventario dominado por atractivos naturales de jerarquía local configura un destino de proximidad más que de captación de flujos de larga distancia. De ello se deriva el perfil predominante del visitante regional: turista nacional, residente mayoritariamente en la propia Región del Biobío o en regiones vecinas, que viaja en vehículo particular, en grupo familiar y por estadías cortas, con frecuencia excursionismo de un día, sin pernoctación, concentradas en fines de semana, feriados largos y temporada estival.

Este patrón condiciona directamente el diseño de la oferta de Mulchén: define un radio de mercado primario acotado a la provincia del Biobío y al Gran Concepción, privilegia productos de media jornada o jornada completa por sobre paquetes de varios días, y hace del gasto en alimentación, artesanía y actividades el principal vector de ingreso local, por encima del alojamiento.

Cabe advertir que la caracterización disponible proviene del Informe Final Biobío 2016 citado por el PLADETUR 2021, de modo que su antigüedad supera la década y es anterior a las alteraciones del comportamiento de viaje derivadas de la pandemia. Una primera aproximación con datos vigentes confirma y matiza el diagnóstico anterior. Según la Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico del INE, en mayo de 2026 los establecimientos de la Región del Biobío registraron 37.860 llegadas de pasajeros y 58.212 pernoctaciones, con descensos interanuales de 12,1% y 17,1% respectivamente, y una tasa de ocupación de habitaciones de 29,7%, 5,8 puntos porcentuales por debajo de mayo de 2025.

El dato más relevante para Mulchén, sin embargo, es el que describe a la región como mercado emisor. En las proyecciones de la Subsecretaría de Turismo y SERNATUR para las vacaciones de invierno de 2026, sobre un total nacional estimado de 2.880.113 viajes con pernoctación, la Región del Biobío aparece como la segunda región emisora del país con 283.864 viajes, equivalentes al 9,9% del total, superada solo por la Región Metropolitana.

2.10.3. Mulchén como destino: estadísticas de viajes

El análisis de los datos de viajes internos con desagregación comunal permite pasar del perfil regional al comportamiento efectivo del destino. Las cifras que siguen corresponden a la serie 2019-2025 de viajes con origen y destino en la comuna de Mulchén, procesada a partir del sistema de turismo interno de la Subsecretaría de Turismo y SERNATUR.



El primer hallazgo corrige una lectura intuitiva: Mulchén es receptor neto de viajes. En 2024 la comuna registró 102.229 viajes con destino Mulchén frente a 66.016 viajes emitidos por sus residentes, un saldo positivo de 36.213 viajes y una razón de 1,55 llegadas por cada salida. Aunque la Región del Biobío se comporta como mercado emisor a escala nacional, Mulchén opera dentro de ella como territorio de recepción, lo que confirma la existencia de un flujo de visitación real y sostenido sobre el cual el Plan puede intervenir.

La serie histórica muestra un destino estable, pero sin crecimiento. Las llegadas pasaron de 105.249 en 2019 a 79.473 en 2020, una caída de 24,5% asociada a la pandemia, se recuperaron progresivamente hasta 103.442 en 2022 y se estabilizaron en torno a las 100.000 (98.979 en 2023 y 102.229 en 2024). Seis años después, la comuna sigue 2,9% por debajo de su nivel prepandemia: recuperó el volumen perdido, pero no ha logrado superarlo. Los datos parciales de 2025, disponibles hasta octubre, refuerzan esa señal de estancamiento: 81.829 llegadas frente a 86.731 en el mismo período de 2024, un retroceso de 5,7%.

La estacionalidad es el rasgo más marcado y el que ofrece mayor margen de gestión. En 2024, enero concentró 14.786 llegadas, el 14,5% del año y el bimestre estival enero-febrero reunió 24.586, casi la cuarta parte del total anual. En el extremo opuesto, mayo registró 5.955 llegadas, de modo que el mes peak más que duplica al mes valle, con una razón de 2,5 a 1. La curva presenta, sin embargo, dos repuntes intermedios aprovechables: julio, asociado a las vacaciones de invierno, y septiembre, vinculado a las fiestas patrias, ambos por sobre las 9.000 llegadas.

El origen de los visitantes delimita con precisión el mercado objetivo. En 2024, las diez principales comunas emisoras hacia Mulchén aportaron 41.034 viajes, un 40,1% del total. Encabezan la lista Concepción con 7.704 viajes y Temuco con 7.290, seguidas de Talcahuano (4.670), Angol (4.506), San Pedro de la Paz (4.031), Chillán (2.937), Nacimiento (2.551), Puente Alto (2.506), Victoria (2.449) y Chiguayante (2.390). Agrupadas por territorio, las comunas del Gran Concepción, Concepción, Talcahuano, San Pedro de la Paz y Chiguayante, aportan 18.795 viajes, un 18,4% del total, mientras que el eje norte de La Araucanía, Temuco y Victoria, suma 9.739, un 9,5%. Ambos son mercados de proximidad situados a menos de dos horas y media por carretera, alcanzables con estrategias de promoción regional de bajo costo.

Dos observaciones metodológicas resultan indispensables. La primera es que la ciudad de Los Ángeles, capital provincial situada a 32 kilómetros, no aparece entre las diez principales comunas de origen ni de destino, resultado ya que podría deberse al criterio de pernoctación o de distancia mínima aplicado por el sistema, que excluiría los desplazamientos de excursionismo diario, precisamente el patrón dominante en un destino de proximidad.



La segunda observación es que los flujos de salida de los residentes de Mulchén se dirigen mayoritariamente a Concepción (4.307), Nacimiento (3.812), Angol (3.490) y Cabrero (3.220), dato que sustenta el Gráfico 4 y confirma que Mulchén también opera como emisor hacia esos centros urbanos. Sobre la naturaleza de las cifras de llegada, cabe una precisión: la fuente mide específicamente viajes con pernoctación, no movilidad general. Bajo la definición de la Organización Mundial del Turismo, un viaje por salud, negocios o visita a familiares constituye demanda turística cuando implica pernoctar fuera del entorno habitual, y esta medición excluye por diseño los desplazamientos de un día (trámites, compras, salud ambulatoria) que no generan pernoctación.

En consecuencia, las cifras de llegadas con destino Mulchén sí constituyen demanda turística en sentido técnico, aunque su composición por motivo de viaje: ocio, VFR Visiting Friends and Relatives (Visita a Familiares y Amigos), negocios, no está desagregada en esta fuente y queda como línea base pendiente de levantamiento (ver Sistema de Indicadores y Línea Base 2026).

Con esa base, las tres conclusiones operativas para el Plan son nítidas: existe un flujo consolidado de aproximadamente cien mil viajes anuales hacia la comuna que hoy no se traduce en gasto turístico organizado; ese flujo está estancado desde 2022 y requiere una propuesta de valor nueva para crecer; y su fuerte concentración estival define la desestacionalización, con foco en los repentes de julio y septiembre, como el objetivo de mayor retorno potencial del período 2026-2030.

Figura 9. Dashboard de viajes hacia Mulchén (Big Data de Turismo Interno, Subsecretaría de Turismo y SERNATUR)



Gráfico 1. Viajes con destino Mulchén, serie anual 2019-2025

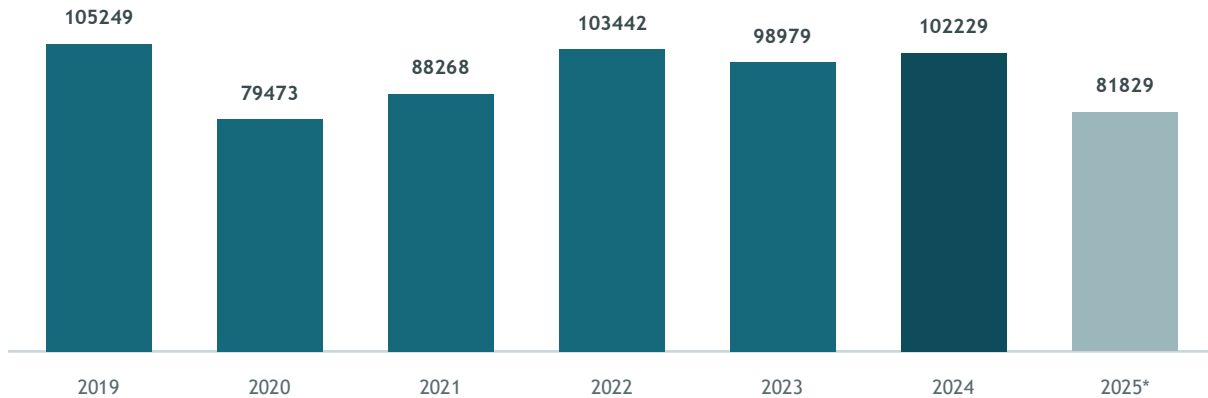


Gráfico 2. Estacionalidad de las llegadas a Mulchén, por mes (2024)

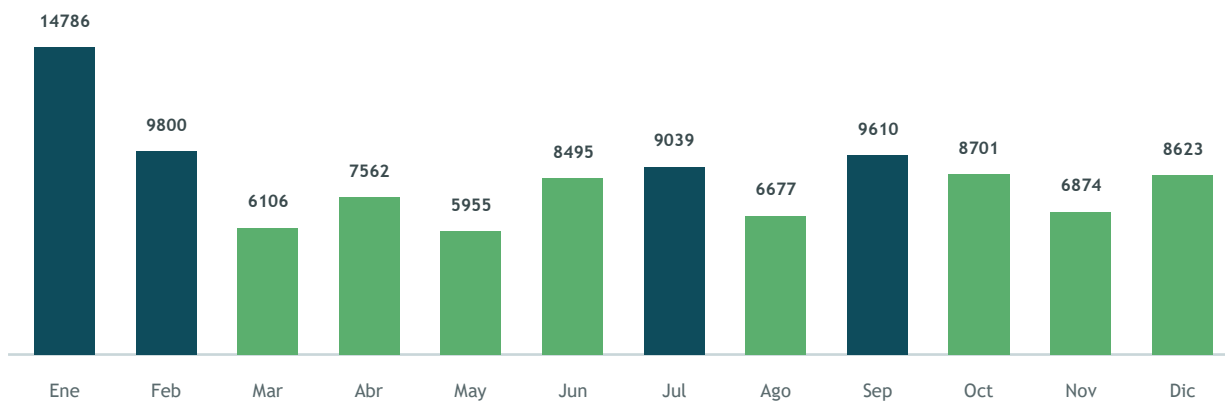


Gráfico 3. Principales comunas de origen de los viajes hacia Mulchén (2024)

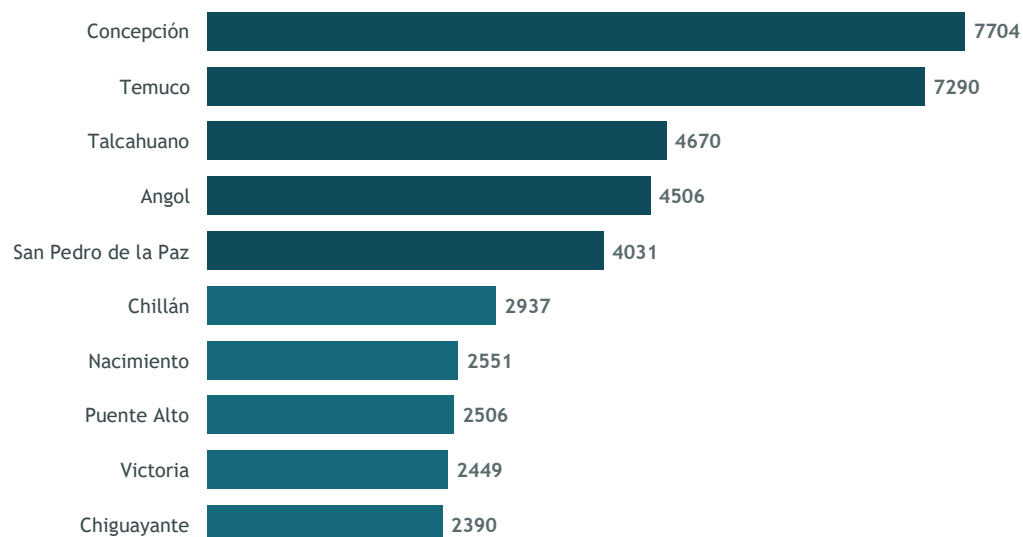
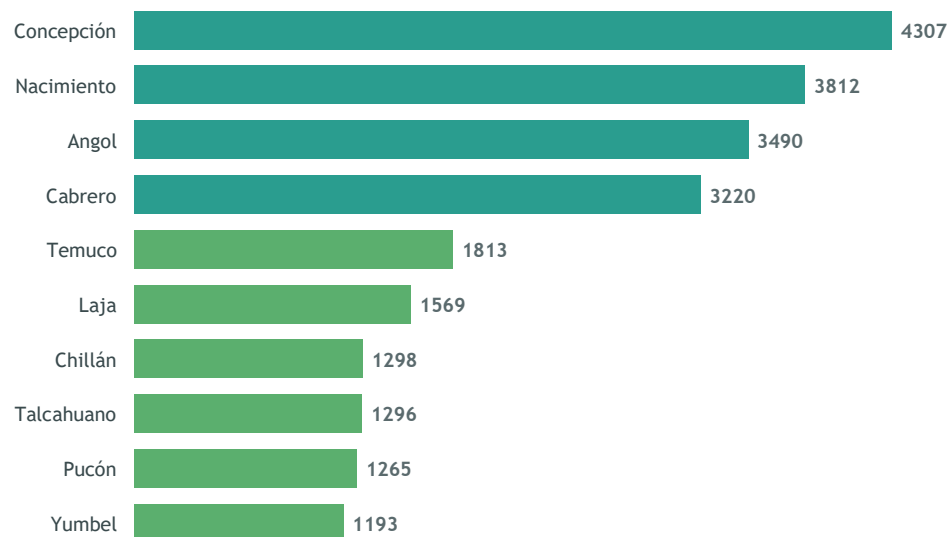


Gráfico 4. Principales comunas de destino de los viajes desde Mulchén (2024)



La región genera, en consecuencia, un volumen considerable de desplazamientos que en su mayor parte no retiene: es fuerte emitiendo y débil recibiendo. Esta asimetría define la oportunidad estratégica del Plan. El mercado prioritario de Mulchén no es el turista de larga distancia, sino el residente del propio Biobío que hoy viaja fuera de la región, y cuya captación exige competir en propuesta de valor y no en escala: experiencias diferenciadas de naturaleza, río y mundo rural, a menos de dos horas de los principales centros urbanos regionales.

2.10.4. Vacío histórico de estudios de satisfacción e información turística

Ninguno de los PLADETUR (2014, 2021) cuenta con datos tabulados de satisfacción turística. El PLADETUR 2014 aplicó la "Primera Encuesta Gastronómica de Mulchén" (marzo-abril 2014), reportando únicamente perfil geográfico del comensal (90% mulcheninos, 3% angelinos, 3% santiaguinos) y gasto promedio, sin indicadores de satisfacción. El PLADETUR 2021, en su Índice de Competitividad, calificó explícitamente con puntaje 0 tanto la "satisfacción de la comunidad con la actividad turística" como la "satisfacción general del turista". Conviene precisar el alcance de ese único antecedente. La encuesta gastronómica de 2014 midió comensales en establecimientos de la comuna, no visitantes del destino, por lo que su resultado, un público mayoritariamente local, no es comparable con los datos de viajes presentados en el punto anterior, donde las diez principales comunas emisoras externas aportan el 40,1% de las llegadas. La aparente contradicción se explica por la diferencia de universo y de instrumento, y confirma que la comuna carece de una medición diseñada específicamente para caracterizar al visitante.

El vacío es, por tanto, doble. No solo no existe información de satisfacción, ni del turista ni de la comunidad receptora, sino que tampoco se dispone de datos de gasto, permanencia ni motivo de viaje a escala comunal. Las estadísticas de movilidad descritas en el punto 2.10.3 permiten dimensionar cuántos viajes llegan y desde dónde, pero no qué hacen los visitantes en el territorio, cuánto gastan ni con qué nivel de conformidad se retiran. Esa es exactamente la información que un plan de desarrollo turístico requiere para priorizar inversiones y evaluar resultados.

En consecuencia, el Sistema Integrado de Información Turística contemplado en este Plan (Ac.4.2) debe incorporar desde su diseño un componente permanente de medición, estructurado en tres instrumentos de bajo costo y aplicación periódica: una encuesta breve de satisfacción del visitante en los principales atractivos y en la oficina de información turística, con indicador de recomendación, gasto declarado y procedencia; una consulta anual de percepción de la comunidad residente sobre los efectos de la actividad turística; y un registro sistemático de visitación en los sitios de mayor afluencia, que aporte la serie de datos hoy inexistente.



La línea base debiera levantarse durante el primer año de vigencia del Plan, de modo que los años siguientes admitan comparación. Estos instrumentos responden, además, a los dos criterios evaluados con puntaje cero en el Índice de Competitividad, satisfacción del turista y satisfacción de la comunidad y al criterio de monitoreo del impacto económico, de modo que su implementación produce mejoras verificables en el diagnóstico de competitividad del destino.

2.10.5. Sistema de Indicadores y Línea Base 2026

Este sistema consolida, en un solo instrumento, los indicadores que el diagnóstico de este capítulo identificó como ausentes a escala comunal (demanda desagregada por motivo, gasto, permanencia, satisfacción y formalización), junto con los indicadores ya disponibles a través de fuentes oficiales (SII, SERNATUR Big Data). Cada indicador incluye definición, fuente de levantamiento, responsable y plazo. Los indicadores sin dato de partida (línea base 2026-2027) deben levantarse durante el primer año de vigencia del Plan, de modo que los años siguientes admitan comparación, conforme a lo ya declarado en el párrafo anterior.

Indicador	Definición	Fuente de levantamiento	Responsable	Plazo de levantamiento	Alimenta
Demanda (llegadas con pernoctación)	N° de viajes con destino Mulchén, con pernoctación	SERNATUR Big Data (ya disponible, actualización continua)	Municipalidad (seguimiento)	Permanente	Tablero de Control
Turistas / visitantes por motivo de viaje	Desagregación de llegadas por motivo (ocio, VFR, negocios, salud)	Encuesta propia en destino (por diseñar)	Municipalidad	2026-2027 (línea base)	Tablero de Control
Pernoctaciones y permanencia media	N° de noches por visitante en alojamientos formales	Encuesta propia + EMAT INE (si aplica a la comuna)	Municipalidad	2026-2027 (línea base)	Tablero de Control
Gasto turístico en destino	Gasto promedio declarado por visitante, por rubro	Encuesta breve de satisfacción del visitante (Ac.4.2)	Municipalidad	2026-2027 (línea base)	Sección 2.10.5 (KPI económicos)
Satisfacción del visitante	% de visitantes que recomendarían el destino	Encuesta breve en atractivos y OIT	Municipalidad	2026-2027 (línea base)	Tablero de Control
Satisfacción de la comunidad receptora	% de percepción positiva sobre efectos del turismo	Consulta anual de percepción comunitaria	Municipalidad	Anual desde 2027	Tablero de Control
Formalización de prestadores	% de prestadores inscritos en Registro Nacional SERNATUR	Catastro municipal + Registro SERNATUR	Municipalidad	2026-2027 (línea base)	Sección 2.10.5 (KPI sociales)
Empleo formal en alojamiento/comidas	N° trabajadores dependientes informados (SII)	SII, Estadísticas de Empresas	Municipalidad	Permanente	Sección 2.10.5 (KPI económicos)
Oferta de alojamiento y comidas	N° de empresas formales del rubro (SII)	SII, Estadísticas de Empresas	Municipalidad	Permanente	Sección 2.10.5 (KPI económicos)
Sostenibilidad – microbasurales erradicados	N° de microbasurales erradicados en espacios turísticos	Catastro municipal	Municipalidad	2026-2028	Sección 2.10.5 (KPI ambientales)
Capacidad de carga – visitación en sitios críticos	Registro de visitación en Salto Rehuén y otros sitios de alta afluencia	Registro sistemático de visitación (a implementar)	Municipalidad	2026-2027 (línea base)	Ac.2.5 (Salto Rehuén, etapa 7)
Promoción digital	N° de seguidores, alcance mensual, visitas al sitio/mapa digital	Plataformas propias (redes sociales, web municipal)	Municipalidad	Permanente desde Ac.4.3	Tablero de Control



2.11. Síntesis del Capítulo

Los antecedentes generales reunidos en este capítulo, provenientes de PLADETUR 2014, PLADETUR 2021-2025, PLADECO 2022-2027 y fuentes actualizadas 2025-2026 (INE, prensa regional, Senado, SERNATUR), confirman que ningún hallazgo central del diagnóstico FODA y PESTEL del presente Plan es coyuntural. La dependencia forestal es consecuencia directa del Decreto Ley N° 701 de 1974; la identidad fronteriza y Moluche tiene una genealogía histórica documentada desde el siglo XVII; la desprotección de Salto Rehuén y la ausencia de estudios de satisfacción turística son diagnosticadas de forma casi idéntica en los ciclos de planificación de 2014, 2021 y 2026; y al menos dos proyectos de la actual Fase Cuantitativa tienen origen conceptual en la matriz de marco lógico de 2014.

Del conjunto de antecedentes revisados se desprenden seis claves que ordenan el diagnóstico y condicionan las decisiones del Plan:

La primera es demográfica. Mulchén perdió población entre 2017 y 2024 —de 29.627 a 29.036 habitantes, un 2,0% menos, mientras la región crecía 3,6% y el país 5,2%, y simultáneamente envejeció: la población de 65 años y más alcanza el 16,3%, por sobre los promedios regional y nacional, y el índice de adultos mayores saltó de 60,9 a 90. Con una pobreza multidimensional de 21,0% (CASEN 2024), el turismo constituye una vía de diversificación económica con potencial de generar empleo local, sin que exista evidencia comunal que permita afirmar un efecto de retención poblacional.

La segunda es la estructura productiva. La matriz comunal descansa en el complejo silvoagropecuario, que concentra el 35,6% del empleo formal, mientras el rubro de alojamiento y servicio de comidas reúne 135 empresas (SII 2024), pero solo 58 trabajadores dependientes. El turismo existe como microemprendimiento familiar disperso, no como sector formalizado: el desafío no es crear oferta desde cero, sino ordenar, formalizar y dar escala a la que ya opera.

La tercera es territorial y presenta una simetría notable. Las 60.824 hectáreas de plantaciones forestales y las 58.483 hectáreas bajo protección o priorización para la conservación ocupan superficies casi equivalentes. Esa coexistencia define la condición del territorio: el turismo debe desarrollarse en complementariedad con la actividad forestal, compartiendo infraestructura vial y gestionando conjuntamente el riesgo de incendios, y no en competencia por suelo, agua o mano de obra.



La cuarta es la demanda. La comuna recibe un flujo consolidado de aproximadamente cien mil viajes anuales, con un saldo receptor neto de 36.213 viajes en 2024, pero estancado desde 2022 y todavía 2,9% por debajo del nivel de 2019. Ese flujo se concentra fuertemente en verano, enero y febrero reúnen casi la cuarta parte del año y proviene en su mayor parte de mercados de proximidad: el Gran Concepción aporta el 18,4% de las llegadas y el eje Temuco-Victoria un 9,5%. Existe demanda; lo que falta es una propuesta de valor que la convierta en gasto turístico y la distribuya a lo largo del año.

La quinta es la brecha de gestión. El Índice de Competitividad de 2021 asignó puntaje cero a la satisfacción del turista, la satisfacción de la comunidad, el monitoreo del impacto económico, los códigos de conducta del visitante, la información e interpretación de sitios y la gestión de riesgos ambientales. A ello se suman los microbasurales identificados en el Salto Rehuén y en la ribera del Bureo, sobre los propios activos que el Plan busca poner en valor. El único criterio con puntaje máximo fue el catastro de atractivos: la comuna sabe qué tiene, pero no cómo lo está gestionando ni con qué resultados.

La sexta es el capital social e institucional, que actúa como contrapeso de las anteriores. El territorio cuenta con 408 organizaciones comunitarias inscritas, entre ellas un Comité de Turismo, agrupaciones de artesanos y organizaciones culturales, institucionalidad ambiental constituida a través del SCAM, diez establecimientos educacionales con certificación ambiental y un Plan Regulador Comunal en actualización. Existe, además, una ventana normativa relevante: el proyecto de ley de turismo aventura, en segundo trámite legislativo, obligará a acreditar estándares de seguridad antes de operar, lo que anticipa exigencias directas sobre la cartera de proyectos de este Plan.

En conjunto, el diagnóstico describe un destino con activos naturales de valor, demanda real de proximidad y tejido organizacional denso, pero débiles sistemas de gestión en medición y formalización que permitan capturar ese potencial. Esa es, precisamente, la brecha que el presente Plan aborda en su fase estratégica.



Figura 14. Las seis claves del diagnóstico del Capítulo II



CAPÍTULO III. DESARROLLO

3.1. FASE FILOSÓFICA, Declaración Final

Definiciones. En esta fase definimos el propósito que es la razón de ser del Plan: aquello que justifica su existencia. La visión describe la situación futura deseada, es decir, qué se aspira a ser al término del horizonte de planificación. La misión precisa el rol que se asume y la forma de actuar para alcanzarla. Los valores son los principios que orientan las decisiones cuando existen alternativas en conflicto. En conjunto constituyen la declaración estratégica, marco de referencia de todas las fases siguientes.

Propósito

- Encauzar, articular y planificar las acciones que permitan posicionar a Mulchén como una ciudad turística que potencia sus atractivos naturales y culturales y fortalece la oferta y los productos locales, incluyendo la artesanía, los oficios tradicionales, la gastronomía local y el encadenamiento productivo con el sector agrícola y rural, impulsando el emprendimiento y el talento creativo local, apoyándose en la innovación y la digitalización para ampliar la difusión y cobertura de la información turística, y en la integración y colaboración con las comunas aledañas, a través de los principios de un desarrollo sostenible de triple impacto: económico, social y ambiental.

Misión

- Fortalecer el turismo de Mulchén como una herramienta sociocultural, económica y ambientalmente sostenible, que integra y visibiliza el patrimonio natural, cultural, artesanal y gastronómico del territorio, articulándolo con la actividad agrícola y los sectores rurales de la comuna, potenciando el emprendimiento y el talento creativo de su gente y promoviendo la innovación y la digitalización como medio de mayor difusión y cobertura, junto con una articulación intercomunal con los territorios vecinos, con la participación activa de la comunidad y una gestión público-privada.



Visión al 2030

- Mulchén busca ser reconocida como una ciudad con vocación turística, sostenible en sus dimensiones económica, social y ambiental, responsable, inclusiva y acogedora, que protege y valora sus recursos naturales y su cultura local, incluyendo su patrimonio artesanal, gastronómico e indígena Moluche-Mapuche, y su encadenamiento con la actividad agrícola y rural, y que se ocupa permanentemente de la calidad de sus servicios turísticos. Su turismo se distingue por el emprendimiento y el talento creativo de su gente, apoyado en la digitalización como herramienta de difusión y cobertura y en su articulación con las comunas vecinas como polo turístico intercomunal. El turismo se consolida como una herramienta sociocultural estratégica y comunitaria que aporta al bienestar de sus habitantes, permitiendo a la comuna obtener sellos y distinciones.

Valores o Principios

- **Sostenibilidad de triple impacto.** El turismo genera beneficio equilibrado en lo económico, lo social y lo ambiental, sin sacrificar uno por otro.
- **Excelencia y calidad.** Todo prestador turístico ofrece un estándar de atención y servicio que genera confianza y buenas experiencias en el visitante.
- **Identidad e inclusión cultural.** El turismo se construye desde lo propio de Mulchén, artesanía, gastronomía, historia y patrimonio Moluche-Mapuche, dando protagonismo real a quienes lo sostienen.
- **Asociatividad y cooperativismo.** El desarrollo turístico se hace en conjunto: entre municipio, emprendedores y comunidad (gobernanza público-privada), entre el turismo y el agro-rural (encadenamiento productivo), y entre Mulchén y las comunas vecinas (integración intercomunal).
- **Encadenamiento, emprendimiento e innovación.** La cadena productiva local, artesanos, productores agrícolas, prestadores turísticos, crece a través de la formalización, el fortalecimiento de nuevos emprendimientos y la incorporación de herramientas innovadoras, especialmente digitales, que amplían su alcance y competitividad.
- **Talento y turismo creativo.** Mulchén pone en valor el talento y la creatividad de su gente, artesanos, cultores, gestores culturales y emprendedores, como motor de experiencias turísticas auténticas y diferenciadoras, no replicables en otros destinos.



Síntesis Estratégica de Respaldo Fase Filosófica

- *La formulación del propósito, misión, visión y valores del presente Plan no corresponde a una construcción desde cero, sino a un ejercicio de validación y ajuste de los lineamientos filosóficos ya establecidos en los PLADETUR 2014 y 2021-2025, contrastados con el levantamiento participativo realizado en julio de 2026 (54 respuestas combinadas entre encuesta Google Forms y encuesta HTML propia, más tres jornadas Mentimeter en vivo). El 88% de los participantes se manifestó de acuerdo o muy de acuerdo con la propuesta filosófica original, confirmando la vigencia de sus ejes centrales, vocación turística sostenible, responsable e inclusiva, y el turismo como herramienta sociocultural y comunitaria, sin objeciones de fondo en ningún grupo de interés.*
- *La inclusión de la artesanía responde a la señal más consistente de todo el levantamiento: la práctica totalidad de los comentarios abiertos del sector artesanal, en ambas encuestas, solicitó explícitamente su mención directa en la propuesta. La gastronomía local se sustenta en evidencia cruzada: fue seleccionada de forma recurrente como fortaleza por artesanos, funcionarios, empresarios y autoridades por igual, un funcionario propuso textualmente "generar una ruta gastronómica", y un vecino advirtió que pese a existir, este patrimonio "no se considera, no está en oferta y no se difunde en la comunidad". El encadenamiento con el agro y lo rural se valida por la selección mayoritaria y transversal de opciones como "posibilidad de incluir a productores agrícolas dentro del mercado turístico" y por comentarios explícitos de artesanos y funcionarios sobre la integración entre gastronomía, agricultura familiar y artesanía.*
- *La digitalización e innovación tecnológica cuenta con el volumen de evidencia más alto de todo el levantamiento, con opciones como el uso de redes sociales y el mapa digital interactivo marcadas de forma prácticamente universal en todos los grupos de interés, reforzadas por comentarios que la califican como "clave para aumentar la visibilidad" y "una prioridad". La integración con comunas aledañas es, junto con la digitalización, el elemento de mayor consenso cruzado, validado tanto como fortaleza de localización como oportunidad de articulación intercomunal, y reforzado en sentido inverso por la "desarticulación" señalada como amenaza cuando este vínculo falla.*



- *La sostenibilidad se declara explícitamente como un concepto de triple impacto, económico, social y ambiental, y no como una noción exclusivamente ambiental, ya que los propios datos diferencian las tres dimensiones: lo ambiental en el cuidado de ríos, bosques y la Certificación Ambiental Municipal (SCAM); lo económico en la aspiración a un "desarrollo económico sostenible" y una "economía circular"; y lo social en la insistencia en que el turismo debe ser "beneficioso para la comunidad".*
- *Finalmente, la obtención de sellos y distinciones turísticas se incorpora como criterio institucional que debe prevalecer independientemente del levantamiento ciudadano, enmarcado Programas de Turismo que SERNATUR impulsa.*

Infografía 1. Resumen Fase Filosófica – ver Anexo H

- *En síntesis, el marco filosófico aquí presentado combina continuidad institucional, validación ciudadana mayoritaria (88%) y ajustes específicos, cada uno trazable a fuentes primarias concretas y verificables, quedando en condiciones de sustentar coherentemente las fases Analítica, Programática, Operativa y Cuantitativa que siguen.*



🔍 3.2. FASE ANALÍTICA, FODA Y PESTEL INTEGRADO Y CATEGORIZADO POR TIPOLOGÍA

Definiciones. El análisis FODA ordena el diagnóstico en cuatro categorías: fortalezas y debilidades, que corresponden a factores internos y por tanto controlables por el destino, y oportunidades y amenazas, que provienen del entorno y no son controlables. El análisis PESTEL examina ese entorno en seis dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Ambas herramientas se integran para evitar que un mismo factor sea leído de forma aislada.

3.2.1. FORTALEZAS

i. Patrimonio natural. *(tributa y se alinea a la L2 - Sostenibilidad del patrimonio natural y cultural)*

- Patrimonio natural Salto Rehuén (Rahuén);
- Parque Botánico El Cisne;
- Piedras de Dicao;
- Santuario Santo Cristo;
- Saltillo Manquecuel;
- Cerro Cochento;
- Costaneras del Río;
- Parque Acuático Pichibureo;
- Reserva Nacional Altos de Pemehue;
- Cerro Portahue,
- El Peñón, Laguna Santa Rosa (patrimonio secundario, con oportunidad de puesta en valor);
- Diversidad de sitios naturales catastrados; confluencia de los ríos Mulchén, Bureo y Biobío;
- Ubicación estratégica de los atractivos junto a la Ruta 5.

ii. Capital humano y patrimonio cultural. *(tributa y se alinea a la L1 - Diversificación de la oferta turística)*

- Identidad campesina y agrícola-triguera ("Granero de Chile");
- Herencia indígena Moluche-Mapuche;
- Identidad fronteriza y ferroviaria;
- Arquitectura de frontera en madera y estilos neoclásicos;
- Tejido social organizado (juntas de vecinos, comunidades indígenas, artesanos).



iii. Oferta productiva y de encadenamiento. *(tributa y se alinea a la L1/L3 - Diversificación y capacidades/formalización)*

- Oferta gastronómica y productiva local
- Rol creciente de artesanos en la actividad turística;
- Posibilidad de incluir a productores agrícolas dentro del mercado turístico;
- Alimentos y productos locales con potencial de valor agregado;
- Oferta gastronómica tradicional con identidad territorial;
- Espacios itinerantes de comercialización.

iv. Territorio y conectividad. *(tributa y se alinea a la L5 - Gobernanza turística público-privada)*

- Localización estratégica junto a la Ruta 5;
- Trabajo conjunto con comunas vecinas como polo turístico intercomunal;
- Conectividad estratégica con comunas del Biobío y La Araucanía;
- Participación en gobernanza público-privada (Mesa/Comité de Turismo);
- Buena relación con departamentos de turismo de comunas aledañas.

v. Institucionalidad y gestión pública. *(tributa y se alinea a la L5/L6 - Gobernanza y Distinción Municipio Turístico)*

Gobernanza y voluntad institucional;

- Existencia de una Oficina Municipal de Turismo reactivada, responsable de gestión, programas y coordinación turística.
- Interés de empresas privadas en apoyar el desarrollo turístico (RSE);
- Continuidad del proceso de planificación turística 2014→2021→2026;
- Conformación del Comité de Turismo Municipal (2020);
- Vocación institucional hacia la sostenibilidad (Certificación SCAM).

3.2.2. DEBILIDADES. Estructuración por Tipología

i. Capital humano y oferta local, capacitación y formalización. *(tributa y se alinea a la L3 - Capacidades y formalización)*

- Falta de espacios estables para comercialización de productos locales;
- Escasa capacitación de artesanos y cocineros en oficios y turismo;
- Alta informalidad de alojamientos y restaurantes no registrados en SERNATUR;
- Escasos conocimientos de la comunidad sobre el concepto de turismo;
- Baja innovación en productos artesanales y locales.



ii. Posicionamiento y comunicación. *(tributa y se alinea a la L4 - Promoción, digitalización y marca)*

- Promoción e imagen, Baja publicidad y promoción del turismo comunal;
- Falta de un producto imagen (marca) de la comuna;
- Inexistencia de marketing publicitario y packaging de productos locales;
- Falta de publicidad en medios regionales y provinciales;
- Necesidad de mejorar la imagen y presentación de platos locales.

iii. Infraestructura y gestión municipal. *(tributa y se alinea a la L4/L5 - Promoción-infraestructura y gobernanza)*

- Inexistencia de una Oficina de Información Turística (OIT) de atención presencial y directa al visitante.
- Falta de camino de servidumbre hacia la Reserva Altos de Pemehue;
- Caminos en mal estado por uso de camiones forestales;
- Abandono de programas turísticos como "Mulchén Florido";
- Inexistencia de directorio de taxis y transporte de grupos

iv. Sostenibilidad ambiental. *(tributa y se alinea a la L2 - Sostenibilidad del patrimonio natural y cultural)*

- Conciencia ambiental y sustentabilidad y Baja conciencia ambiental y contaminación de espacios públicos;
- ausencia de códigos de conducta para visitantes;
- deficiencias en el control de residuos y cuidado del agua.

v. Marco normativo e institucional. *(tributa y se alinea a la L5/L6 - Gobernanza y Distinción Municipio Turístico)*

- Instrumentos de planificación y catastro;
- Desprotección de atractivos frente a explotación de recursos naturales;
- Inexistencia de una historia de Mulchén validada por la comunidad;
- Plan Regulador Comunal (PRC) desactualizado;
- inexistencia de ordenanzas de protección ambiental y turística;
- inexistencia de un catastro de patrimonio arquitectónico.



3.2.3. OPORTUNIDADES

i. Comercialización y encadenamiento local. *(tributa y se alinea a la L1- Diversificación de la oferta turística)*

- Comercialización y visibilización de productores locales;
- Celebraciones locales como instancia de comercialización (Carmenes, San Juan);
- Creación de tours dentro de la comuna;
- Rutas temáticas y encadenamientos territoriales;
- Espacios itinerantes de comercialización;
- Concursos y seminarios que visibilicen productores locales.

ii. Territorio y conectividad regional *(tributa y se alinea a la L5 - Gobernanza turística público-privada)*

- Articulación intercomunal y regional;
- Trabajo conjunto con comunas vecinas como polo turístico intercomunal;
- conectividad con destinos del Biobío y La Araucanía;
- buena relación con departamentos de turismo de comunas aledañas;
- participación en la Mesa Territorio Biobío Cordillera;
- interés de turistas extranjeros en la macrozona.

iii. Financiamiento y reconocimiento institucional *(tributa y se alinea a la L3/L6 - Capacidades/formalización y Distinción Municipio Turístico)*

Fondos concursables regionales y nacionales (SERCOTEC, INDAP, PRODESAL, CORFO, SERNATUR);

- Interés de empresas privadas en apoyar el desarrollo turístico (RSE);
- Programas de capacitación y formación para artesanos y prestadores;
- Formalización de alojamiento y servicios ante SERNATUR;
- Capacitación en alfabetización digital y marketing digital;
- Postulación y obtención de la Distinción de Municipio Turístico SERNATUR.

iv. Patrimonio natural y marco normativo. *(tributa y se alinea a la L2 - Sostenibilidad del patrimonio natural y cultural)*

Postulación del Salto Rehuén como Santuario de la Naturaleza;

- Desarrollo de un modelo de turismo cultural sustentable;
- Fortalecimiento de la Estrategia Ambiental Comunal y Certificación SCAM;
- Códigos de conducta y protocolos de cuidado ambiental;
- Diversificación de tipologías de turismo (natural, rural, indígena, religioso);
- Actualización del Plan Regulador Comunal (PRC), en proceso, oportunidad de corto plazo que, al concretarse, se traduce en fortaleza normativa e institucional.



v. Innovación y promoción digital. *(tributa y se alinea a la L4 - Promoción, digitalización y marca turística)*

- Digitalización y promoción
- Uso de redes sociales y medios de comunicación;
- Mapa digital interactivo de atractivos (geolocalización GPS);
- Extensionismo tecnológico y digital para pequeños emprendedores;
- Actualización de la marca del destino y plan de medios;
- Tableros de control interactivos (dashboards)

3.2.4. AMENAZAS

i. Uso de suelo y protección territorial. *(tributa y se alinea a la L5/L6 - Gobernanza y marco normativo)*

- Conflicto por uso de suelo;
- Desprotección de atractivos frente a explotación de recursos naturales;
- Deterioro de atractivos por desvinculación de administración pública (Mercado, Parque El Cisne, Estación de Trenes, Parque Bureo);
- Alta dependencia de la industria forestal como matriz productiva dominante;
- Conflictos entre actividades silvícolas y el turismo;
- Retraso en la actualización de instrumentos de planificación territorial (PRC).

ii. Riesgo ambiental y climático. *(tributa y se alinea a la L2 - Sostenibilidad del patrimonio natural y cultural)*

- Riesgos ambientales y climáticos Alta incidencia de incendios forestales en verano;
- Contaminación y microbasurales en sitios eriazos;
- Escasez hídrica en sectores de secano;
- Deterioro de recursos naturales por sobreexplotación;
- Ausencia de planes de adaptación al cambio climático.

iii. Estacionalidad y dependencia económica. *(tributa y se alinea a la L1 - Diversificación de la oferta turística)*

- Estacionalidad y dependencia económica;
- Bajo flujo de turistas con pernoctación (comuna de tránsito);
- escasa inversión pública y privada en infraestructura turística;
- alta estacionalidad concentrada en verano; dependencia de decisiones de otros niveles de gobierno.



iv. Identidad y capital social. *(tributa y se alinea a la L1/L5 - Diversificación (con comunidades) y gobernanza)*

- Desconocimiento o pérdida de identidad territorial;
- Riesgo de pérdida de autenticidad del patrimonio Moluche-Mapuche;
- Desconocimiento de la historia comunal por parte de la población;
- Bajo entendimiento de la actividad turística por los habitantes;
- Debilitamiento del capital social entre actores turísticos;
- Precario conocimiento de la conformación del territorio.

v. Posicionamiento y competencia territorial. *(tributa y se alinea a la L4/L5 - Promoción/marca y gobernanza)*

- Competencia territorial;
- Riesgo de que Mulchén siga siendo lugar de tránsito, no de estadía;
- Competencia con destinos mejor posicionados en la región;
- Bajo aprovechamiento de la RSE de grandes empresas del entorno;
- Desarticulación entre municipio, comunidad y sector privado;
- Falta de plan de medios y marca de destino consolidada.

3.2.5. Síntesis Estratégica de Respaldo Fase Analítica

- *El PESTEL (sin precedente formal en 2014) y el FODA (contrastado con la matriz base de 2014) muestran una lectura convergente y coherente del turismo comunal. El patrimonio natural queda liderado con claridad por Salto Rehuén (83% de reconocimiento directo, 72% como fortaleza FODA) y el Parque Botánico El Cisne (72% en inventario), consolidando un primer nivel de atractivos junto a Piedras de Dicao, Santuario Santo Cristo y Saltillo Manquecuel, mientras Cerro Portahue, El Peñón y Laguna Santa Rosa quedan como patrimonio subutilizado.*
- *Lo que se sostiene sin cambios desde 2014, validación pura, incluye el encadenamiento con productores agrícolas y artesanos, la localización estratégica junto a la Ruta 5, la articulación con comunas vecinas (validada tanto como fortaleza como oportunidad) y el interés de empresas privadas vía RSE, aunque un porcentaje relevante señala que esta RSE sigue "bajo aprovechada" como amenaza. Lo que se agrava o persiste sin resolver, alerta de gestión urgente, es la ausencia de marca-destino y de oficina de información turística, y la desprotección de espacios públicos de valor turístico (Mercado, Parque El Cisne, Estación de Trenes), que aparece simultáneamente como debilidad y amenaza activa: el mismo problema no resuelto en más de una década, visto desde dos ángulos.*



- *El Plan Regulador Comunal queda correctamente ubicado como debilidad vigente y oportunidad de corto plazo (su actualización en curso), evitando la contradicción de tratarlo como fortaleza ya lograda. Y se incorpora ahora, como corrección relevante, la postulación a la Distinción de Municipio Turístico SERNATUR como oportunidad institucional concreta y medible, no aspiracional, cuyos criterios oficiales (registro formal de prestadores, certificación de calidad, certificación de guías, sello de sustentabilidad, asociatividad comunitaria, mejoramiento urbano) coinciden exactamente con las principales debilidades ya identificadas, dando a estas brechas un camino de cierre verificable y no solo una intención de mejora genérica.*
- *Finalmente, lo genuinamente nuevo respecto a 2014, Salto Rehuén y Parque El Cisne como activos insignia, el riesgo climático (incendios forestales, escasez hídrica) y el riesgo de pérdida de autenticidad del patrimonio Moluche-Mapuche si no se gestiona junto a las comunidades, constituye el conjunto de frentes que este Plan 2026-2030 debe abordar de forma explícita y que el diagnóstico de 2014 no contemplaba.*

Infografía 2. Resumen Fase Analítica – PESTEL – ver Anexo H

Infografía 3. Resumen Fase Analítica – FODA – ver Anexo H



3.3. FASE PROGRAMÁTICA, Versión Final Consolidada

Definiciones. Una línea estratégica es un ámbito priorizado de intervención que agrupa objetivos afines y da unidad temática al Plan. Un objetivo estratégico es el resultado que se espera alcanzar dentro del horizonte de planificación y que, a diferencia de una acción, describe un estado a lograr y no una tarea a ejecutar. La programación consiste en jerarquizar: no todos los hallazgos del diagnóstico pueden abordarse simultáneamente, de modo que esta fase establece prioridades.

3.3.1. Matriz de Cruce Estratégico

El cruce estratégico toma los cuatro componentes del FODA y los combina de a pares para convertir el diagnóstico en decisiones. La lógica es sencilla: lo que la comuna tiene, sus fortalezas y debilidades, se confronta con lo que ocurre a su alrededor, las oportunidades y amenazas del entorno, y de cada combinación nace un tipo distinto de estrategia.

Estrategias ofensivas (FO): aprovechar una fortaleza para capturar una oportunidad. Es la jugada de ataque, donde el destino apuesta por lo que hace bien.

Fortaleza (interna)	Oportunidad (entorno)	Estrategia resultante
Salto Rehuén y Parque Botánico El Cisne	Postulación a Santuario de la Naturaleza	Consolidar un producto turístico de naturaleza insignia
Artesanos y productores agrícolas	Celebraciones locales y ferias itinerantes	Rutas y experiencias gastronómico-artesanales con identidad campesina y Moluche-Mapuche
Localización en Ruta 5 y proximidad a comunas vecinas	Mesa Territorio Biobío Cordillera	Consolidar a Mulchén como polo turístico intercomunal
Oficina de Turismo y responsabilidad social empresarial privada	Fondos concursables (SERCOTEC, INDAP, CORFO) y Distinción Municipio Turístico	Capturar financiamiento público-privado alineado a los criterios SERNATUR

Estrategias defensivas (FA): usar una fortaleza para protegerse de una amenaza. No busca crecer, sino evitar perder lo que ya se tiene.

Fortaleza (interna)	Amenaza (entorno)	Estrategia resultante
Oficina de Turismo y gobernanza público-privada	Riesgo de quedar como "lugar de tránsito"	Fortalecer la gestión institucional para transformar el flujo en estadía
Certificación ambiental municipal (SCAM)	Incendios forestales y escasez hídrica	Protocolos de prevención y gestión de riesgo climático
Herencia Moluche-Mapuche	Riesgo de pérdida de autenticidad	Gestión del patrimonio indígena junto con las comunidades



Estrategias de reorientación (DO): corregir una debilidad para no desaprovechar una oportunidad que está disponible. Aquí el obstáculo es interno y, por lo mismo, solucionable.

Debilidad (interna)	Oportunidad (entorno)	Estrategia resultante
Falta de marca-destino y de oficina de información	Digitalización y redes sociales	Marca turística digital que cierra brechas históricas
Informalidad y baja capacitación de prestadores	Programas de formalización SERNATUR y criterios de la Distinción (Sello Q, certificación de guías)	Profesionalizar y formalizar la oferta
Plan Regulador Comunal desactualizado	Actualización del Plan Regulador en curso	Cerrar el proceso normativo como condición habilitante

Estrategias de supervivencia (DA): reducir una debilidad que, combinada con una amenaza externa, podría causar el mayor daño. Son las de carácter más urgente y preventivo.

Debilidad (interna)	Amenaza (entorno)	Estrategia resultante
Desarticulación entre municipio, comunidad y privados	Debilitamiento del capital social	Gobernanza turística formal y permanente
Desprotección de espacios públicos (Mercado, Parque El Cisne, Estación de Trenes)	Deterioro progresivo del patrimonio construido por abandono, vandalismo y microbasurales	Recuperación y protección de activos públicos en riesgo

3.3.2. Líneas Estratégicas

- L.E.1. Diversificar y posicionar la oferta turística de Mulchén (rutas gastronómico-artesanales, polo intercomunal)
- L.E.2. Promover la sostenibilidad del patrimonio natural y cultural (Salto Rehuén/Santuario, riesgo climático, autenticidad cultural)
- L.E.3. Impulsar promoción, digitalización y marca turística (marca digital que cierra brechas históricas)
- L.E.4. Fortalecer la gobernanza turística público-privada (desarticulación, financiamiento público-privado)
- L.E.5. Fortalecer capacidades, formalización y calidad de prestadores (profesionalización y formalización)
- L.E.6. Obtención y consolidación de la Distinción de Municipio Turístico SERNATUR



3.3.3. Síntesis Estratégica de Respaldo Fase Programática

- **Sobre las estrategias FO (ofensivas):** el cruce Salto Rehuén/Parque El Cisne × postulación a Santuario de la Naturaleza no es una construcción teórica, es la combinación con más evidencia cruzada de todo el proceso: 72% de reconocimiento como fortaleza FODA, 83% en el inventario nominal de atractivos, y 39% de respaldo a su postulación como oportunidad, además de aparecer de forma independiente como referencia ecológica dominante en el PESTEL ("patrimonio natural: salto rehuén, reserva altos de Pemehue, ríos"). Ningún otro elemento del levantamiento tiene este nivel de convergencia entre instrumentos distintos, lo que justifica que la Línea 1 (diversificación) tenga como ancla natural este activo.
- El segundo cruce FO, artesanos y productores agrícolas × celebraciones locales, se sostiene en que "rol creciente de artesanos" y "posibilidad de incluir productores agrícolas" fueron, empatados, las fortalezas más votadas de su categoría (42% cada una), y se refuerza con comentarios explícitos como el de un artesano: "la integración entre gastronomía, agricultura familiar, artesanía y ferias locales fortalece la identidad de Mulchén".
- El tercer cruce, localización y comunas vecinas × Mesa Biobío Cordillera, tiene el respaldo más transversal de todo el FODA: "trabajo conjunto con comunas vecinas" fue seleccionado simultáneamente como fortaleza (44%) y oportunidad (31%) por prácticamente todos los grupos de interés, validando la Línea 4 (gobernanza) desde el ángulo ofensivo, no solo defensivo.
- **Sobre las estrategias FA (defensivas):** el cruce entre la vocación institucional hacia la sostenibilidad (Certificación SCAM, 8% como fortaleza, pero mencionada reiteradamente en comentarios cualitativos) y el riesgo climático (incendios forestales 31%, escasez hídrica 19%, las amenazas ambientales más citadas de todo el proceso) justifica que la Línea 2 no se limite a "poner en valor" el patrimonio natural, sino que incluya explícitamente protocolos de prevención de riesgo. Esto es consistente con que el propio PESTEL ecológico haya registrado un promedio de relevancia de 9.4/10 en fortalezas y 8.7/10 en oportunidades, de los más altos de todo el instrumento.



- *El segundo cruce FA, herencia Moluche-Mapuche como fortaleza (25% en FODA, 28% en inventario sociocultural) versus el riesgo de pérdida de autenticidad cultural (17%, amenaza inexistente en el diagnóstico 2014), es el que impide que la Línea 1 (diversificación de oferta) se limite a "usar" el patrimonio indígena como atractivo: el propio dato de amenaza obliga a que cualquier acción en esta línea se diseñe con las comunidades, no sobre ellas, tal como quedó comprometido en la Fase Filosófica.*
- ***Sobre las estrategias DO (reorientación):** este es el cruce con la justificación cuantitativa más contundente de todo el proceso. La debilidad "falta de marca-destino" (31%) y "baja publicidad y promoción" (33%), ambas persistentes desde el diagnóstico 2014, se cruzan con el bloque de oportunidades de digitalización que registró las cifras más altas de todo el FODA (redes sociales 36%, mapa digital interactivo 33%), reforzado por el PESTEL tecnológico donde "acceso e infraestructura de conectividad" fue la oportunidad más mencionada de las seis dimensiones (6 menciones directas, la mayor concentración temática del instrumento). Esto no es una elección arbitraria de la Línea 3: es la brecha con más evidencia de arrastre histórico, cruzada con la oportunidad con más evidencia de disponibilidad inmediata. El segundo cruce DO, informalidad de prestadores (25%) y escasa capacitación (25%) versus programas de formalización SERNATUR (25%) y alfabetización digital (17%), conecta directamente con los criterios oficiales de la Distinción de Municipio Turístico (registro formal, Sello Q, certificación de guías), dando a la Línea 5 un doble respaldo: ciudadano y normativo-institucional.*
- ***Sobre las estrategias DA (supervivencia):** la desarticulación entre municipio, comunidad y sector privado (14% como amenaza, mencionada también como debilidad de gestión en comentarios como "falta de comunicación para generar espacios de conversación con diferentes actores turísticos" recogido en el ejercicio Menti) justifica que la Línea 4 no sea solo "coordinación deseable" sino una urgencia defensiva: sin ella, los cruces FO más prometedores (polo intercomunal, financiamiento público-privado) no tienen mecanismo de ejecución. El segundo cruce, desprotección de espacios públicos con valor turístico (Mercado, Parque El Cisne, Estación de Trenes), es el caso más grave del análisis completo porque combina tres condiciones simultáneas: es debilidad (19%), es amenaza activa (28%) y afecta directamente a un activo que es también fortaleza de alto reconocimiento (Parque El Cisne, 72% en inventario). Ningún otro elemento del FODA reúne esta triple condición, lo que lo convierte en el caso de intervención más urgente de todo el Plan.*



- *Sobre el orden de prioridad de las 5 líneas competitivas: el resultado ponderado (Diversificación 1.91 → Sostenibilidad 2.27 → Digitalización 2.55 → Gobernanza 3.64 → Capacidades 3.73, sobre una escala donde 1 es máxima prioridad) no es solo un promedio aritmético, refleja un patrón de fondo:*
- *Los grupos que priorizaron gobernanza y capacidades en primer lugar (sesión Menti de 2 participantes, funcionarios - autoridades con visión institucional) fueron minoría frente a los grupos que priorizaron diversificación y digitalización (sesiones de 6 y 3 participantes, con mayor presencia de artesanos y comunidad). Esto sugiere una lectura de los participantes del proceso orientada a resultados visibles y de corto plazo (más oferta, más visibilidad digital) por sobre una lectura de construcción institucional de largo plazo (gobernanza, capacidades), ambas legítimas, pero que el Plan debe secuenciar sin descuidar la segunda, ya que, sin gobernanza y capacidades sólidas, los resultados visibles de las líneas 1-3 no son sostenibles en el tiempo.*
- ***Sobre la Línea 6 como transversal y no competitiva:** su exclusión del ranking no es un descuido metodológico sino una decisión deliberada, justificada en que sus ocho criterios oficiales de evaluación (registro formal, Sello Q, certificación de guías, Sello S, gestión ambiental, mejoramiento urbano, asociatividad comunitaria, plan turístico) se distribuyen exactamente entre las cinco líneas ya priorizadas, no existe un solo criterio de la Distinción que no esté ya cubierto por alguna de ellas. Colocarla como una sexta línea competitiva habría sido redundante y habría fragmentado artificialmente el esfuerzo; como línea articuladora, en cambio, le da al Plan un hito de cierre medible y verificable ante un organismo externo (SERNATUR), no solo una autoevaluación interna.*

Infografía 4. Resumen Fase Programática — Matriz de Cruce Estratégico — ver Anexo H



⚙ 3.4. FASE OPERATIVA, Acciones por Línea Estratégica

Definiciones. Una acción es la unidad mínima de ejecución del Plan: una intervención acotada, con un producto identificable y atribuible a un responsable. Cada acción deriva de un objetivo estratégico y se identifica mediante un código correlativo que permite seguirla a lo largo del documento. La operacionalización es el paso que convierte una intención estratégica en una tarea ejecutable.

3.4.1. Líneas Estratégicas

■ Línea 1, Diversificación y posicionamiento de la oferta turística

- Ac.1.1. Diseñar y promocionar rutas turísticas comunales que integren naturaleza, patrimonio, historia, cultura Moluche-Mapuche, artesanía, gastronomía y experiencias rurales.
- Ac.1.2. Definir una oferta gastronómica con identidad local y posicionarla como sello distintivo frente a otras comunas.
- Ac.1.3. Desarrollar experiencias de turismo de naturaleza, turismo rural, circuitos de productores locales y ferias costumbristas.
- Ac.1.4. Generar eventos y festividades gastronómicas fuera de temporada estival, para combatir la estacionalidad.
- Ac.1.5. Potenciar a comunidades indígenas y artesanos como parte activa de la experiencia turística, no solo como proveedores.
- Ac.1.6. Explorar proyectos innovadores de bienestar (turismo de naturaleza vinculado a salud mental y desconexión del estrés).
- Ac.1.7. Habilitar infraestructura deportivo-recreativa familiar como nuevo atractivo de diversificación (ej. Parque Cochento).
- Ac.1.8. Habilitar infraestructura cultural municipal para la puesta en valor del patrimonio histórico y cultural comunal.
- Ac.1.9. Fortalecer infraestructura de balnearios y zonas turísticas existentes mediante inversión privada.
- Ac.1.10. Desarrollar el barranquismo como nuevo segmento de turismo de aventura, en dos etapas – prefactibilidad y desarrollo del producto.
- Ac.1.11. Investigar y validar el relato histórico-patrimonial de la comuna mediante revisión bibliográfica independiente.



✚ Línea 2, Promover la sostenibilidad del patrimonio natural y cultural

- Ac.2.1. Impulsar proyectos de turismo sustentable que protejan ríos, bosques y patrimonio cultural.
- Ac.2.2. Promover economía circular: reciclaje, reutilización de materiales, reducción de residuos.
- Ac.2.3. Desarrollar programas de educación ambiental para visitantes y comunidad, y protocolos de cuidado de atractivos.
- Ac.2.4. Promover principios de "No Deje Rastro" (NOLS) y turismo rural con identidad zonal.
- Ac.2.5. Declarar Santuario de la Naturaleza el Salto Rehuén y evaluar la declaración de humedales urbanos y locales.
- Ac.2.6. Conservar y preservar ríos, parques y reservas naturales libres de basurales.

👤 Línea 3, Fortalecer capacidades, formalización y calidad de prestadores

- Ac.3.1. Implementar programas de capacitación en atención al visitante, marketing, gestión de emprendimientos, calidad turística, sustentabilidad y formalización.
- Ac.3.2. Apoyar a emprendedores, artesanos y prestadores locales en su proceso de formalización ante SERNATUR.
- Ac.3.3. Crear un equipo municipal dedicado exclusivamente a esta línea.
- Ac.3.4. Mejorar la infraestructura y calidad de hostales y residenciales para una acogida distintiva.
- Ac.3.5. Aumentar el número de operadores turísticos certificados y guías especializados (turismo de aventura).

📡 Línea 4, Impulsar promoción, digitalización y conectividad, a través de una marca turística

- Ac.4.1. Crear una marca turística comunal que refleje la identidad natural, cultural e histórica de Mulchén.
- Ac.4.2. Implementar un mapa turístico digital interactivo con atractivos, emprendimientos, rutas y servicios.
- Ac.4.3. Fortalecer la promoción mediante redes sociales, medios regionales y alianzas con operadores turísticos.
- Ac.4.4. Instalar señalética turística en puntos estratégicos
- Ac.4.5. Crear una oficina de información turística.
- Ac.4.6. Dictar charlas gratuitas de alfabetización digital para emprendedores, incluyendo el uso de IA como herramienta de gestión.
- Ac.4.7. Habilitar una página web municipal de turismo con actualización permanente.



🔗 Línea 5, Fortalecer la gobernanza turística público-privada

- Ac.5.1. Consolidar el Comité de Turismo Municipal en una sola instancia de coordinación permanente, con reglamento de funcionamiento y sesión mensual.
- Ac.5.2. Generar un plan de trabajo anual con objetivos, responsables y seguimiento definido.
- Ac.5.3. Definir una gobernanza clara y participativa, evitando la concentración de decisiones.
- Ac.5.4. Incorporar activamente a jóvenes y nuevas visiones de gestión, sin desplazar la experiencia acumulada.
- Ac.5.5. Tomar como referencia la gestión de comunas vecinas para incorporar buenas prácticas.

🏡 Línea 6, Obtención y consolidación de la Distinción de Municipio Turístico SERNATUR

- Ac.6.1. Postular formalmente a la Distinción de Municipio Turístico SERNATUR una vez cerrados los frentes de formalización (Línea 3), sostenibilidad (Línea 2) y marca turística (Línea 4).
- Ac.6.2. Coordinar con gobiernos locales vecinos como parte del criterio de asociatividad territorial.
- Ac.6.3. Sistematizar evidencia de cumplimiento de los ocho criterios SERNATUR ya identificados en la Fase Analítica, como base del expediente de postulación.

3.4.2. Síntesis Estratégica de Respaldo Fase Operativa

- *La Fase Operativa confirma que las seis líneas no son compartimentos aislados, sino que comparten acciones puente que las refuerzan mutuamente: la marca turística digital (Línea 4) es simultáneamente un criterio de la Distinción SERNATUR (Línea 6) y el vehículo de promoción de las rutas de la Línea 1; la formalización de prestadores (Línea 3) es a la vez condición de calidad para el visitante y requisito normativo de la Distinción; y la declaración de Salto Rehuén como Santuario de la Naturaleza, acción concreta de la Línea 2, es el mismo activo que lidera el reconocimiento en el FODA, el PESTEL y el inventario de atractivos, cerrando el círculo de un proceso de diagnóstico a acción completamente trazable.*



- *El hallazgo más relevante de esta fase es que la Distinción de Municipio Turístico, incorporada por corrección explícita del equipo consultor en las fases anteriores, aparece de forma independiente y espontánea en el levantamiento ciudadano (acción propuesta y puntuada con el máximo por una autoridad), lo que confirma que la Línea 6 no es una imposición técnica externa, sino una aspiración ya latente en los participantes del proceso que este Plan simplemente formaliza y le da ruta de cumplimiento.*
- *Finalmente, la advertencia sobre el financiamiento real, planteada directamente por un empresario, es la transición natural hacia la Fase Cuantitativa, que debe resolver exactamente esa pregunta: cuánto cuesta cada acción, quién la financia y en qué plazo.*
- *Los propios participantes, al ser consultados directamente por las metas del Plan, coincidieron en un conjunto de resultados esperados que funcionan como marco de verificación transversal a las 6 líneas:*
 - *Un plan conocido y consensuado con los operadores locales.*
 - *Definición de KPI de sostenibilidad para la comuna.*
 - *Rutas turísticas y oferta con identidad, listas para promocionar.*
 - *Fomento de la asociatividad con otras comunas.*
 - *Aumento real y verificable de la visibilidad y el flujo de visitantes.*



3.5. FASE CUANTITATIVA, Matriz de Acción (versión completa)

Definiciones. Un indicador es la expresión medible del cumplimiento de una acción; una meta es el valor que ese indicador debe alcanzar en un plazo determinado; el responsable es la unidad a la que se atribuye la ejecución; y el plazo establece el horizonte temporal comprometido. La matriz de acción es el instrumento que reúne estos elementos para cada acción y permite evaluar el avance del Plan con criterios verificables en lugar de apreciaciones cualitativas. Para el horizonte 2026-2030 los plazos se leen así: corto plazo corresponde a 2026-2027, mediano plazo a 2028, largo plazo a 2029-2030, y permanente a las acciones de ejecución continua o anual durante todo el periodo.

N°	Proyecto	Línea	Acción madre	Acciones / sub acciones	Financiamiento	Plazo	Meta	Responsable	Estimación de inversión (rango, MM\$)
1	Diseño e implementación de rutas turísticas integradas de Mulchén	L1	Ac.1.1	Municipalidad: mapeo y diseño de 2-3 rutas temáticas (naturaleza, cultura Mapuche-Mapuche, artesanía-gastronomía). SERNATUR/GORE: asesoría técnica y cofinanciamiento de material promocional.	Municipal + SERNATUR/GORE	Corto (2026-2027)	Al menos 2 rutas turísticas diseñadas, señalizadas y promocionadas	Municipalidad	15-30
2	Creación de un sello gastronómico de identidad local	L1	Ac.1.2	Municipalidad: catastro de platos y productos con identidad territorial. Municipalidad/gremio gastronómico: diseño de un sello o denominación distintiva.	Municipal	Corto (2026-2027)	1 sello gastronómico local creado y en uso por al menos 5 establecimientos	Municipalidad + prestadores gastronómicos	5-10
3	Feria costumbrista en sectores rurales, con mirada local	L1	Ac.1.3	Municipalidad (DIDECO): coordina logística y convoca artesanos/productores rurales. GORE: financia la organización. Privados: patrocinan stands o premios.	GORE, municipal y privado	Permanente (anual, 2026-2030)	Al menos 1 feria rural anual con participación de artesanos/productores locales	Municipalidad (DIDECO)	8-15



N°	Proyecto	Línea	Acción madre	Acciones / sub acciones	Financiamiento	Plazo	Meta	Responsable	Estimación de inversión (rango, MM\$)
4	Identidad con ferias y artesanías locales	L1	Ac.1.3	Municipalidad: aporta recursos para la organización periódica de ferias de artesanía. Municipalidad: difunde oficialmente cada instancia en el calendario turístico comunal.	Aporte municipal	Permanente (2026-2030)	Ferias de artesanía integradas de forma permanente al calendario turístico comunal	Municipalidad	10-20
5	Fiestas costumbristas gastronómicas no estacionales	L1	Ac.1.4	Municipalidad: define calendario fuera de temporada estival. Gobierno Regional: financia la organización. Artesanos/emprendedores: participan como oferentes.	Gobierno Regional	Permanente (anual, 2026-2030)	Al menos 2 fiestas costumbristas fuera de temporada estival al año	Municipalidad + artesanos/emprendedores	10-18
6	Costanera y embarcaderos río Mulchén + Fiesta del Changle (invierno) y de La Maravilla (primavera), con concursos de platos	L1/L2	Ac.1.4 + Ac.2.6	Gobierno Regional: financia ambas festividades. Municipalidad: organiza concursos gastronómicos. Municipalidad: gestiona el proyecto de infraestructura de costanera y embarcaderos.	Gobierno Regional	Mediano-largo (2028-2029)	Costanera/embarcaderos construidos; 2 festividades anuales consolidadas	Municipalidad	80-150
7	Programa de protagonismo turístico de comunidades indígenas y artesanos	L1	Ac.1.5	Municipalidad: mesas de trabajo con comunidades Moluche-Mapuche y artesanos para definir su rol activo en la experiencia turística. Diseño conjunto de experiencias guiadas por miembros de las comunidades.	Municipal + fondos de fomento indígena (CONADI)	Mediano (2028)	Al menos 3 experiencias turísticas co-diseñadas y conducidas por comunidades/artesanos	Municipalidad + comunidades indígenas y artesanos	8-15
8	Piloto de turismo de bienestar y naturaleza	L1	Ac.1.6	Municipalidad: identificación de sitios naturales aptos (bajo impacto).	Privado + fomento SERCOTEC	Largo (2029-2030)	1 piloto de turismo de bienestar implementado y evaluado	Emprendedores + Municipalidad	10-20



N°	Proyecto	Línea	Acción madre	Acciones / sub acciones	Financiamiento	Plazo	Meta	Responsable	Estimación de inversión (rango, MM\$)
				Privados/emprendedores : desarrollo de la oferta de bienestar (retiros, senderismo consciente).					
9	Parque deportivo familiar Cochento	L1	Ac.1.7	Municipalidad: cesión/habilitación de terreno y permisos. Privados: aportan infraestructura y equipamiento (alianza público-privada). Ambos: definen modelo de administración y mantención.	Alianza público-privada	Mediano (2028)	Parque habilitado y operativo, con modelo de administración definido	Municipalidad + privados	150-300
10	Habilitación de un centro cultural	L1/L2	Ac.1.8	Municipalidad (Cultura): habilita espacio municipal disponible. Municipalidad: postula a fondos culturales (FNDR, Fondos de Cultura).	No especificado (a definir vía FNDR/Fondos de Cultura)	Mediano-largo (2028-2029)	1 centro cultural habilitado y en funcionamiento	Municipalidad (Cultura)	100-250
11	Refuerzo de zonas turísticas, balnearios	L1/L2	Ac.1.9	Empresas privadas: invierten directamente en infraestructura. Municipalidad: facilita permisos y coordina con concesionarios.	Privada	Mediano (2028)	Balnearios priorizados con infraestructura mejorada	Empresas privadas	40-80
12	Encuentro internacional de barranquismo	L1/L3	Ac.1.10 + Ac.3.5	Municipalidad: aporta logística y promoción oficial, y gestiona activamente patrocinadores privados para pasajes y hospedaje. Formación y certificación de guías locales de barranquismo. NOTA DE AJUSTE (ver 1.4): en dos etapas – Etapa 1 (2026-2027) estudio de prefactibilidad (sitios aptos, riesgos, guías certificados, seguros, protocolos,	Municipal (logística) + patrocinadores privados	Corto (2026)	1 estudio de prefactibilidad de barranquismo concluido (meta intermedia verificable); la meta numérica de delegaciones extranjeras para el eventual encuentro internacional se fija condicionada al resultado positivo de esa prefactibilidad (Etapa 2, ver Ac.1.10)	Municipalidad + privados	8-15 (solo Etapa 1: prefactibilidad)



N°	Proyecto	Línea	Acción madre	Acciones / sub acciones	Financiamiento	Plazo	Meta	Responsable	Estimación de inversión (rango, MM\$)
				accesibilidad, capacidad de carga, permisos, demanda), responsable Municipalidad + asesoría técnica especializada; Etapa 2, condicionada al resultado positivo de la Etapa 1, desarrollo del producto y eventual encuentro internacional, con meta numérica de delegaciones a definir recién en esa etapa.					
13	Plan de turismo sustentable de protección de ríos, bosques y patrimonio	L2	Ac.2.1	Municipalidad: elaboración de un plan de manejo sustentable de los principales atractivos naturales. CONAF/GORE: asesoría técnica y financiamiento de acciones de protección.	GORE + CONAF	Mediano (2028)	1 plan de manejo sustentable aprobado e implementado	Municipalidad + CONAF	15-25
14	Programa de economía circular turística	L2	Ac.2.2	Municipalidad: diseño de programa de reciclaje y reutilización para prestadores turísticos. Prestadores: adopción de prácticas de reducción de residuos.	Municipal + fondos ambientales	Mediano (2028)	Al menos 30% de prestadores turísticos adheridos al programa	Municipalidad + prestadores	10-18
15	Programa de educación ambiental para visitantes y comunidad	L2	Ac.2.3	Municipalidad: desarrollo de material educativo y protocolos de cuidado de atractivos. Establecimientos educacionales: incorporación en programas escolares locales.	Municipal + Fondos de Protección Ambiental (FPA)	Corto-mediano (2026-2028)	Material educativo distribuido en principales atractivos y colegios de la comuna	Municipalidad + establecimientos educacionales	5-10
16	Adopción de principios "No Deje Rastro" en turismo rural	L2	Ac.2.4	Municipalidad: elaboración de código de conducta para visitantes de zonas	Municipal	Corto (2026-2027)	Código de conducta difundido en el 100% de los principales atractivos rurales	Municipalidad	3-6



N°	Proyecto	Línea	Acción madre	Acciones / sub acciones	Financiamiento	Plazo	Meta	Responsable	Estimación de inversión (rango, MM\$)
				rurales. Difusión del código en puntos de acceso y canales digitales.					
17	Encuentro internacional de rescate en barranco (sector Salto Rehuén)	L2/L6	Ac.2.5	Municipalidad: coordina el encuentro y gestiona accesos al sector. Bomberos: incorporan equipos y protocolos de rescate. Carabineros: apoyan seguridad y control del sector. Proyecto acotado al evento de rescate en barranco; la declaración y gestión del Salto Rehuén como Santuario de la Naturaleza se resuelve en el Proyecto N° 38.	No especificado (a definir con Bomberos/Carabineros/Municipalidad)	Mediano (2027-2028)	1 encuentro internacional realizado, con protocolo de rescate validado por Bomberos	Municipalidad + Bomberos + Carabineros	50-75
18	Embellecimiento y accesibilidad de ríos fuera de balnearios	L2	Ac.2.6	Municipalidad: catastra tramos sin intervención y con potencial de acceso público. Público/privado: cofinancian obras de accesibilidad y limpieza de riberas.	Público/privado	Mediano (2028)	N° de tramos de río con acceso habilitado y libres de basurales	Municipalidad	20-40
19	Implementación de programas de capacitación turística integral	L3	Ac.3.1	Municipalidad/SERNATUR: diseño de malla de capacitación. SENCE/OTEC: ejecución de las capacitaciones.	SENCE + SERNATUR	Permanente (2026-2030)	Al menos 50 prestadores/artesanos capacitados al año	Municipalidad + SENCE/SERNATUR	8-15
20	Fomento a la formalización de emprendedores	L3	Ac.3.2	Municipalidad/SERNATUR: jornadas de orientación para el registro. Municipalidad: articula con SERCOTEC/CORFO para capital semilla.	No especificado (a gestionar vía SERCOTEC/CORFO)	Permanente (2026-2030)	% de prestadores formalizados ante SERNATUR (alineado a criterios de Distinción Municipio Turístico)	Municipalidad / SERNATUR	5-10



N°	Proyecto	Línea	Acción madre	Acciones / sub acciones	Financiamiento	Plazo	Meta	Responsable	Estimación de inversión (rango, MM\$)
21	Creación de equipo municipal de fomento turístico con capital semilla	L3	Ac.3.3	Municipalidad: conformación de equipo dedicado dentro de la Oficina de Turismo. Gestión de fondo de capital semilla para nuevos operadores. NOTA DE AJUSTE (ver 1.4): condicionado a un análisis de factibilidad institucional y presupuestaria previo, a cargo de la propia Municipalidad (condiciones habilitantes: existencia del cargo, dotación disponible, dependencia jerárquica propuesta, funciones, presupuesto disponible, costos de implementación, necesidad de modificar la estructura orgánica). Se reclasifica de ejecución inmediata a sujeta a evaluación de factibilidad 2026.	Municipal + SERCOTEC	Corto (2026-2027)	Equipo conformado y al menos 1 línea de capital semilla activa	Municipalidad	20-35 (anual)
22	Mejoramiento de infraestructura de alojamiento turístico	L3	Ac.3.4	Prestadores: mejoras de infraestructura y estándares de calidad. Municipalidad: gestión de fondos de mejoramiento (SERCOTEC, CORFO).	SERCOTEC/CORFO + privados	Mediano (2028)	Al menos 5 establecimientos de alojamiento mejorados	Prestadores + Municipalidad	30-60
23	Creación de la marca turística comunal de Mulchén	L4	Ac.4.1	Municipalidad: proceso de diseño participativo de marca. Contratación de diseño gráfico y manual de marca.	Municipal + FNDR	Corto (2026-2027)	1 marca turística comunal creada y en uso oficial	Municipalidad	10-20
24	Mapa turístico digital interactivo	L4	Ac.4.2	Municipalidad: desarrollo o contratación de	Municipal + fondos de innovación digital	Mediano (2028)	1 mapa digital interactivo operativo y actualizado	Municipalidad	8-15



N°	Proyecto	Línea	Acción madre	Acciones / sub acciones	Financiamiento	Plazo	Meta	Responsable	Estimación de inversión (rango, MM\$)
				plataforma con geolocalización de atractivos, servicios y rutas. Actualización periódica.					
25	Plan de promoción en redes sociales y medios regionales	L4	Ac.4.3	Municipalidad: plan de contenidos y calendario de publicaciones. Alianzas con operadores turísticos y medios regionales.	Municipal	Permanente (2026-2030)	Presencia activa y creciente en al menos 3 plataformas digitales	Municipalidad	5-10 (anual)
26	Corredor turístico con señalética adecuada	L4	Ac.4.4	Municipalidad: catastro de puntos estratégicos y gestión de permisos. GORE: financia diseño, fabricación e instalación. Privados: cofinancian tramos colindantes.	GORE + privados	Corto (2026-2027)	N° de puntos señalizados (cobertura de accesos y atractivos principales)	Municipalidad / GORE	25-45
27	Oficina de información turística	L4	Ac.4.5	Municipalidad: habilitación de un espacio físico de atención a visitantes. Dotación de personal y material informativo.	Municipal + FNDR	Corto (2026-2027)	1 oficina de información turística habilitada y operativa	Municipalidad	40-70
28	Alfabetización digital para emprendedores turísticos	L4	Ac.4.6	Municipalidad: organización de charlas gratuitas sobre herramientas digitales y uso de IA. SERCOTEC/SENCE: facilitadores y material.	SERCOTEC/SENCE	Corto (2026-2027)	Al menos 30 emprendedores capacitados en alfabetización digital	Municipalidad + SERCOTEC/SENCE	5-8
29	Página web municipal de turismo	L4	Ac.4.7	Municipalidad: desarrollo y habilitación de sitio web oficial de turismo. Actualización permanente de contenidos.	Municipal	Corto (2026-2027)	1 página web de turismo habilitada y con actualización periódica	Municipalidad	5-10
30	Consolidación del Comité y Mesa de	L5	Ac.5.1	Municipalidad: formalización de sesiones periódicas del	Municipal	Permanente (2026-2030)	Mesa/Comité sesionando de forma regular y documentada	Municipalidad	0-3



N°	Proyecto	Línea	Acción madre	Acciones / sub acciones	Financiamiento	Plazo	Meta	Responsable	Estimación de inversión (rango, MM\$)
	Turismo Municipal			Comité/Mesa de Turismo. Incorporación activa de artesanos, emprendedores y comunidad. NOTA DE AJUSTE (ver 1.4): se fusionan Comité de Turismo Municipal y Mesa de Turismo Comunal en una sola instancia (nombre definitivo pendiente de confirmación municipal), con reglamento de funcionamiento (composición, atribuciones, dependencia, periodicidad, quórum, actas y responsables) y relación formal con la Municipalidad, sesionando con frecuencia mensual (meta: cumplimiento $\geq 90\%$ de sesiones programadas, verificado por acta).					
31	Plan de trabajo anual de gestión turística	L5	Ac.5.2	Municipalidad: elaboración de plan anual con objetivos, responsables y seguimiento. Evaluación anual de cumplimiento.	Municipal	Permanente (2026-2030)	1 plan de trabajo anual aprobado y evaluado cada año	Municipalidad	0-2
32	Definición de modelo de gobernanza turística participativa	L5	Ac.5.3	Municipalidad: elaboración de reglamento de funcionamiento de la gobernanza turística, con reglas claras de participación y toma de decisiones.	Municipal	Corto (2026-2027)	1 modelo de gobernanza formalizado y en aplicación	Municipalidad	0-3



N°	Proyecto	Línea	Acción madre	Acciones / sub acciones	Financiamiento	Plazo	Meta	Responsable	Estimación de inversión (rango, MM\$)
33	Incorporación de nuevas generaciones a la gestión turística	L5	Ac.5.4	Municipalidad: convocatoria activa a jóvenes emprendedores y profesionales a instancias de gobernanza. Meta pendiente de confirmación municipal (ej. al menos 2 integrantes menores de 30 años en la instancia de gobernanza, o % mínimo de asistencia por rango etario); sin esta definición, el indicador se mantiene como marcador de intención, no como meta verificable.	Municipal	Mediano (2028)	Participación efectiva de jóvenes en la Mesa de Turismo	Municipalidad	0-3
34	Benchmarking de gestión turística con comunas vecinas	L5	Ac.5.5	Municipalidad: visitas técnicas e intercambio de buenas prácticas con departamentos de turismo de comunas vecinas.	Municipal	Corto (2026-2027)	Al menos 1 pasantía o intercambio técnico intercomunal realizado	Municipalidad	3-6
35	Preparación de expediente para postulación a la Distinción	L6	Ac.6.1	Municipalidad: verificación de cumplimiento de las Líneas 2, 3 y 4 como condición previa. Presentación formal de la postulación a SERNATUR.	Municipal	Largo (2029-2030)	Postulación formal presentada ante SERNATUR	Municipalidad	3-6
36	Coordinación intercomunal para asociatividad turística	L6	Ac.6.2	Municipalidad: acuerdos formales de colaboración con comunas vecinas en el marco de la Distinción.	Municipal	Mediano (2028)	Al menos 1 convenio o acuerdo intercomunal de asociatividad turística firmado	Municipalidad	2-5
37	Sistematización de evidencia de cumplimiento	L6	Ac.6.3	Municipalidad: recopilación y organización de evidencia de los 8 criterios SERNATUR.	Municipal	Mediano (2028-2029)	Expediente de evidencia completo y organizado, listo para la postulación	Municipalidad	3-5



N°	Proyecto	Línea	Acción madre	Acciones / sub acciones	Financiamiento	Plazo	Meta	Responsable	Estimación de inversión (rango, MM\$)
	de criterios SERNATUR								
38	Declaración y gestión del Salto Rehuén como Santuario de la Naturaleza (Etapas 1-3)	L2	Ac.2.5	Municipalidad: tramita la declaración de Santuario ante el Ministerio de Medio Ambiente (Etapa 1), define administración y gobernanza del atractivo (Etapa 2), y elabora/ejecuta el plan de manejo retomando el proyecto municipal "Gestión del Salto Rehún como área protegida" (\$40 millones, pendiente desde 2021) (Etapa 3). Las etapas 4-8 (acceso, infraestructura, seguridad, capacidad de carga, operación turística) quedan condicionadas al cierre de estas tres etapas.	Municipal + Ministerio de Medio Ambiente (tramitación); financiamiento de ejecución del plan de manejo por confirmar	Corto-Mediano (2026-2028)	Etapa 1: declaración de Santuario tramitada y aprobada. Meta de esta acción corresponde únicamente a la Etapa 1, evitando tratar la declaración de Santuario y la habilitación turística como equivalentes.	Municipalidad + Ministerio de Medio Ambiente	40-70 (solo Etapa 1: declaración)



3.5.1. Síntesis Estratégica de Respaldo Fase Cuantitativa

- Sobre la concentración en la Línea 1 (8 de 12 proyectos): esto no es una coincidencia del ejercicio Mentimeter, sino la confirmación cuantitativa de lo que ya mostraba el ranking ponderado de la Fase Programática (Diversificación con el puntaje más alto, 1.91). Lo relevante es que esta concentración se da precisamente en el tipo de proyecto que los participantes del proceso pueden imaginar y proponer con mayor facilidad, ferias, fiestas, encuentros deportivos, mientras que las líneas mejor evaluadas en importancia institucional (Gobernanza, Capacidades) casi no generan proyectos propios en este ejercicio. Esto es consistente con el patrón ya identificado en la Fase Programática: los grupos con mayor presencia de artesanos priorizan resultados visibles de corto plazo, mientras que la construcción institucional de fondo (Líneas 4 y 5) es más citada en el discurso que en la generación concreta de proyectos. Esto es una alerta de brecha de ejecución: si el Plan no genera también proyectos concretos para gobernanza y capacidades, no solo enunciados de línea estratégica, el riesgo es que el Plan Estratégico 2026-2030 termine pareciéndose al de 2014 en sus debilidades estructurales (falta de marca, de oficina de información, de formalización), que llevan más de una década sin resolverse precisamente porque nunca se tradujeron en proyectos con financiamiento y plazo definidos.
- Sobre el rol municipal como facilitador, no financista: en 9 de los 12 proyectos el aporte municipal es logística, permisos, coordinación o gestión de terceros, no financiamiento directo del proyecto completo. Esto conecta directamente con una fortaleza y una oportunidad ya validadas en el FODA: la "existencia de una Oficina de Turismo Municipal reactivada" (53% de reconocimiento como fortaleza) y los "fondos concursables regionales y nacionales" (31% como oportunidad) son, en la práctica, las dos piezas que sostienen esta arquitectura de financiamiento externo con gestión municipal. Dicho de otro modo: el municipio no necesita ser financista de la mayoría de esta cartera, pero sí necesita una capacidad de gestión de proyectos y de búsqueda de financiamiento mucho más desarrollada que la actual, lo que justifica que la Línea 3 (capacidades) deba aplicarse no solo a artesanos y prestadores privados, sino también al propio equipo municipal, algo que no había quedado explícito hasta ahora.
- Sobre la secuencia temporal y su relación con la estacionalidad: los proyectos de corto plazo y carácter permanente (ferias, fiestas costumbristas, formalización) atacan directamente la amenaza de estacionalidad validada en el FODA (concentrada en verano) y la debilidad de "escasa capacitación e informalidad".



- *No es casualidad que las dos festividades explícitamente diseñadas para invierno y primavera, Fiesta del Changle y Fiesta de La Maravilla, sean, junto con las fiestas gastronómicas no estacionales, los únicos proyectos de esta matriz que responden con nombre y fecha a un problema que el diagnóstico lleva documentando desde 2014. Esto valida que la secuencia de ejecución propuesta (corto plazo primero) no es solo una conveniencia de gestión, sino una respuesta estratégica directa a la brecha histórica más persistente del turismo comunal.*
- *Sobre los tres proyectos sin financiamiento definido (centro cultural, formalización de emprendedores, encuentro de rescate en barranco): cruzando esto con los criterios de la Distinción de Municipio Turístico (Línea 6), se observa que dos de los tres, formalización de emprendedores y el componente de seguridad del encuentro de rescate, corresponden exactamente a criterios que SERNATUR evalúa (registro formal de prestadores; gestión de riesgo y seguridad del destino). Esto significa que estos proyectos no deberían buscar financiamiento genérico, sino enmarcarse explícitamente como acciones habilitantes de la postulación a la Distinción, lo que además les abre una vía de financiamiento más específica (fondos y asesoría técnica del propio Programa de Turismo Municipal de SERNATUR) en lugar de competir por fondos genéricos de fomento.*
- *Sobre la advertencia financiera de los participantes: el comentario recogido en la Fase Operativa, "saber cuánto dinero se destinará... si no se da un aporte significativo esto no perdurará en el tiempo", encuentra aquí su respuesta más concreta: de los 12 proyectos, 9 tienen fuente de financiamiento nombrada explícitamente por los propios participantes (GORE, privados, alianza público-privada), lo que es evidencia de que la comunidad no solo pide recursos en abstracto, sino que ya tiene un mapa mental razonablemente preciso de quién debiera financiar qué. El Plan debe honrar esa precisión y no diluirla en la etapa de redacción final con fuentes de financiamiento genéricas o no especificadas.*
- *Conclusión de la Fase Cuantitativa: la matriz de acción, leída en conjunto con las cuatro fases anteriores, muestra un Plan que es internamente consistente, desde el propósito filosófico de obtener la Distinción SERNATUR, pasando por el diagnóstico FODA/PESTEL, la priorización programática y las acciones operativas, hasta proyectos con nombre, financiamiento y plazo, pero que expone dos riesgos de ejecución que el municipio debe gestionar activamente: (1) el desbalance entre proyectos "visibles" (Línea 1) y proyectos "estructurales" (Líneas 4 y 5), y (2) la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión municipal de financiamiento externo, más que la disponibilidad de fondos propios.*



CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.0. Alcances del Capítulo

Este capítulo cierra el Plan recogiendo los resultados del proceso y proyectando su implementación. Distingue entre conclusiones y recomendaciones: las primeras son afirmaciones derivadas del análisis desarrollado en los capítulos anteriores, mientras que las segundas son orientaciones dirigidas a quienes deberán ejecutar el Plan y exceden lo que el estudio por sí solo puede resolver.

Se presenta primero una conclusión general del proceso, luego conclusiones específicas por fase y, finalmente, las recomendaciones de implementación, seguimiento y evaluación. Su destinatario principal es el municipio, en tanto responsable de la ejecución, y el Concejo Municipal, en tanto instancia de aprobación y control.

4.1. Conclusión General del Proceso

El presente Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Mulchén 2026-2030 se construyó bajo un principio metodológico central: validar y ajustar lo existente, no reemplazarlo. Los cinco ciclos de planificación turística y comunal disponibles (PLADETUR 2014, PLADETUR 2021-2025, PLADECO 2022-2027 y el levantamiento participativo 2026) muestran una sorprendente coherencia de diagnóstico a lo largo de doce años: la dependencia forestal, la falta de marca-destino, la ausencia de una oficina de información turística, la informalidad de los prestadores y la desprotección de Salto Rehuén son observaciones que se repiten, casi sin variación, desde 2014. Este Plan no descubre estos problemas, los hereda, los confirma con evidencia participativa actualizada, y por primera vez los traduce en una matriz de acción con financiamiento, plazo, meta y responsable definidos (Capítulo III, Fase Cuantitativa), algo que ningún ciclo anterior logró concretar.

La conclusión más importante de todo el proceso es esta: Mulchén no tiene un problema de diagnóstico, tiene una brecha de ejecución. El activo insignia de la comuna (Salto Rehuén) fue identificado como prioridad en 2014, su plan de manejo fue calificado como "no ejecutado" en 2021, y en 2026 vuelve a emerger como el hallazgo más votado del proceso participativo, en tres instrumentos de recolección independientes (FODA, PESTEL e inventario de atractivos). Este instrumento, levanta la debilidad, genera estrategia de planificación convirtiéndola en una oportunidad en una acción - proyecto, pero no emite juicios ni evaluaciones sobre el seguimiento o evaluación pasada.



El valor de este Plan reside en que, por primera vez, esa tarea tiene fecha, financiamiento propuesto y responsable asignado (Ac.2.5, proyecto N° 38 de la Fase Cuantitativa), así como deben establecerse mecanismos de aseguramiento de calidad del plan, que permitan su seguimiento, control, evaluación y acciones de mejora. El sello de Distinción de Municipio Turístico contribuye a ello.

4.2. Conclusiones por Fase

Fase Filosófica: el 88% de los participantes validó la propuesta filosófica original, sin objeciones de fondo. Los ajustes incorporados, valor agregado, inclusión explícita de la artesanía, la gastronomía, el encadenamiento agro-rural, la digitalización, la integración intercomunal y la obtención de la Distinción de Municipio Turístico SERNATUR, no contradicen la visión 2021, la enriquecen con seis valores claros y accionables.

Fase Analítica: el cruce entre el FODA 2026 y el diagnóstico 2014 confirma que la mayoría de los hallazgos son validaciones, no descubrimientos. Sin embargo, emergen tres frentes genuinamente nuevos que no estaban en el radar de 2014: el riesgo climático (incendios forestales, escasez hídrica), el riesgo de pérdida de autenticidad del patrimonio Moluche-Mapuche, y la magnitud del rezago digital del destino frente al estándar nacional de "Turismo 4.0".

Fase Programática: el cruce estratégico demostró que los cinco objetivos priorizados por los participantes del proceso; diversificación, sostenibilidad, digitalización, gobernanza y capacidades, no compiten entre sí, sino que se encadenan lógicamente, con la Línea 6 (Distinción Municipio Turístico) actuando como cierre transversal y verificable de las cinco anteriores.

Fase Operativa: de las 37 acciones definidas, se derivaron 38 proyectos en la Fase Cuantitativa. De estos, 12 surgieron espontáneamente del ejercicio participativo; el resto, concentrados principalmente en las Líneas 4, 5 y 6, debieron ser propuestos técnicamente por el equipo consultor, evidenciando que los participantes del proceso imaginan con facilidad proyectos de resultado visible (oferta, eventos), pero no proyectos de construcción institucional, que sin embargo son igual de indispensables.

Fase Cuantitativa: de los 38 proyectos municipio asume financiamiento, en 13, ocho de ellos en las Líneas 5 y 6, de gestión y gobernanza interna, que no requieren gestión externa; en los 25 restantes su rol es de gestor, facilitador o articulador de financiamiento externo. Esta es la conclusión operativa más importante para la implementación: la capacidad crítica que Mulchén necesita desarrollar no es presupuestaria, sino de gestión de proyectos y de búsqueda activa de financiamiento externo, con una ventana concreta: las postulaciones que sostienen el peak de 2028 deben prepararse y presentarse durante 2026 y 2027.



△ 4.3. Hallazgos Transversales Críticos

Salto Rehuén como proyecto insignia no resuelto. Validado de forma independiente en FODA (72%), inventario (83%) y PESTEL, y documentado como "no ejecutado" desde el PLADETUR 2021. Su declaración como Santuario de la Naturaleza (Ac.2.5) debe ser la prioridad simbólica y de gestión más visible del período 2026-2030.

La promoción y digitalización. Es la única tipología del FODA sin fortaleza propia. Es simultáneamente debilidad, oportunidad y amenaza, pero no un activo instalado, la Línea 4 requiere, por tanto, la mayor inversión de esfuerzo nuevo de todo el Plan, no una mejora incremental.

Continuidad de proyectos no ejecutados. Al menos dos proyectos de la actual Fase Cuantitativa (Parque Cochento, Costaneras Ribereñas) tienen origen conceptual documentado en el PLADETUR 2014, doce años sin concretarse. Esto no resta legitimidad a los proyectos, la refuerza, pero exige que este ciclo 2026-2030 rompa el patrón histórico de no ejecución.

Brecha entre visión declarada y proyecto concreto. Las Líneas 4, 5 y 6 son ampliamente validadas en el discurso ciudadano, pero casi no generan proyectos propios en el ejercicio participativo. El municipio debe asumir la responsabilidad directa de generar y presupuestar estos proyectos, sin esperar que emerjan espontáneamente de futuras consultas.

Ventana de oportunidad institucional favorable. La coyuntura 2025-2026, desempleo regional de 9,4% a 10%, el llamado explícito del alcalde al emprendimiento, el presupuesto nacional de fomento turístico vigente, la actualización en curso del Plan Regulador Comunal, y la agenda nacional de Turismo 4.0, entre otros, ofrece una ventana favorable para ejecutar este Plan que no estuvo presente con la misma intensidad en ciclos anteriores.

Marco normativo en movimiento. El proyecto de ley que reemplaza el Registro SERNATUR por un sistema de acreditación de seguridad para turismo aventura ("Ley Diego", Boletín 17.163-03, aprobado en general y por unanimidad por el Senado el 17-jul-2026, actualmente en la Comisión de Economía para revisión de indicaciones) debe monitorearse activamente, dado su impacto directo sobre el proyecto de barranquismo (Ac.1.10) contemplado en este Plan.



4.4. Recomendaciones para la Implementación

Recomendación 1. Priorizar la ejecución sobre la planificación. Mulchén no necesita un cuarto ciclo de diagnóstico: necesita que este Plan se ejecute, controle y evalúe. Se recomienda que el municipio constituya, dentro del primer trimestre de vigencia del Plan, una unidad de seguimiento (idealmente anclada al instancia de gobernanza turística consolidada, Ac.5.1) con responsabilidad explícita de monitorear el avance de los 38 proyectos.

Recomendación 2. Secuenciar por capacidad de gestión, no solo por prioridad ciudadana. Se recomienda iniciar con los proyectos de corto plazo y financiamiento ya identificado (ferias, fiestas costumbristas, formalización, señalética), que permiten mostrar resultados tempranos, de impacto y sostener la legitimidad del Plan, mientras se gestionan en paralelo los proyectos de mediano-largo plazo que requieren mayor articulación institucional.

Recomendación 3. Fortalecer la capacidad municipal de gestión de financiamiento externo. Dado que 25 de 38 proyectos dependen, en algún grado, de fuentes externas, se recomienda que la Línea 3 (capacidades) incluya explícitamente al equipo municipal como sujeto de fortalecimiento, no solo a artesanos y prestadores privados, con foco en formulación de proyectos y postulación a fondos concursables.

Recomendación 4. Declarar Salto Rehuén como Santuario de la Naturaleza dentro del primer año del Plan. Dada su triple validación y su condición de tarea pendiente desde 2021, se recomienda que este sea el primer hito público y comunicable del Plan ante la ciudadanía.

Recomendación 5. Gestionar el patrimonio Moluche-Mapuche con las comunidades, no sobre ellas. Toda acción de puesta en valor de este patrimonio (rutas, experiencias, promoción) debe diseñarse en conjunto con las comunidades indígenas del territorio, en línea con el riesgo de pérdida de autenticidad cultural identificado en el FODA.

Recomendación 6. Monitorear el proyecto de ley de acreditación de turismo aventura. Se recomienda que la Municipalidad, a través de la Oficina de Turismo, dé seguimiento a la tramitación legislativa en curso, de manera de anticipar los requisitos de acreditación de seguridad antes de ejecutar el proyecto de barranquismo.

Recomendación 7. Articular la actualización del PRC con la planificación turística. Dado que el Plan Regulador Comunal se encuentra en proceso de actualización, se recomienda una coordinación activa entre el equipo a cargo de dicho instrumento y la gestión turística municipal, para asegurar que la zonificación final resguarde los atractivos naturales y culturales priorizados en este Plan.



4.5. Recomendaciones de Seguimiento y Evaluación

Se recomienda que el seguimiento y la evaluación del avance del Plan se realicen conforme al Tablero de Control 2026-2030 (sección 4.6), que debe perfeccionarse, que fija periodicidades diferenciadas por indicador, mensual para el funcionamiento de la instancia de gobernanza (Ac.5.1), trimestral para la promoción digital (Ac.4.3), semestral para los hitos de proceso y anual para los indicadores de resultado, estructurado según los indicadores y metas ya definidos en la Fase Operativa (sección 3.4) y en el Sistema de Indicadores y Línea Base 2026 (sección 2.10.5), con reporte semestral consolidado al Concejo Municipal y a la comunidad a través de la instancia de gobernanza turística consolidada (Ac.5.1 y Ac.5.2). Se recomienda además que la sistematización de evidencia para la postulación a la Distinción de Municipio Turístico SERNATUR (Ac.6.3) se mantenga como un proceso vivo y no solo como un hito de cierre, documentando avances desde el primer año del Plan.

4.6. Tablero de Control 2026-2030

Este tablero definido como un mecanismo de seguimiento verificable, aplicado sobre los indicadores ya definidos en la Fase Operativa (sección 3.4) y el Sistema de Indicadores y Línea Base 2026 (sección 2.10.5), complementa y apoya la etapa posterior a la planificación estratégica. Presenta una selección representativa de indicadores clave de las 6 líneas estratégicas; el detalle completo de las 37 acciones se reporta al Concejo Municipal junto con este tablero, con la misma estructura. Sugiere Reporte semestral al Concejo Municipal y a la comunidad a través de la instancia de gobernanza turística (Ac.5.1).



Indicador	Línea base	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Meta 2030	Fuente	Responsable	Periodicidad
N° rutas turísticas diseñadas (Ac.1.1)	0	2 rutas	2 rutas	2 rutas	2 rutas	Registro municipal	Municipalidad	Anual
Sello gastronómico en uso (Ac.1.2)	0	5 establec.	8 establec.	10 establec.	12 establec.	Registro municipal	Municipalidad	Anual
Etapas Santuario Salto Rehuén (Ac.2.5)	0%	Etapas 1: 100%	Etapas 2-3 en curso	Etapas 4-6	Etapas 7-8	Ministerio Medio Ambiente + municipal	Municipalidad	Semestral
Microbasurales erradicados (Ac.2.6)	Por levantar	50%	100%	Mantención	Mantención	Catastro municipal	Municipalidad	Anual
Prestadores capacitados (Ac.3.1)	0	30	60	90	120	Registro municipal (SENCE/SERNATUR)	Municipalidad	Anual
% prestadores formalizados (Ac.3.2)	Por levantar	+10 pp	+20 pp	+30 pp	+40 pp	Registro SERNATUR	Municipalidad	Anual
Marca turística creada (Ac.4.1)	No existe	Creada y en uso	Consolidada	Consolidada	Consolidada	Registro municipal	Municipalidad	Semestral
Oficina de Información Turística (Ac.4.5)	No existe	En funcionamiento	Consolidada	Consolidada	Consolidada	Registro municipal	Municipalidad	Semestral
Seguidores/alcance redes sociales (Ac.4.3)	Línea base 2026	+20%	+40%	+60%	+80%	Plataformas propias	Municipalidad	Trimestral
Instancia de gobernanza consolidada (Ac.5.1)	No consolidada	Consolidada, sesión mensual	≥90% cumplim.	≥90% cumplim.	≥90% cumplim.	Actas municipales	Municipalidad	Mensual
Postulación Distinción SERNATUR (Ac.6.1)	No presentada	Preparación expediente	Expediente completo (Ac.6.3)	Postulación presentada	Distinción obtenida (objetivo)	SERNATUR	Municipalidad	Semestral
Pobreza multidimensional comunal	21,0% (CASEN 2024)	Seguimiento	Seguimiento	Seguimiento (CASEN 2027 si aplica)	Seguimiento	CASEN, Ministerio Desarrollo Social	Municipalidad (seguimiento)	Según ciclo CASEN
Empresas rubro alojamiento/comidas (SII)	135 (2024)	Incremento	Incremento	Incremento	Incremento	SII	Municipalidad (seguimiento)	Anual
Llegadas con pernoctación (SERNATUR Big Data)	102.229 (2024)	Recuperar nivel 2019 (105.249)	Crecimiento sostenido	Crecimiento sostenido	Crecimiento sostenido	SERNATUR Big Data	Municipalidad (seguimiento)	Anual
Satisfacción del visitante	Por levantar	Línea base 2027	Seguimiento	Seguimiento	Seguimiento	Encuesta propia (Ac.4.2/OIT)	Municipalidad	Anual

4.7. Proyección al 2030

Al cierre del horizonte de este Plan, en 2030, Mulchén debiera contar con: una marca turística propia y una oficina de información turística en funcionamiento; Salto Rehuén declarado Santuario de la Naturaleza y gestionado como tal; un conjunto de rutas y festividades que diversifican su oferta más allá de la temporada estival; un Comité de Turismo consolidado como espacio permanente de gobernanza público-privada; una base de prestadores más formalizada y capacitada; y, como resultado agregado de todo lo anterior, una postulación formal a la Distinción de Municipio Turístico otorgada por SERNATUR. Este es el estándar de éxito con el que este Plan pide ser evaluado en 2030, no la existencia de un nuevo documento de planificación, sino la ejecución verificable de lo que este, a diferencia de sus dos predecesores, se compromete a cerrar.



5. ANEXOS

Los siguientes anexos documentan el respaldo metodológico, participativo y de trazabilidad del Plan, incluyendo el detalle de financiamiento de los 38 proyectos de la Fase Cuantitativa.

ANEXO A: DESAGREGACIÓN DE PARTICIPACIÓN

A.1 Participación por instrumento de recolección

Instrumento	Registros	Válidas	Observación
Google Forms	18	18	—
Encuesta HTML — archivo 1	25	24	1 registro de prueba técnica (6 de julio 2026) excluido
Encuesta HTML — archivo 2	12	12	—
Subtotal respuestas estructuradas	55	54	—
Mentimeter	3 sesiones	—	2 a 8 participantes según pregunta (ejercicio cualitativo en vivo)

A.2 Participación por grupo de interés (respuestas estructuradas, N=54)

Grupo de interés	Total	%	Google Forms	HTML 1	HTML 2
Funcionarios municipales	18	33%	3	6	9
Artesanos	17	31%	7	10	—
Autoridades comunales	11	20%	1	7	3
Empresarios y prestadores turísticos	5	9%	4	1	—
Vecinos y público general	1	2%	1	—	—
Consultor	1	2%	1	—	—
Manuelistas (respuesta libre, fuera de categoría predefinida)	1	2%	1	—	—
Total	54	100%	18	24	12



A.3 Participación Mentimeter — detalle verificado por sesión

Sesión	Conectados	Respuestas
Sesión 1	8	7
Sesión 2	3	3
Sesión 3	2	2
Total	13	12

Corresponde a la pregunta «Valorice cada elemento distintivo para el turismo de Mulchén» (matriz Esfuerzo/Impacto), representativa del comportamiento general del ejercicio. El resto de las preguntas del guion Mentimeter (FODA abierto, priorización de objetivos, palabra-visión, matriz de acción, compromiso laboral) mantiene el mismo rango de participación (2 a 8 personas por sesión).

A.4 Metodología de ponderación aplicada en el FODA: Las respuestas estructuradas (Forms + HTML) se procesaron mediante frecuencias y porcentajes sobre el total de 54 registros válidos, sin ponderación diferenciada por grupo de interés — cada respuesta individual tiene el mismo peso relativo en el cómputo, independientemente del grupo al que pertenezca su autor. Los aportes cualitativos de Mentimeter se incorporaron por triangulación temática, no numérica, contrastando los patrones recurrentes de las sesiones en vivo con los hallazgos cuantitativos de Forms y HTML.



ANEXO B: DETALLE DE INSTRUMENTOS DE ENCUESTA

Este anexo documenta con el mayor detalle disponible los tres instrumentos de levantamiento participativo utilizados en este Plan (Google Forms, encuesta HTML propia, y Mentimeter), incluyendo capturas de pantalla, el listado completo de preguntas por fase, y un resumen de respuestas por instrumento. Complementa el Anexo A (Desagregación de Participación).

I.1 Estructura completa de la encuesta HTML propia (22 pasos)

La encuesta HTML propia siguió la misma estructura de 5 fases del Plan (Filosófica, Analítica/PESTEL-FODA, Programática, Operativa, Cuantitativa). El listado completo de preguntas por sección:

Identificación

- ¿Desde qué grupo de interés participas? (Autoridades comunales / Funcionarios municipales / Artesanos / Empresarios y prestadores turísticos / Vecinos y público general / Otro)

Fase Filosófica

- ¿Qué tan de acuerdo estás con la propuesta anterior para esta fase? (Misión, Visión, Principios y Valores)

Fase Analítica – PESTEL (6 ejes: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal)

- ¿Cuál de las siguientes vías de financiamiento y fomento consideras que representa mejor una oportunidad para el turismo de Mulchén?
- ¿Cuál de las siguientes iniciativas de digitalización y promoción consideras que representa mejor una oportunidad para el turismo de Mulchén?
- ¿Cuál de los siguientes riesgos ambientales y climáticos consideras que representa mejor una amenaza para el turismo de Mulchén?
- ¿Cuál de las siguientes situaciones de competencia territorial consideras que representa mejor una amenaza para el turismo de Mulchén? (y preguntas equivalentes para cada uno de los 6 ejes PESTEL)
- Conclusiones y sugerencias (PESTEL) – texto libre

Fase Analítica – FODA (4 categorías)

- ¿Cuál de los siguientes atractivos naturales consideras que representa mejor la fortaleza del patrimonio natural de Mulchén?
- ¿Cuál de los siguientes elementos de identidad y patrimonio sociocultural consideras que representa mejor una fortaleza para el turismo de Mulchén?
- ¿Cuál de las siguientes carencias en capacitación y formalización consideras que representa mejor una debilidad para el turismo de Mulchén?
- ¿Cuál de las siguientes carencias de infraestructura y gestión municipal consideras que representa mejor una debilidad para el turismo de Mulchén? (y preguntas equivalentes para cada una de las 4 categorías FODA)
- Conclusiones y sugerencias (FODA) – texto libre

Fase Programática y Operativa

- ¿Qué tan de acuerdo estás con este conjunto de líneas estratégicas y el enfoque general de acciones propuesto?
- Describe una acción o proyecto... (texto libre, por línea estratégica)

Cierre

- Escribe aquí tus conclusiones, comentarios o sugerencias... (texto libre)

I.2 Capturas de pantalla del instrumento

Ver Anexo I



I.3 Instrumento Mentimeter – capturas por sesión

Pregunta «Valorice cada elemento distintivo para el turismo de Mulchén» (matriz Esfuerzo/Impacto), aplicada en las 3 sesiones grupales. Las capturas se presentan en el Anexo H.



I.4 Resumen de respuestas por instrumento

El detalle de respuestas por grupo de interés está en el Anexo A.2. A nivel de instrumento: Google Forms recolectó respuestas estructuradas de opción múltiple más comentarios de texto libre en cada fase (18 respuestas completas); la encuesta HTML replicó la misma estructura en formato web con panel de resultados propio (36 respuestas válidas); Mentimeter se aplicó en 3 sesiones presenciales con votación en vivo sobre 6 preguntas del guion (valoración de elementos distintivos, FODA abierto, priorización de objetivos, palabra-visión, matriz de acción, compromiso laboral), sin registro de respuesta individual por persona, solo agregados por sesión.

B.1 Estructura de campos del instrumento

Campo	Qué registra	Fuente de verificación
Antecedente PLADETUR 2014/2021	Compromiso, proyecto o diagnóstico previo del que proviene la afirmación	PLADETUR 2014; cartera de proyectos 2021
Situación 2026	Estado actual verificado del compromiso, proyecto o atractivo	Levantamiento documental y en terreno 2026
Evidencia de verificación 2026	Dato, documento o registro que respalda la situación declarada	SII, SERNATUR, catastros y registros municipales, actas de participación
Decisión estratégica adoptada	Qué se hace con el antecedente: se mantiene, se reformula, se descarta o se incorpora como nuevo	Fase Programática y Fase Operativa del Plan



B.2 Leyenda de etiquetado por afirmación

Etiqueta	Significado	Criterio de asignación
Heredado 2014	Proviene del PLADETUR 2014 o de la cartera 2021 y no fue ejecutado	Figura en el instrumento previo y no hay evidencia de ejecución al 2026
Validado 2026	Antecedente previo confirmado como vigente por el levantamiento 2026	Existe antecedente previo más evidencia 2026 que lo respalda
Nuevo 2026	Surge del diagnóstico o del proceso participativo 2026	Sin antecedente en los instrumentos de planificación previos
Con corrección crítica (sufijo)	Sufijo: la acción se mantiene, pero su formulación fue corregida en esta Matriz	Se indica el punto de la Revisión Técnica que origina la corrección
Pendiente de reclasificación	Acción cuyo nivel jerárquico debe separarse o redefinirse antes de cerrarse	Mezcla de intervenciones detectada (ver punto 31)



ANEXO C: METODOLOGÍA, INSTRUMENTOS Y APLICACIÓN ESTRATÉGICA

Complementa la nota metodológica de la sección 1.3, vinculando cada estándar SERNATUR/OMT aplicado en este Plan con su antecedente directo en el PLADETUR 2021-2025 y su resultado y aplicación en el ciclo 2026.

Metodología / Fuente	Instrumento aplicado 2026	Antecedente en PLADETUR 2021-2025	Resultado 2026	Aplicación estratégica
Metodología OEA-CICATUR de jerarquización de atractivos (adaptada por SERNATUR)	Inventario de atractivos, Fase Analítica	PLADETUR 2021 aplicó catastro de atractivos (puntaje 3/3, publicado, actualizado y georreferenciado)	Clasificación de patrimonio natural y sociocultural actualizada	Integrado al FODA 2026
Programa de Turismo Municipal SERNATUR – 8 criterios de la Distinción de Municipio Turístico	Verificación de los 8 criterios oficiales	El PLADETUR 2021-2025 ya se autoevaluó con este mismo Índice de Competitividad (4 ámbitos: Gestión, Sociocultural, Socioeconómico, Ambiental), con puntajes bajos en la mayoría (0-1 sobre 3)	Las mismas brechas persisten en 2026, ahora con ruta de cierre formal	Línea Estratégica 6 (transversal)
OMT – tres pilares de la sostenibilidad turística	Marco conceptual, Fase Filosófica	Presente en el marco teórico del PLADETUR 2014 (Cap. 3.2.3.1, turismo sostenible)	Valor filosófico "sostenibilidad de triple impacto"	Propósito, misión y valores
OMT/SERNATUR – priorización de empleo e insumos locales	Encadenamiento productivo	PLADETUR 2021 ya proponía encadenamiento agro-turístico (Componente Fomento Productivo)	Validado como fortaleza transversal en FODA 2026	Líneas 1 y 5
CEPAL (Durstun y Miranda, 2002) – investigación participativa	Diseño metodológico del levantamiento 2026	PLADETUR 2014 ya usaba "escalera de participación" (Geilfus, 2002) como marco	Enfoque de validación antes que creación	Cap. I, sección 1.6
ODS (Naciones Unidas)	Alineamiento declarado	Presente como referencia en PLADECO 2022-2027	Vinculación con ODS 8, 12, 17	Transversal a las 6 líneas



ANEXO D: MATRIZ MAESTRA DE TRAZABILIDAD COMPLETA (37 ACCIONES)

Cadena completa diagnóstico → FODA → objetivo → acción → proyecto → indicador → meta, para las 6 líneas y 37 acciones del Plan.

Nota: para la Línea 1, los códigos FODA citados provienen directamente de los datos de la encuesta participativa (categorías de opción múltiple del instrumento). Para las Líneas 2-6, se indica la categoría FODA (Fortaleza/Debilidad/Oportunidad/Amenaza) sustentada en el diagnóstico narrativo del Capítulo II y III.

Línea 1 – Diversificación y posicionamiento de la oferta turística

Objetivo Estratégico: Diversificación y posicionamiento de la oferta turística comunal

Acción	Diagnóstico de origen	FODA	Objetivo Específico	Nivel jerárquico / Trazabilidad	Proyecto(s)	Indicador / Meta
Ac.1.1	Atractivos dispersos sin ruta integrada	F1 (ubicación estratégica junto a Ruta 5)	Integrar naturaleza, patrimonio e historia en rutas	Proyecto/Iniciativa – Validado 2026 (heredado PLADETUR 2014, sin ejecutar)	N°1	2 rutas diseñadas y señalizadas
Ac.1.2	Ausencia de identidad gastronómica diferenciada	F2 (identidad campesina y agrícola-triguera)	Dar identidad gastronómica diferenciada	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026	N°2	5 establecimientos adheridos
Ac.1.3	Oferta rural y de ferias sin estructurar	F3 (rol creciente de artesanos)	Diversificar con circuitos rurales y ferias	Proyecto/Iniciativa (dividido en N°3 y N°4) – Validado 2026	N°3, N°4	1 feria rural anual + ferias permanentes
Ac.1.4	Estacionalidad estival marcada	D (mezcla de intervenciones detectada)	Combatir la estacionalidad	Pendiente de reclasificación – Pendiente de reclasificación (ver punto 31)	N°5, N°6	Por definir tras separación
Ac.1.5	Artesanos/comunidades como proveedores, no protagonistas	F3 / O3 (interés privado en RSE)	Posicionar artesanos como protagonistas	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026	N°7	% experiencias con participación activa
Ac.1.6	Sin oferta de bienestar/naturaleza	F4 (conectividad estratégica Biobío-Araucanía)	Explorar turismo de bienestar	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026	N°8	Piloto implementado
Ac.1.7	Infraestructura deportivo-recreativa sin desarrollar	D (heredado PLADETUR 2014, sin ejecutar)	Habilitar infraestructura deportivo-recreativa	Proyecto/Iniciativa – Heredado 2014	N°9	Parque Cochento habilitado
Ac.1.8	Sin infraestructura cultural municipal	D (infraestructura y gestión municipal)	Habilitar infraestructura cultural	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026	N°10	Centro cultural habilitado
Ac.1.9	Balnearios existentes sin fortalecer	F1 (patrimonio natural)	Fortalecer balnearios vía inversión privada	Proyecto/Iniciativa – Validado 2026	N°11	Balnearios mejorados
Ac.1.10	Sin segmento de turismo de aventura	O (tendencia nacional turismo aventura)	Desarrollar barranquismo	Proyecto/Iniciativa (2 etapas) – Nuevo 2026, con corrección crítica	N°12; N°17	Estudio de prefactibilidad concluido
Ac.1.11	Ausencia de investigación histórica independiente	D (revisión bibliográfica insuficiente)	Investigar y validar relato histórico-patrimonial	Proyecto/Iniciativa (nueva) – Nuevo 2026	N/A	1 investigación concluida



Línea 2 – Sostenibilidad del patrimonio natural y cultural

Objetivo Estratégico: Proteger y poner en valor el patrimonio natural y cultural con criterios de sostenibilidad

Acción	Diagnóstico de origen	FODA	Objetivo Específico	Nivel jerárquico / Trazabilidad	Proyecto(s)	Indicador / Meta
Ac.2.1	Ríos, bosques y patrimonio sin protección turística	A (riesgo climático y presión sobre recursos)	Impulsar turismo sustentable	Proyecto/Iniciativa – Validado 2026	N° 13	Indicador por definir en pasada final
Ac.2.2	Sin gestión de residuos ni economía circular	D (gestión ambiental, puntaje 0 en Índice Competitividad)	Promover economía circular	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026	N° 14	N° de puntos de reciclaje habilitados
Ac.2.3	Sin educación ambiental para visitantes	D (comportamiento del visitante, puntaje 0)	Desarrollar programas de educación ambiental	Proyecto/Iniciativa – Validado 2026	N° 15	N° de protocolos de cuidado implementados
Ac.2.4	Sin principios de bajo impacto en turismo rural	D (ausencia de códigos de conducta)	Promover principios "No Deje Rastro"	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026	N° 16	Código de conducta difundido en 100% de atractivos rurales
Ac.2.5	Salto Rehuén sin protección jurídica ni gestión	D/O (83% reconocimiento directo en inventario)	Declarar Santuario y gestionar Salto Rehuén	Proyecto/Iniciativa (8 etapas) – Heredado 2014/2021, con corrección crítica	N° 38	Etapas 1 tramitada
Ac.2.6	Espacios públicos con microbasurales	D/A (deterioro por abandono y microbasurales)	Conservar ríos, parques y reservas	Proyecto/Iniciativa – Validado 2026	N° 18	N° de microbasurales erradicados (ver Anexo D)

Línea 3 – Capacidades, formalización y calidad de prestadores

Objetivo Estratégico: Elevar la calidad, formalización y competencias del sector prestador turístico

Acción	Diagnóstico de origen	FODA	Objetivo Específico	Nivel jerárquico / Trazabilidad	Proyecto(s)	Indicador / Meta
Ac.3.1	Prestadores sin capacitación integral	D (carencias en capacitación)	Implementar capacitación turística	Proyecto/Iniciativa – Validado 2026	N° 19	N° de prestadores capacitados
Ac.3.2	Alta informalidad de prestadores	D (informalidad, Índice Competitividad 1/3)	Fomentar formalización de emprendedores	Proyecto/Iniciativa – Validado 2026	N° 20	% de prestadores formalizados (ver Anexo D)
Ac.3.3	Sin equipo municipal dedicado	D (capacidad institucional limitada)	Crear equipo municipal (condicionado)	Proyecto/Iniciativa (condicionado) – Nuevo 2026, con corrección crítica	N° 21	Factibilidad evaluada
Ac.3.4	Infraestructura de alojamiento deficiente	D (calidad de infraestructura turística)	Mejorar infraestructura de alojamiento	Proyecto/Iniciativa – Validado 2026	N° 22	N° de establecimientos mejorados
Ac.3.5	Sin marca turística comunal	D (falta de marca-destino, heredado 2014/2021)	Crear marca turística comunal	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026, con nota de tramitación legislativa	N° 23	Marca creada



Línea 4 – Promoción, digitalización y conectividad

Objetivo Estratégico: Posicionar a Mulchén como destino mediante marca, promoción digital e información turística

Acción	Diagnóstico de origen	FODA	Objetivo Específico	Nivel jerárquico / Trazabilidad	Proyecto(s)	Indicador / Meta
Ac.4.1	Sin marca turística comunal	D (falta de marca-destino, heredado 2014/2021)	Crear marca turística comunal	Proyecto/Iniciativa – Validado 2026 (heredado PLADETUR 2014, sin ejecutar)	N° 23	Marca creada y en uso
Ac.4.2	Sin mapa digital interactivo	O (digitalización, Turismo 4.0)	Implementar mapa turístico digital	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026	N° 24	Mapa publicado y actualizado
Ac.4.3	Promoción digital débil	D (única tipología FODA sin fortaleza propia)	Fortalecer promoción en redes y medios	Proyecto/Iniciativa – Validado 2026	N° 25	Seguidores/alcance, línea base 2026
Ac.4.4	Sin señalética turística	D (infraestructura y gestión municipal)	Instalar señalética en puntos estratégicos	Proyecto/Iniciativa – Validado 2026	N° 26	N° de puntos señalizados
Ac.4.5	Sin Oficina de Información Turística	D (heredado 2014/2021, sin ejecutar)	Crear Oficina de Información Turística	Proyecto/Iniciativa – Heredado 2014/2021, sin ejecutar	N° 27	OIT en funcionamiento
Ac.4.6	Emprendedores sin alfabetización digital	D/O (rezago digital frente a Turismo 4.0)	Dictar charlas de alfabetización digital	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026	N° 28	N° de emprendedores capacitados
Ac.4.7	Sin página web municipal de turismo	D (infraestructura digital)	Habilitar página web municipal	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026	N° 29	Página web publicada y actualizada

Línea 5 – Gobernanza turística público-privada

Objetivo Estratégico: Consolidar una gobernanza turística formal, participativa y permanente

Acción	Diagnóstico de origen	FODA	Objetivo Específico	Nivel jerárquico / Trazabilidad	Proyecto(s)	Indicador / Meta
Ac.5.1	Comité y Mesa de Turismo duplicados	D (riesgo de duplicidad institucional)	Consolidar instancia única de gobernanza	Proyecto/Iniciativa (fusionado) – Nuevo 2026, con corrección crítica	N° 30	Sesión mensual, ≥90% cumplimiento
Ac.5.2	Sin plan de trabajo anual formal	D (gestión sin planificación anual)	Generar plan de trabajo anual	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026	N° 31	1 plan anual aprobado y evaluado
Ac.5.3	Gobernanza sin modelo definido	D (concentración de decisiones)	Definir modelo de gobernanza participativa	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026	N° 32	1 modelo formalizado y en aplicación
Ac.5.4	Sin participación juvenil en gobernanza	D (brecha generacional en gestión)	Incorporar jóvenes y nuevas visiones	Proyecto/Iniciativa (meta pendiente) – Nuevo 2026, con pendiente	N° 33	Meta pendiente de confirmación municipal
Ac.5.5	Sin referencia a buenas prácticas externas	O (aprendizaje intercomunal)	Benchmarking con comunas vecinas	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026	N° 34	Al menos 1 pasantía o intercambio técnico realizado

Línea 6 – Distinción de Municipio Turístico SERNATUR

Objetivo Estratégico: Alcanzar la Distinción de Municipio Turístico como eje transversal e institucional

Acción	Diagnóstico de origen	FODA	Objetivo Específico	Nivel jerárquico / Trazabilidad	Proyecto(s)	Indicador / Meta
Ac.6.1	Sin postulación a Distinción SERNATUR	O (Distinción de Municipio Turístico)	Postular a la Distinción SERNATUR	Proyecto/Iniciativa (condicionado a L2/L3/L4) – Nuevo 2026 – eje transversal	N° 35	Postulación presentada
Ac.6.2	Sin asociatividad territorial formal	O (articulación intercomunal y regional)	Coordinar con comunas vecinas	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026	N° 36	Al menos 1 convenio de asociatividad turística firmado
Ac.6.3	Evidencia de cumplimiento sin sistematizar	D (criterios SERNATUR sin evidencia organizada)	Sistematizar evidencia de cumplimiento	Proyecto/Iniciativa – Nuevo 2026, retoma Tabla 1 (Fase Analítica)	N° 37	Expediente completo



ANEXO E: ESTADO DE FINANCIAMIENTO Y TIPO DE INICIATIVA

Se clasifica cada uno de los 38 proyectos de la Fase Cuantitativa en dos dimensiones adicionales, aplicadas sobre la fuente de financiamiento ya declarada en cada proyecto (sección 3.5):

(a) **Estado de financiamiento:** Asegurado; Identificado; Potencial; Por gestionar;

(b) **Tipo de iniciativa:** Proyecto turístico directo; Proyecto habilitante para turismo; Proyecto complementario; Proyecto de gestión municipal.

N°	Nombre del proyecto	Línea	Financiamiento (declarado)	Estado de financiamiento	Tipo de iniciativa
1	Diseño e implementación de rutas turísticas integradas de Mulchén	L1	Municipal + SERNATUR/GORE	Identificado	Proyecto turístico directo
2	Creación de un sello gastronómico de identidad local	L1	Municipal	Asegurado	Proyecto turístico directo
3	Feria costumbrista en sectores rurales, con mirada local	L1	GORE, municipal y privado	Identificado	Proyecto turístico directo
4	Identidad con ferias y artesanías locales	L1	Aporte municipal	Asegurado	Proyecto turístico directo
5	Fiestas costumbristas gastronómicas no estacionales	L1	Gobierno Regional	Identificado	Proyecto turístico directo
6	Costanera y embarcaderos río Mulchén + Fiesta del Changle y de La Maravilla	L1/L2	Gobierno Regional	Identificado	Proyecto habilitante para turismo
7	Programa de protagonismo turístico de comunidades indígenas y artesanos	L1	Municipal + fondos de fomento indígena (CONADI)	Identificado	Proyecto turístico directo
8	Piloto de turismo de bienestar y naturaleza	L1	Privado + fomento SERCOTEC	Identificado	Proyecto turístico directo
9	Parque deportivo familiar Cochento	L1	Alianza público-privada	Potencial	Proyecto habilitante para turismo
10	Habilitación de un centro cultural	L1/L2	No especificado (a definir vía FNDR/Fondos de Cultura)	Por gestionar	Proyecto habilitante para turismo
11	Refuerzo de zonas turísticas, balnearios	L1/L2	Privada	Potencial	Proyecto complementario
12	Encuentro internacional de barranquismo	L1/L3	Municipal (logística) + patrocinadores privados	Potencial	Proyecto complementario
13	Plan de turismo sustentable de protección de ríos, bosques y patrimonio	L2	GORE + CONAF	Identificado	Proyecto habilitante para turismo
14	Programa de economía circular turística	L2	Municipal + fondos ambientales	Potencial	Proyecto habilitante para turismo
15	Programa de educación ambiental para visitantes y comunidad	L2	Municipal + Fondos de Protección Ambiental (FPA)	Identificado	Proyecto habilitante para turismo
16	Adopción de principios "No Deje Rastro" en turismo rural	L2	Municipal	Asegurado	Proyecto habilitante para turismo
17	Encuentro internacional de rescate en barranco (sector Salto Rehuén)	L2/L6	No especificado (a definir con Bomberos/Carabineros/Municipio)	Por gestionar	Proyecto complementario
18	Embellhecimento y accesibilidad de ríos fuera de balnearios	L2	Público/privado	Potencial	Proyecto habilitante para turismo
19	Implementación de programas de capacitación turística integral	L3	SENCE + SERNATUR	Identificado	Proyecto habilitante para turismo
20	Fomento a la formalización de emprendedores	L3	No especificado (a gestionar vía SERCOTEC/CORFO)	Por gestionar	Proyecto habilitante para turismo
21	Creación de equipo municipal de fomento turístico con capital semilla	L3	Municipal + SERCOTEC	Identificado	Proyecto habilitante para turismo
22	Mejoramiento de infraestructura de alojamiento turístico	L3	SERCOTEC/CORFO + privados	Identificado	Proyecto habilitante para turismo
23	Creación de la marca turística comunal de Mulchén	L4	Municipal + FNDR	Identificado	Proyecto habilitante para turismo
24	Mapa turístico digital interactivo	L4	Municipal + fondos de innovación digital	Potencial	Proyecto habilitante para turismo
25	Plan de promoción en redes sociales y medios regionales	L4	Municipal	Asegurado	Proyecto de gestión municipal



Plan Estratégico de Turismo Mulchén 2026 - 2030

26	Corredor turístico con señalética adecuada	L4	GORE + privados	Identificado	Proyecto habilitante para turismo
27	Oficina de información turística	L4	Municipal + FNDR	Identificado	Proyecto habilitante para turismo
28	Alfabetización digital para emprendedores turísticos	L4	SERCOTEC/SENCE	Identificado	Proyecto habilitante para turismo
29	Página web municipal de turismo	L4	Municipal	Asegurado	Proyecto de gestión municipal
30	Consolidación del Comité y Mesa de Turismo Municipal	L5	Municipal	Asegurado	Proyecto de gestión municipal
31	Plan de trabajo anual de gestión turística	L5	Municipal	Asegurado	Proyecto de gestión municipal
32	Definición de modelo de gobernanza turística participativa	L5	Municipal	Asegurado	Proyecto de gestión municipal
33	Incorporación de nuevas generaciones a la gestión turística	L5	Municipal	Asegurado	Proyecto de gestión municipal
34	Benchmarking de gestión turística con comunas vecinas	L5	Municipal	Asegurado	Proyecto de gestión municipal
35	Preparación de expediente para postulación a la Distinción	L6	Municipal	Asegurado	Proyecto de gestión municipal
36	Coordinación intercomunal para asociatividad turística	L6	Municipal	Asegurado	Proyecto de gestión municipal
37	Sistematización de evidencia de cumplimiento de criterios SERNATUR	L6	Municipal	Asegurado	Proyecto de gestión municipal
38	Declaración y gestión del Salto Rehuén como Santuario de la Naturaleza (Etapas 1-3)	L2	Municipal + Ministerio de Medio Ambiente	Identificado (parcial) / Por gestionar	Proyecto turístico directo



ANEXO F: ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN Y PROGRAMACIÓN FINANCIERA 2026-2030

Consolida la estimación de inversión de los 38 proyectos de la Matriz de Acción (sección 3.5) y su programación anual para el período del Plan. El detalle por proyecto se encuentra en la columna Estimación de inversión (rango, MM\$) de esa misma matriz.

F.1 Total de la cartera

El conjunto de los 38 proyectos representa una inversión estimada de 943-1.870 MM\$ (2026-2030). Incluye MM\$ 46-93/año de costos recurrentes (N° 3, 4, 5, 19, 20, 25, 30 y 31, Plazo Permanente) por los 5 años del Plan; el resto es inversión de una vez. Cubre únicamente CAPEX; no incluye operación ni mantención.

F.2 Distribución anual estimada (MM\$)

Año	Inversión estimada (MM\$)
2026	135-256
2027	152-279
2028	461-921
2029	144-309
2030	53-106

Criterio de fases. Cada proyecto no permanente se distribuye en partes iguales entre los años de su Plazo declarado (ej. Mediano-largo 2028-2029 = mitad en cada año). Los 8 permanentes se reparten en partes iguales en los 5 años. Fases recalculadas sobre la columna Plazo de la Matriz de Acción (3.5), no sobre Estado de financiamiento.

Riesgo de financiamiento. Las fases reflejan el plazo de ejecución comprometido, no la disponibilidad de recursos. Los proyectos de mayor monto cuyo estado de financiamiento es Potencial o Por gestionar requieren monitoreo prioritario: N° 9, N° 10, N° 11, N° 14, N° 17, N° 18 y N° 24.

Alcance de la estimación. Corresponde a una estimación preliminar por orden de magnitud, construida sobre proyectos comparables de financiamiento regional; no constituye cotización ni compromiso presupuestario, y queda sujeta a validación municipal antes de su uso para gestión de financiamiento. Cubre únicamente la inversión inicial (CAPEX); no incluye costos de operación ni de mantención posteriores a la puesta en marcha.



ANEXO G: BATERÍA DE KPI DE SOSTENIBILIDAD (LÍNEA 2)

Batería de indicadores de seguimiento asociados a la Línea Estratégica 2 (sostenibilidad del patrimonio natural y cultural), organizada en tres dimensiones. Complementa el Sistema de Indicadores y Línea Base 2026 (sección 2.10.5) y el Tablero de Control 2026-2030 (sección 4.6).

F.1 KPI ambientales

Indicador	Línea base	Meta	Plazo	Responsable
N° de microbasurales erradicados en espacios turísticos de valor (Mercado, Parque El Cisne, Estación de Trenes)	Por levantar	100% de los identificados en catastro 2026	Mediano (2028)	Municipalidad
m³ de residuos gestionados en puntos turísticos críticos	Por levantar	Reducción progresiva anual	Permanente	Municipalidad
N° de códigos de conducta ambiental para visitantes implementados (Salto Rehuén, senderos)	0	Al menos 1 código implementado y señalado	Corto (2026-2027)	Municipalidad
Avance del Plan de Manejo de Salto Rehuén (Ac.2.5, Proyecto N° 38)	0%	100% (documento aprobado)	Corto (2026-2027)	Municipalidad

F.2 KPI económicos

Indicador	Línea base	Meta	Plazo	Responsable
N° de trabajadores dependientes formales en rubro alojamiento/comidas (SII)	58 (SII 2024)	Incremento sostenido anual	Permanente	Municipalidad + SII (seguimiento)
Gasto turístico estimado en destino	No disponible a nivel comunal	Levantar línea base propia	Corto (2026-2027)	Municipalidad
N° de empresas del rubro alojamiento/comidas (SII)	135 (SII 2024)	Incremento sostenido	Permanente	Municipalidad + SII (seguimiento)

F.3 KPI sociales

Indicador	Línea base	Meta	Plazo	Responsable
% de prestadores turísticos formalizados (Registro Nacional SERNATUR)	Por levantar	Incremento progresivo	Permanente	Municipalidad
N° de participantes en jornadas de gobernanza turística (Mesa/Comité)	Por levantar	Asistencia sostenida por sesión	Permanente	Municipalidad
% de artesanos/comunidad indígena con participación activa en experiencias turísticas (no solo proveedores)	Por levantar	Incremento progresivo	Mediano (2028)	Municipalidad



ANEXO H: INFOGRAFÍAS DE SÍNTESIS POR FASE

Reúne las infografías de síntesis elaboradas para las fases Filosófica y Analítica del Plan, trasladadas desde el Capítulo III para no interrumpir la lectura del desarrollo argumental. Cada una se cita en su sección de origen.

Infografía 1. Resumen Fase Filosófica



Infografía 2. Resumen Fase Analítica — PESTEL



Infografía 3. Resumen Fase Analítica — FODA



Infografía 4. Resumen Fase Programática — Matriz de Cruce Estratégico



Infografía 4 (continuación). Estrategias de Supervivencia – Matriz de Cruce

DA Estrategias de Supervivencia — Mitigación y Prevención Urgente		
Reducir debilidades internas que, combinadas con amenazas externas, representan riesgo crítico.		
DEBILIDAD (INTERNA)	AMENAZA (ENTORNO)	ESTRATEGIA RESULTANTE
Desarticulación entre municipio, comunidad y privados	Deblitamiento del capital social	Gobernanza turística formal y permanente
Desprotección de espacios públicos (Mercado, Parque El Cisne, Estación de Trenes)	Deterioro progresivo del patrimonio construido por abandono, vandalismo y microbasurales	Recuperación y protección de activos públicos en riesgo

Documento de Planificación Turística Territorial | Matriz de Cruce FODA



ANEXO I: CAPTURAS DE PANTALLA DEL INSTRUMENTO





PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO • MULCHÉN 2026-2028

Taller participativo • Julio 2026

Encuesta impresa — Análisis de Planificación Estratégica Preliminar, PESTEL y FODA

Instrucciones de llenado

- Esta encuesta es **anónima**. Solo te pedimos indicar tu grupo de interés.
- En las preguntas abiertas, escribe tu respuesta en la línea y, si quieres, encierra un número del 1 al 10 según la prioridad que le atribuyes (1 = poco importante, 10 = muy importante). Es opcional.
- En las preguntas de alternativas, marca con una X todas las opciones que correspondan — puede ser más de una.
- Toma entre 20 y 30 minutos completarla.
- Al finalizar, entrega esta encuesta al equipo consultor o en la oficina de turismo municipal.

Identificación

¿Desde qué grupo de interés participas? Marca una opción.

- ☐ Autoridades comunales
- ☐ Funcionarios municipales
- ☐ Artesanos
- ☐ Empresarios y prestadores turísticos
- ☐ Vecinos y público general
- ☐ Otro

Si marcaste "Otro", especifica: _____

Fecha: _____



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Análisis de Planificación Estratégica Preliminar

El Plan Estratégico de Turismo de Mulchén 2026-2028 se construye siguiendo un ciclo de planificación estratégica compuesto por 5 fases, que se retroalimentan entre sí y guían el proceso desde la definición de propósito hasta su seguimiento en el tiempo.



*Esta encuesta se concentra en la **Fase 2 (Analítica)**, a través del análisis PESTEL y FODA, e incorpora además una validación de las propuestas iniciales de las demás fases.*



Filosófica

Misión, Visión, Principios y Valores

Define el propósito y la identidad de largo plazo del destino: qué se quiere ser, hacia dónde se quiere avanzar y bajo qué principios y valores se orienta el desarrollo turístico de la comuna.

Propuesta

Propósito (PLADETUR 2021): Encauzar, articular y planificar las acciones que permitan posicionar a Mulchén como una ciudad turística, potenciando sus atractivos y fortaleciendo la oferta y los productos locales, a través de los principios del desarrollo sustentable.

Propósito adicional (2026): Alcanzar la Distinción Municipio Turístico otorgada por SERNATUR (municipalidadturistica.sernatur.cl), como reconocimiento oficial a la excelencia en la gestión turística municipal de Mulchén.

Misión (a partir del objetivo general del PLADETUR 2021): Reactivar la actividad turística de la comuna de Mulchén, teniendo como referentes la sustentabilidad y la responsabilidad social, permitiendo un crecimiento a mediano y largo plazo, continuado en el tiempo y respetuoso con los patrimonios naturales, históricos y culturales existentes.

Visión 2021-2025 (PLADETUR 2021): Mulchén en el año 2026 será reconocida como una ciudad con vocación turística, sustentable, responsable, inclusiva y acogedora, que protege y valora sus recursos naturales y su cultura local, y se ocupa permanentemente de la calidad de sus servicios. La actividad turística se convierte en una herramienta sociocultural estratégica y comunitaria, aportando al bienestar de los habitantes del territorio.

Validación

¿Qué tan de acuerdo estás con la propuesta anterior para esta fase?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Neutral ☐ En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo

Comentario (opcional):



Analítica

Interno / Externo

Examina las condiciones internas (capacidades y recursos propios) y externas (entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) que inciden en el turismo comunal. Esta es la fase que se profundiza a través del análisis PESTEL y FODA de esta encuesta.

*Esta fase se desarrolla en profundidad en las páginas siguientes, a través del **análisis PESTEL** (entorno externo) y el **análisis FODA** (síntesis interna y externa).*



FASE 2 • ANALÍTICA — ANÁLISIS PESTEL

El PESTEL es una herramienta de diagnóstico estratégico que examina el entorno externo que condiciona el desarrollo del turismo en Mulchén, a través de seis dimensiones: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal. Para cada una, identifica **oportunidades** (factores externos favorables) y **fortalezas** (capacidades propias de la comuna).

Ámbito Político

Analiza cómo las decisiones de gobierno, la voluntad política y la forma en que se organizan las instituciones públicas condicionan el desarrollo del turismo, determinando qué tan prioritaria, coordinada y sostenida en el tiempo es su gestión en la comuna.

ASPECTOS GENERALES DEL ÁMBITO

- Políticas públicas y programas de gobierno
- Estabilidad política e institucional
- Instrumentos de planificación territorial
- Gobernanza y capacidad de gestión pública
- Relación entre niveles de gobierno (central, regional, local)
- Otros...

ASPECTOS PERTINENTES AL TURISMO EN MULCHÉN

- PLADECO y PLADETUR vigentes
- Plan Regulador Comunal (PRC)
- Gobernanza turística participativa (mesas, comités)
- Relación con SERNATUR y el Concejo Municipal
- Continuidad de programas municipales de turismo
- Otros...

Oportunidades

Factores políticos externos que favorecen el turismo. Al menos 3.

- _____

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
- _____

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
- _____

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10

Fortalezas

Capacidades o recursos propios de la comuna. Al menos 3.

- _____

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
- _____

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
- _____

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10



Ámbito Económico

Analiza las condiciones económicas locales y regionales que determinan la capacidad de generar ingresos, empleo e inversión a partir del turismo, así como la solidez financiera de quienes prestan servicios turísticos en la comuna.

ASPECTOS GENERALES DEL ÁMBITO

- Crecimiento económico y empleo
- Inflación, tipo de cambio y poder adquisitivo
- Acceso a financiamiento e inversión
- Fondos y subsidios públicos disponibles
- Estacionalidad de la actividad económica
- Otros...

ASPECTOS PERTINENTES AL TURISMO EN MULCHÉN

- Inversión en infraestructura turística
- Encadenamiento productivo: alojamiento, alimentación, artesanía
- Fondos concursables (Sercotec, Corfo, Sernatur)
- Estacionalidad de la demanda turística
- Gasto y perfil del visitante
- Otros...

Oportunidades

Factores económicos externos que favorecen el turismo. Al menos 3.

1.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Fortalezas

Capacidades o recursos propios de la comuna. Al menos 3.

1.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩



Ámbito Social

Analiza cómo la identidad, los valores, las costumbres y el nivel de organización de la comunidad influyen en la manera en que los habitantes se involucran, comprenden y se benefician de la actividad turística.

ASPECTOS GENERALES DEL ÁMBITO

- Demografía y estilos de vida
- Nivel educativo y capacitación de la población
- Valores culturales e identidad local
- Participación ciudadana y organización social
- Percepción y actitud frente al cambio
- Otros...

ASPECTOS PERTINENTES AL TURISMO EN MULCHÉN

- Identidad territorial y patrimonio Moluche-Mapuche
- Conciencia turística de la comunidad
- Capacitación de artesanos y prestadores de servicios
- Participación comunitaria en la actividad turística
- Percepción local sobre el visitante
- Otros...

Oportunidades

Factores sociales externos que favorecen el turismo. Al menos 3.

1.
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
2.
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
3.
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)

Fortalezas

Capacidades o recursos propios de la comuna. Al menos 3.

1.
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
2.
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
3.
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)



Ámbito Tecnológico

Analiza el nivel de innovación, digitalización y acceso a herramientas tecnológicas disponibles para promover, gestionar y mejorar la experiencia de quienes visitan y ofrecen servicios turísticos en el territorio.

ASPECTOS GENERALES DEL ÁMBITO

- Acceso e infraestructura de conectividad
- Innovación y adopción de nuevas tecnologías
- Automatización y digitalización de procesos
- Disponibilidad de datos e información
- Herramientas de comunicación y difusión
- Otros...

ASPECTOS PERTINENTES AL TURISMO EN MULCHÉN

- Mapa digital interactivo de atractivos
- Presencia y gestión de redes sociales
- Plataformas de reserva y venta online
- Dashboards e inteligencia de negocios (BI) turística
- Señalética y conectividad en zonas de interés
- Otros...

Oportunidades

Factores tecnológicos externos que favorecen el turismo. Al menos 3.

1.
Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2.
Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3.
Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Fortalezas

Capacidades o recursos propios de la comuna. Al menos 3.

1.
Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2.
Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3.
Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩



Ámbito Ecológico

Analiza el estado de conservación de los recursos naturales, los riesgos ambientales y la capacidad del territorio para sostener la actividad turística sin comprometer su patrimonio natural en el tiempo.

ASPECTOS GENERALES DEL ÁMBITO

- Disponibilidad y estado de los recursos naturales
- Regulación y fiscalización ambiental
- Efectos del cambio climático
- Gestión de residuos y contaminación
- Riesgos y desastres naturales
- Otros...

ASPECTOS PERTINENTES AL TURISMO EN MULCHÉN

- Patrimonio natural: Salto Rehuén, Reserva Altos de Pemehue, ríos Mulchén/Bureo/BioBio
- Certificación Ambiental Municipal (SCAM)
- Riesgo de incendios forestales en temporada estival
- Escasez hídrica en sectores de secano
- Capacidad de carga de atractivos naturales
- Otros...

Oportunidades

Factores ecológicos externos que favorecen el turismo. Al menos 3.

1.
Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
2.
Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
3.
Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10

Fortalezas

Capacidades o recursos propios de la comuna. Al menos 3.

1.
Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
2.
Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
3.
Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10



Ámbito Legal

Analiza el conjunto de normas, leyes y regulaciones que rigen la actividad turística, y que determinan qué está permitido, protegido o exigido a quienes desarrollan turismo en la comuna.

ASPECTOS GENERALES DEL ÁMBITO

- Marco legal y regulatorio general
- Normativa laboral y tributaria
- Leyes y ordenanzas ambientales
- Regulación sectorial específica
- Permisos y fiscalización pública
- Otros...

ASPECTOS PERTINENTES AL TURISMO EN MULCHÉN

- Actualización del Plan Regulador Comunal (PRC)
- Ordenanzas de protección patrimonial y ambiental
- Formalización de alojamiento y servicios turísticos
- Permisos sanitarios y municipales para prestadores
- Normativa de seguridad para actividades turísticas
- Otros...

Oportunidades

Factores legales externos que favorecen el turismo. Al menos 3.

1.
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
2.
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
3.
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)

Fortalezas

Capacidades o recursos propios de la comuna. Al menos 3.

1.
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
2.
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
3.
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)



FASE 2 • CIERRE PESTEL

Conclusiones y sugerencias

¿Alguna conclusión, comentario o sugerencia sobre el entorno del turismo en Mulchén? (Opcional)

FASE 2 • ANALÍTICA — ANÁLISIS FODA

El FODA organiza los factores que inciden en el turismo de Mulchén en dos planos: el **interno** (Fortalezas y Debilidades) y el **externo** (Oportunidades y Amenazas). Para cada cuadrante, describe al menos 5 elementos con su prioridad y responde las preguntas de selección.

Fortalezas

Corresponden a las capacidades, recursos y atributos propios del turismo comunal que constituyen una ventaja para su desarrollo. Son factores internos: dependen de la propia comuna y pueden potenciarse de manera directa.

Descripciones

Describe al menos 5 fortalezas del turismo en Mulchén, con su prioridad.

1.

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
2.

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
3.

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
4.

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
5.

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10

Fortalezas — preguntas de selección



Puedes marcar más de una opción en cada pregunta.

1. ¿Cuál de los siguientes atractivos naturales consideras que representa mejor la fortaleza del patrimonio natural de Mulchén?

- ☐ Salto Rehuén
- ☐ Reserva Nacional Altos de Pemehue
- ☐ Confluencia de los ríos Mulchén, Bureo y Biobío
- ☐ Diversidad de sitios naturales catastrados (balnearios, cerros, parques)
- ☐ Ubicación estratégica de los atractivos, de fácil acceso junto a la Ruta 5

Comentario: _____

2. ¿Cuál de los siguientes elementos de identidad y patrimonio sociocultural consideras que representa mejor una fortaleza para el turismo de Mulchén?

- ☐ Herencia indígena Moluche-Mapuche (comunidades como Alhuelemu)
- ☐ Identidad campesina y agrícola-triguera ("Granero de Chile")
- ☐ Identidad fronteriza y ferroviaria
- ☐ Tejido social organizado (juntas de vecinos, comunidades indígenas, artesanos)
- ☐ Arquitectura de frontera en madera y estilos neoclásicos (auge cerealero y maderero)

Comentario: _____

3. ¿Cuál de los siguientes elementos de la oferta gastronómica y productiva local consideras que representa mejor una fortaleza para el turismo de Mulchén?

- ☐ Oferta gastronómica tradicional con identidad territorial
- ☐ Alimentos y productos locales con potencial de valor agregado
- ☐ Posibilidad de incluir a productores agrícolas dentro del mercado turístico
- ☐ Rol creciente de artesanos en la actividad turística
- ☐ Espacios itinerantes de comercialización (ferias como Alhuelemu, productores locales)

Comentario: _____

4. ¿Cuál de los siguientes elementos de localización y articulación territorial consideras que representa mejor una fortaleza para el turismo de Mulchén?

- ☐ Localización estratégica junto a la Ruta 5 (carretera Panamericana)
- ☐ Conectividad estratégica con comunas de las regiones del Biobío y La Araucanía
- ☐ Trabajo conjunto con comunas vecinas como polo turístico intercomunal
- ☐ Participación en instancias de gobernanza público-privada (Mesa de Turismo, Comité de Turismo Municipal)
- ☐ Buena relación con departamentos de turismo de comunas aledañas

Comentario: _____



5. ¿Cuál de los siguientes elementos de gobernanza y voluntad institucional consideras que representa mejor una fortaleza para el turismo de Mulchén?

- ☐ Existencia de una Oficina de Turismo Municipal reactivada
- ☐ Conformación del Comité de Turismo Municipal (2020) como espacio de coordinación
- ☐ Vocación institucional hacia la sostenibilidad (Certificación Ambiental Municipal SCAM)
- ☐ Interés de empresas privadas en apoyar el desarrollo turístico (RSE)
- ☐ Continuidad del proceso de planificación turística desde 2014 (PLADETUR 2014 → 2021 → 2026)

Comentario: _____

Oportunidades

Son factores externos al territorio —del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico o legal— que favorecen o podrían favorecer el desarrollo del turismo si la comuna logra aprovecharlos oportunamente.

Descripciones

Describe al menos 5 oportunidades del turismo en Mulchén, con su prioridad.

1. _____
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
2. _____
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
3. _____
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
4. _____
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
5. _____
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)

Oportunidades — preguntas de selección

Puedes marcar más de una opción en cada pregunta.

1. ¿Cuál de las siguientes iniciativas de comercialización y visibilización de productores locales consideras que representa mejor una oportunidad para el turismo de Mulchén?

- ☐ Espacios itinerantes de comercialización (feria Alhuelemu, feria de productores locales)
- ☐ Celebraciones locales como instancia de comercialización (Carmenes, San Juan)
- ☐ Concursos y seminarios que visibilizan a productores y productos locales



☐ Estructuración y desarrollo de rutas turísticas de proximidad y proximidad turística

☐ Creación de tours dentro de la comuna

☐ Desarrollo de rutas temáticas y encadenamientos territoriales (ej. ruta piloto "Mulchén, pueblo histórico y mitológico")

Comentario: _____

2. ¿Cuál de las siguientes formas de articulación intercomunal y regional consideras que representa mejor una oportunidad para el turismo de Mulchén?

☐ Trabajo conjunto con comunas vecinas como polo turístico intercomunal

☐ Participación en la Mesa Territorio Biobío Cordillera

☐ Conectividad con destinos de las regiones del Biobío y La Araucanía

☐ Interés de turistas extranjeros (europeos, norteamericanos, asiáticos) en la macrozona

☐ Buena relación con departamentos de turismo de comunas aledañas

Comentario: _____

3. ¿Cuál de las siguientes vías de financiamiento y fomento consideras que representa mejor una oportunidad para el turismo de Mulchén?

☐ Fondos concursables regionales y nacionales (SERCOTEC, INDAP, PRODESAL, CORFO, SERNATUR)

☐ Formalización de alojamiento y servicios turísticos ante SERNATUR

☐ Capacitación en alfabetización digital y marketing digital para emprendedores

☐ Interés de empresas privadas en apoyar el desarrollo turístico (RSE)

☐ Programas de capacitación y formación para artesanos y prestadores de servicios

Comentario: _____

4. ¿Cuál de las siguientes iniciativas de patrimonio natural y sustentabilidad consideras que representa mejor una oportunidad para el turismo de Mulchén?

☐ Postulación del Salto Rehuén como Santuario de la Naturaleza

☐ Desarrollo de un modelo de turismo cultural sustentable

☐ Fortalecimiento de la Estrategia Ambiental Comunal y la Certificación Ambiental Municipal (SCAM)

☐ Creación de códigos de conducta y protocolos de cuidado ambiental para visitantes

☐ Diversificación de tipologías de turismo (natural, rural, indígena, religioso) más allá de la temporada estival

Comentario: _____

5. ¿Cuál de las siguientes iniciativas de digitalización y promoción consideras que representa mejor una oportunidad para el turismo de Mulchén?

☐ Mapa digital interactivo de atractivos turísticos (geolocalización GPS)

☐ Uso de redes sociales y medios de comunicación para promocionar atractivos y servicios

☐ Tableros de control interactivos (dashboards) para monitorear indicadores turísticos



- ☐ Extensionismo tecnológico y digital para pequeños emprendedores
- ☐ Actualización de la marca del destino y creación de un plan de medios

Comentario: _____

Debilidades

Son las carencias o limitaciones internas de la comuna que dificultan o frenan el desarrollo del turismo. Al ser factores internos, su mejora depende principalmente de decisiones y acciones locales.

Descripciones

Describe al menos 5 debilidades del turismo en Mulchén, con su prioridad.

1. _____
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
2. _____
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
3. _____
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
4. _____
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)
5. _____
Prioridad: (1)(2)(3)(4)(5)(6)(7)(8)(9)(10)

Debilidades — preguntas de selección

Puedes marcar más de una opción en cada pregunta.

1. ¿Cuál de las siguientes carencias en capacitación y formalización consideras que representa mejor una debilidad para el turismo de Mulchén?

- ☐ Escasa capacitación de artesanos y cocineros en sus oficios y en turismo
- ☐ Alta informalidad de alojamientos y restaurantes no registrados en SERNATUR
- ☐ Escasos conocimientos de la comunidad sobre el concepto de turismo
- ☐ Baja innovación en productos artesanales y locales
- ☐ Falta de espacios estables para la comercialización de productos locales

Comentario: _____



2. ¿Cuál de las siguientes carencias en promoción e imagen consideras que representa mejor una debilidad para el turismo de Mulchén?

- ☐ Baja publicidad y promoción del turismo comunal
- ☐ Inexistencia de marketing publicitario y packaging de productos locales
- ☐ Falta de un producto imagen (marca) de la comuna
- ☐ Necesidad de mejorar la imagen y presentación de platos y locales
- ☐ Falta de publicidad del turismo comunal en medios de comunicación regionales y provinciales

Comentario: _____

3. ¿Cuál de las siguientes carencias de infraestructura y gestión municipal consideras que representa mejor una debilidad para el turismo de Mulchén?

- ☐ Caminos en mal estado por uso de camiones forestales
- ☐ Falta de camino de servidumbre hacia la Reserva Nacional Altos de Pemehue
- ☐ Inexistencia de una oficina de información turística
- ☐ Inexistencia de directorio de taxis y transporte de grupos
- ☐ Abandono de programas turísticos como "Mulchén Florido"

Comentario: _____

4. ¿Cuál de las siguientes carencias en conciencia ambiental y sustentabilidad consideras que representa mejor una debilidad para el turismo de Mulchén?

- ☐ Baja conciencia ambiental y contaminación de espacios públicos
- ☐ Ausencia de códigos de conducta para visitantes
- ☐ Ausencia de programas de prevención de la explotación sexual comercial asociada al turismo
- ☐ Inexistencia de planes de adaptación al cambio climático
- ☐ Deficiencias en el control de residuos y cuidado del agua

Comentario: _____

5. ¿Cuál de las siguientes carencias en instrumentos de planificación y catastro consideras que representa mejor una debilidad para el turismo de Mulchén?

- ☐ Plan Regulador Comunal (PRC) desactualizado
- ☐ Inexistencia de ordenanzas que protejan el territorio ambiental y turísticamente
- ☐ Desprotección de atractivos turísticos frente a la explotación de recursos naturales
- ☐ Inexistencia de un catastro de patrimonio arquitectónico
- ☐ Inexistencia de una historia de Mulchén validada por la comunidad

Comentario: _____



CUADRANTE A

Amenazas

Son factores externos al territorio que pueden afectar negativamente el desarrollo del turismo si no se gestionan o anticipan a tiempo, y que en general escapan del control directo de la comuna.

Descripciones

Describe al menos 5 amenazas del turismo en Mulchén, con su prioridad.

1.

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
2.

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
3.

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
4.

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10
5.

Prioridad: ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10

CUADRANTE A

Amenazas — preguntas de selección

Puedes marcar más de una opción en cada pregunta.

1. ¿Cuál de las siguientes situaciones de conflicto por uso de suelo consideras que representa mejor una amenaza para el turismo de Mulchén?

- ☐ Conflictos entre actividades económicas primarias (silvícola) y el turismo
- ☐ Desprotección de atractivos turísticos frente a la explotación de recursos naturales
- ☐ Deterioro de atractivos por desvinculación de la administración pública con espacios de propiedad municipal/estatal (Mercado, Parque El Cisne, Estación de Trenes, Parque Bureo)
- ☐ Instrumentos de planificación territorial normativos desactualizados (PRC)
- ☐ Alta dependencia de la industria forestal como matriz productiva dominante

Comentario: _____

2. ¿Cuál de los siguientes riesgos ambientales y climáticos consideras que representa mejor una amenaza para el turismo de Mulchén?

- ☐ Escasez hídrica en sectores de secano
- ☐ Alta incidencia de incendios forestales durante el verano



- ☐ Ausencia de planes de adaptación al cambio climático
- ☐ Contaminación y microbasurales en sitios eriazos
- ☐ Deterioro de recursos naturales por sobreexplotación (ríos, suelos, bosques)

Comentario: _____

3. ¿Cuál de las siguientes situaciones de estacionalidad y dependencia económica consideras que representa mejor una amenaza para el turismo de Mulchén?

- ☐ Alta estacionalidad de la actividad turística, concentrada en verano
- ☐ Escasa inversión pública y privada en proyectos de infraestructura turística
- ☐ Bajo flujo de turistas con pernoctación (comuna vista como lugar de tránsito)
- ☐ Persistencia de brechas detectadas desde 2014 aún vigentes en 2021
- ☐ Dependencia de recursos y decisiones de otros niveles de gobierno (regional/nacional)

Comentario: _____

4. ¿Cuál de las siguientes situaciones de desconocimiento o pérdida de identidad territorial consideras que representa mejor una amenaza para el turismo de Mulchén?

- ☐ Bajo entendimiento de la actividad turística por parte de los habitantes
- ☐ Precario conocimiento de la conformación del territorio
- ☐ Desconocimiento de la historia de la comuna y de atractivos relevantes por parte de la población
- ☐ Riesgo de pérdida de autenticidad del patrimonio Moluche-Mapuche si no se gestiona con las comunidades
- ☐ Debilitamiento del capital social y de la relación entre actores turísticos

Comentario: _____

5. ¿Cuál de las siguientes situaciones de competencia territorial consideras que representa mejor una amenaza para el turismo de Mulchén?

- ☐ Competencia con destinos turísticos mejor posicionados en la región
- ☐ Riesgo de que Mulchén siga siendo percibida solo como lugar de tránsito y no de estadía
- ☐ Falta de un plan de medios y de una marca de destino consolidada frente a otros territorios
- ☐ Bajo aprovechamiento de la responsabilidad social empresarial (RSE) de grandes empresas del entorno
- ☐ Desarticulación entre el municipio, la comunidad y el sector privado en la gestión turística

Comentario: _____



FASE 2 • CIERRE PODA

Conclusiones y sugerencias

¿Alguna conclusión, comentario o sugerencia sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas del turismo en Mulchén? (Opcional)



Programática

Objetivos

Traduce la visión y el diagnóstico en objetivos estratégicos concretos y medibles para el período del plan.

Propuesta

1. Fortalecer la gobernanza turística público-privada, consolidando el Comité de Turismo Municipal y la Mesa de Turismo, y avanzando hacia la Distinción Municipio Turístico de SERNATUR.
2. Diversificar y posicionar la oferta turística de Mulchén (patrimonio natural, histórico, cultural y Moluche-Mapuche) para reducir la estacionalidad concentrada en verano.
3. Fortalecer las capacidades, la formalización y la calidad de los prestadores de servicios turísticos (alojamiento, alimentación, artesanía) ante SERNATUR.
4. Impulsar la promoción, digitalización y conectividad del destino, a través de una marca turística actualizada, redes sociales, mapa digital interactivo y tableros de control (dashboards).
5. Promover la sustentabilidad ambiental y la protección del patrimonio natural y cultural del territorio, avanzando en la Certificación Ambiental Municipal (SCAM) y en la conservación de atractivos como el Salto Rehuén.

Validación

¿Qué tan de acuerdo estás con la propuesta anterior para esta fase?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Neutral ☐ En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo

Comentario (opcional):

Operativa

Estrategias y Actividades

Define las estrategias, líneas de acción y actividades concretas necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

Acciones y proyectos por línea estratégica

Para cada línea estratégica, describe al menos 3 acciones o proyectos concretos y, si quieres, asígnales prioridad.



Fortalecimiento de la gobernanza turística

Consolidar espacios de coordinación público-privada, como el Comité de Turismo Municipal y la Mesa de Turismo, y avanzar hacia la Distinción Municipio Turístico de SERNATUR, mejorando la articulación entre municipio, comunidad y sector privado.

1.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Diversificación y posicionamiento de la oferta turística

Ampliar y dar a conocer la oferta turística de Mulchén (patrimonio natural, histórico, cultural y Moluche-Mapuche), desarrollando nuevas experiencias y rutas que permitan reducir la estacionalidad concentrada en verano.

1.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Fortalecimiento de capacidades y formalización de prestadores

Capacitar y acompañar a los prestadores de servicios turísticos (alojamiento, alimentación, artesanía) en la formalización de sus servicios ante SERNATUR y en la mejora continua de la calidad de su oferta.

1.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩



Promoción, digitalización y conectividad del destino

Modernizar la promoción del destino a través de una marca turística actualizada, presencia en redes sociales, un mapa digital interactivo y herramientas de gestión de información turística (dashboards).

1.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Sustentabilidad ambiental y protección del patrimonio

Proteger y gestionar de manera sostenible los recursos naturales y culturales del territorio, avanzando en la Certificación Ambiental Municipal (SCAM) y en la conservación de atractivos como el Salto Rehuén.

1.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
2.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
3.

Prioridad: ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Validación de la Fase Operativa

¿Qué tan de acuerdo estás con este conjunto de líneas estratégicas y el enfoque general de acciones propuesto?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Neutral ☐ En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo

Comentario (opcional):



Cuantitativa

Indicadores, Metas y Recursos

Establece los indicadores de seguimiento, las metas esperadas y los recursos humanos, financieros y técnicos necesarios para implementar el plan.

Propuesta

La propuesta para esta fase se incorporará próximamente.

Validación

¿Qué tan de acuerdo estás con la propuesta anterior para esta fase?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Neutral ☐ En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo

Comentario (opcional):



¡Gracias por tu participación!

Tu aporte será incorporado a la sistematización de las jornadas participativas del Plan Estratégico de Turismo de Mulchén 2026-2028.

