



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

# Directrices de Gestión Turística de Municipios

## MANUAL DE APLICACION





# Directrices de Gestión Turística de Municipios

## MANUAL DE APLICACIÓN

SECRETARIA DE TURISMO DE LA NACION

Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística



## LINEAMIENTOS PARA LA UTILIZACIÓN DEL MANUAL DE APLICACIONES

### PARTE I: Las Directrices de Gestión Turística de Municipios

<b>EJE 1</b>	<b>Directrices Referidas al Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el Destino</b>	<b>13</b>
	1.1 Gobierno Organizacional	16
	1.2 Planificación	24
	1.3 Normativa Turística y Fomento de Inversiones	33
	1.4 Gestión de Conflictos, Riesgos y Crisis	38
<b>EJE 2</b>	<b>Directrices Referidas a las Relaciones del Organismo Local de Turismo</b>	<b>45</b>
	2.1 Gestión de las Relaciones con los Actores Públicos	46
	2.2 Gestión de las Relaciones con los Actores Clave del Sector	49
	2.3 Participación Ciudadana	52
<b>EJE 3</b>	<b>Directrices Referidas a la Comunicación del Destino</b>	<b>55</b>
	3.1 Información de la Oferta Turística	56
	3.2 Posicionamiento del Destino Turístico	62
	3.3 Portal Turístico del Municipio	65
	3.4 Centro de Información Turística	70
<b>EJE 4</b>	<b>Directrices Referidas a la Gestión Ambiental</b>	<b>73</b>
	4.1 Gestión Ambiental Interna del Organismo Local de Turismo	74
	4.2 Gestión Ambiental en el Destino	78
<b>EJE 5</b>	<b>Directrices Referidas a la Gestión de la Calidad</b>	<b>86</b>
	5.1 Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo	87
	5.2 Gestión de la Calidad en el Destino	95
<b>EJE 6</b>	<b>Directrices Referidas a la Gestión de los Recursos Humanos</b>	<b>104</b>
	6.1 Recursos Humanos del Organismo Local de Turismo	105
	6.2 Recursos Humanos Locales para el Turismo	110
<b>EJE 7</b>	<b>Directrices Referidas a la Gestión del Conocimiento del Destino</b>	<b>114</b>
	7.1 Sistema de Indicadores Turísticos	115
	7.2 Producción de Conocimiento	118
<b>EJE 8</b>	<b>Directrices Referidas a la Tecnología de Soporte a la Gestión</b>	<b>122</b>
	8.1 Plataforma de Soporte	123
	8.2 Redes de Comunicación e Información	126

### PARTE II: Términos y Definiciones

133

### PARTE III: Referencias Bibliográficas

137

### PARTE IV: Contactos Claves

141

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro Nº 1.1-1:</b> Ejemplo de grupos y problemas de cada uno	18
<b>Cuadro Nº 1.1-2:</b> Ejemplo de empleo de recursos	22
<b>Cuadro Nº 1.1-3:</b> Análisis FODA	26
<b>Cuadro Nº 1.4-1:</b> Miembros del Comité de Crisis y sus funciones	42
<b>Cuadro Nº 3.3-1:</b> Modelo de ficha básica de registro de atractivo, actividad o producto	59
<b>Cuadro Nº 3.3-2:</b> Momentos de información y comunicación	66
<b>Cuadro Nº 4.4-1:</b> Ejemplos de Buenas Prácticas Ambientales y Buenas Tecnologías Disponibles	77
<b>Cuadro Nº 5.1-1:</b> Formulario modelo de reclamos y sugerencias	94
<b>Cuadro Nº 5.1-2:</b> Cuestionario de satisfacción del Organismo Local de Turismo	97
<b>Cuadro Nº 6.1-1:</b> Ejemplo de protocolo para determinar requerimientos de puestos de trabajo	106

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico Nº 1.1-1:</b> Diseño de una estructura organizativa	20
<b>Gráfico Nº 1.1-2:</b> Proceso de evaluación de la capacidad institucional del OLT	21
<b>Gráfico Nº 1.1-3:</b> Elaboración, seguimiento y evaluación del presupuesto	24
<b>Gráfico Nº 1.4-1:</b> Plan de Acción preventivo	39
<b>Gráfico Nº 1.4-2:</b> Medidas a implementar: antes, durante y después de situaciones de crisis	41

## ABREVIATURAS

<b>DNGCT</b>	Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística
<b>FAM</b>	Federación Argentina de Municipios
<b>OLT</b>	Organización Local de Turismo
<b>SECTUR</b>	Secretaría de Turismo de la Nación

En este Manual de Aplicación aparecen un conjunto de pictogramas, que pretenden resaltar algunos aspectos clave y facilitar el manejo de otros. Su significado es el siguiente:



Directriz a implementar



Anuncia un consejo útil para la implementación de la Directriz



Indica conexión con otros Temas, Componentes o Directrices.



Herramientas que pueden ayudar para implementar la Directriz



Llamada de atención para destacar algún aspecto significativo que debe tenerse en cuenta



Directriz en la que interviene directamente el usuario



Información puntual, fuentes o recursos para profundizar en el tema que se aborda en la Directriz



Información adicional sobre la temática de la Directriz



Referencia a normativas vigentes



Caso de éxito



El presente Manual de Aplicación, complemento de las Directrices de Gestión Turística de Municipios, se presenta como un documento orientador para aquellos Organismos Locales de Turismo que procuran profundizar en las recomendaciones y sobre las diversas alternativas para su implementación, en un marco de uso sustentable de los recursos naturales y culturales, la satisfacción del visitante y el respeto a la comunidad involucrada.

“Para avanzar con una concepción contextual, realista y de vanguardia en nuestro país, es necesario conjugar el rol promotor del estado con las expectativas, los valores y las necesidades cotidianas de las personas. Los valores más humanos se tornan fundamentales para cohesionar una sociedad y llevarla por un sendero de progreso”.<sup>1</sup>

Y es en este sentido que los gestores locales de turismo, tienen la responsabilidad de articular las acciones locales con distintos niveles de gobiernos, optimizar recursos, gestionar el conocimiento, adoptar nuevas tecnologías de gestión, y encaminar su accionar y el de la comunidad toda hacia un modelo de desarrollo turístico sustentable, que responda al mandato constitucional de garantizar la satisfacción de las necesidades presentes sin comprometer la de las generaciones futuras. (Art.41 CNA).

Al mismo tiempo, de liderar fortaleciendo, instrumentando y promoviendo la calidad en el destino turístico.

Las páginas que siguen a continuación, así como las Directrices y el proceso de elaboración seguido para su diseño, toman estos elementos como referentes y procuran colaborar con los Organismos Locales de Turismo en la búsqueda permanente de la calidad y el desarrollo sustentable.

---

<sup>1</sup> PFETS

### *¿A qui n est destinado el Manual de Aplicaci n?*

El Manual de Aplicaci n est dirigido a todos aquellos Organismos Locales de Turismo que se encuentran interesados en profundizar aquellas tem ticas tratadas en las Directrices de Gesti n Turística de Municipios, así como tambi n en procurar diversas alternativas para su aplicaci n eficiente y eficaz.

### *¿Para qu sirve y qu contiene este Manual?*

Este manual, como su nombre lo indica busca ser un instrumento facilitador para la capacitaci n e implementaci n de las Directrices, brindando orientaci n a todo el personal de los Organismos Locales de Turismo, interesados en como llevar a la pr ctica esas recomendaciones o pautas de acci n.

El contenido de este documento no pretende bajo ning n concepto ser exhaustivo, pues la diversidad de cada Organismo Local de Turismo así como del contexto en el que cada uno se encuentra situado hace tit nica esta tarea. Por el contrario, este manual constituye una orientaci n que aporta informaci n, ideas, instrumentos y experiencias que ayuden a los organismos a transitar por el camino de la mejora continua.

Con el objetivo de facilitar su utilizaci n, este documento se estructura siguiendo los Ejes de las Directrices de Gesti n Turística de Municipios de manera tal que pueda ser leído simult neamente con stas siguiendo la tem tica específica que se est trabajando o como un documento independiente. Los ejes sobre los que se debe trabajar son los siguientes:

.....

1 Directrices referidas al Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el Destino

.....

2 Directrices referidas a las Relaciones del Organismo Local de Turismo

.....

3 Directrices referidas a la Comunicaci n del Destino

.....

4 Directrices referidas a la Gesti n Ambiental

.....

5 Directrices Referidas a la Gesti n de la Calidad

.....

6 Directrices referidas a la Gesti n de los Recursos Humanos

.....

7 Directrices Referidas a la Gesti n del Conocimiento del Destino

.....

8 Directrices Referidas a la Tecnología de Soporte a la Gesti n

.....

Además, en este manual se incorporan los siguientes tres apartados:

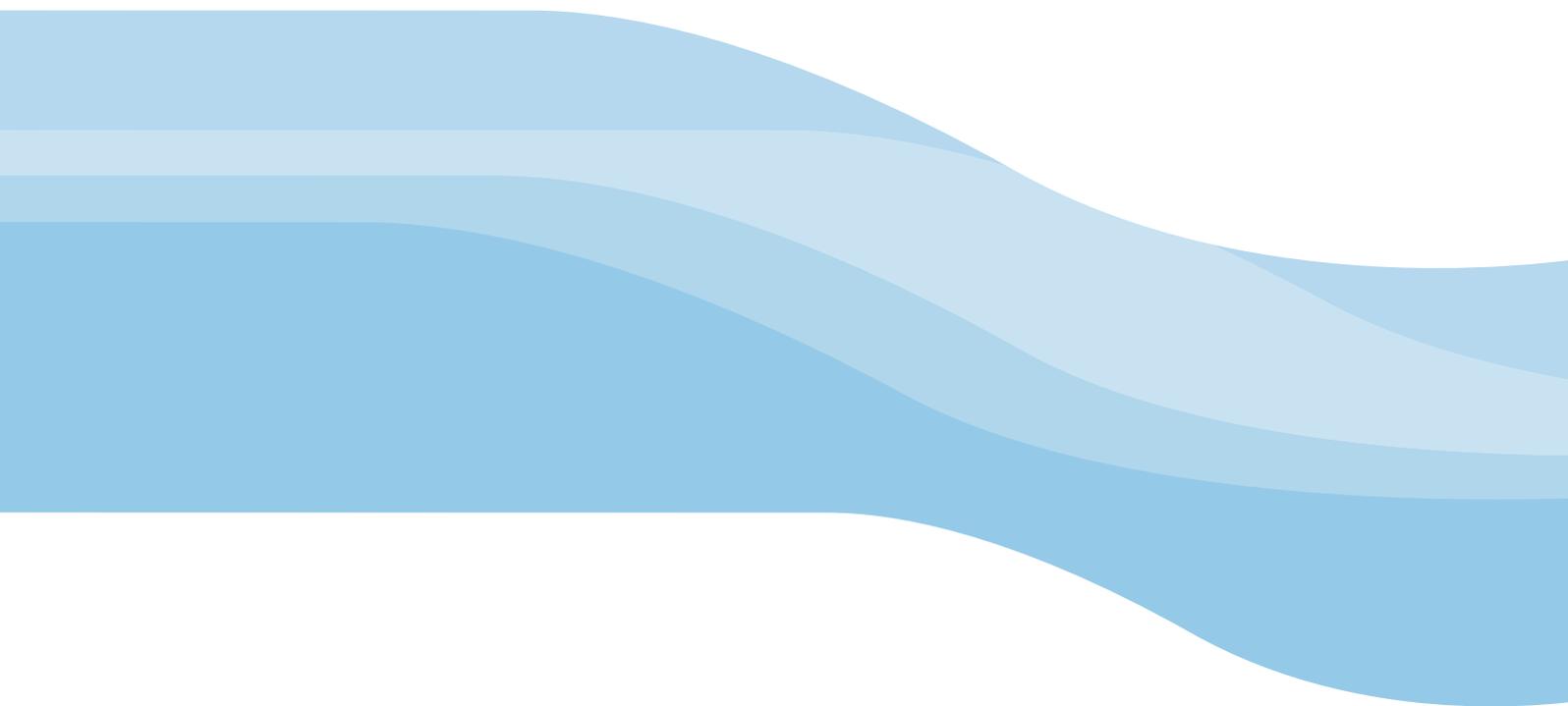
- Términos y Definiciones, cuyo fin es otorgar coherencia y unidad de criterio a las temáticas trabajadas;
- Referencias bibliográficas
- Contactos útiles

Para potenciar aún más los beneficios de la utilización conjunta de estas tres herramientas –las Directrices, la Guía de Autoevaluación y el Manual de Aplicación– la Secretaría de Turismo de Nación (SECTUR) –, a través de la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística (DNGCT) elaboró una metodología de implementación de las Directrices, que se articula con las restantes opciones metodológicas y procedimentales vertebradas en el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT), y que otorga una distinción de calidad a aquellos organismos locales de turismo que las apliquen exitosamente.



**PARTE I**

**LAS DIRECTRICES DE GESTIÓN TURÍSTICA DE MUNICIPIOS**





## EJE 1

### DIRECTRICES REFERIDAS AL LIDERAZGO DEL ORGANISMO LOCAL DE TURISMO EN EL DESTINO

*Es importante que el Organismo Local de Turismo adquiera los conocimientos necesarios vinculados al liderazgo del Organismo Local de Turismo en el Destino.*

*Para ello, el presente eje expone los principales conceptos y aspectos referidos al Gobierno Organizacional, la Planificación, la Normativa Turística y el Fomento de Inversiones, y la Gestión de Conflictos, Riesgos y Crisis.*

#### **1.1 Gobierno Organizacional**

- 1.1.1 Definición de una política turística
- 1.1.2 Identificación de las áreas críticas de actuación
- 1.1.3 Estructura organizacional
- 1.1.4 Presupuesto

#### **1.2 Planificación**

- 1.2.1 Diagnóstico del destino
- 1.2.2 Planificación estratégica
- 1.2.3 Implementación operativa
- 1.2.4 Desarrollo de indicadores de resultados del Plan

#### **1.3 Normativa Turística y Fomento de Inversiones**

- 1.3.1 Relevamiento y publicidad de la normativa aplicable
- 1.3.2 Fomento y asistencia técnica para inversiones

#### **1.4 Gestión de Conflictos, Riesgos y Crisis**

- 1.4.1 Plan para la gestión de crisis
- 1.4.2 Gestión de conflictos con turistas

## 1.1 Gobierno Organizacional

### 1.1 Gobierno Organizacional

#### 1.1.1 Definición de una política turística



Formular las Principales Directrices de gobierno, especialmente en materia de desarrollo, planificación, promoción y control de la actividad turística; hacerla pública ante las principales partes interesadas.

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

### ¿Qué es una Política Turística?

En todo ejercicio de gobierno se puede asumir la implicación de una política, ya sea tácita o explícita. Existen muchas definiciones de Política, pero una buena descripción práctica es que una política “es una consideración razonada de las alternativas”.<sup>2</sup> Esta breve definición implica que todos los recursos son escasos –capital, terrenos, mano de obra, etc.- Por lo tanto, el primer elemento de la política será el discernimiento del mejor uso y aprovechamiento de esos recursos. El segundo componente será la existencia de costos de oportunidad al utilizar los recursos de una manera u otra, seguramente existirá alguna actividad que se vea afectada. Un ejemplo de ello podría ser que el desarrollo turístico de un destino requiriera el uso de terrenos, que podrían tener usos alternativos en la agricultura, la construcción, la forestación, etc. Así pues, existen usos alternativos de los recursos disponibles para el desarrollo y en consecuencia es necesaria la política, para considerar las distintas alternativas y los beneficios que tiene la adopción de una de ellas con respecto a las demás.



El reto de una Política Turística es el de facilitar la actividad privada, pero a la vez preservar los recursos que permitan hacerla sostenible, favoreciendo el desarrollo y el bienestar de la comunidad local.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

La definición de una Política Turística responde a la siguiente pregunta general y abarcativa: **¿Qué tipo de Destino se desea construir?** Sin dudas la respuesta a esta pregunta no depende solo del buen criterio de las autoridades del Organismo de Turismo Local, más bien es parte de un proceso amplio, participativo y de consulta.

Algunas de las preguntas que deberá responder una Política Turística son:

¿Cómo se planificará el desarrollo turístico?

¿Qué tipo de turista se desea atraer?

¿Qué tipo de productos se deberían ofertar?

¿Cómo se debería comercializar el destino?

¿Cuáles serán los probables impactos de la Política Turística elegida?

<sup>2</sup> Lickorish, Leonard y Jenkins, Carson (1997) An Introduction to Tourism. Butterworth –Heinemann. Londres.



- **Identificar la Política general del Municipio.**
- **Explicitar una Política Turística que esté alineada a la anterior**
- **Responder a las preguntas anteriores y validar las respuestas con referentes del sector público, privado y académico.**

### 1.1 Gobierno Organizacional

#### 1.1.2 Identificación de las áreas críticas de actuación



**Identificar, priorizar y revisar las áreas críticas de actuación y necesidades del destino, teniendo en cuenta el alcance de las competencias, las posibilidades de cooperación y los recursos disponibles.**

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

En la primer fase o incluso previo a toda gestión corresponde identificar cuales son los temas donde se va a centrar la discusión de la actividad turística, es decir cuales serán los “problemas o áreas críticas” que requieren de una actuación inmediata y cuales serán tratados en una segunda fase a mediano y largo plazo. También, se debe considerar que generalmente los temas están integrados entre sí, por lo cual las modificaciones en un área necesariamente afectará a otras. Es por esta razón que se deberá comenzar por aquellas áreas que generen mayor impacto.

Algunos de los temas más comunes que surgen a nivel de destino son:

- Desarrollo de productos
- Protección ambiental
- Conciencia turística
- Marketing y promoción
- Formación de recursos humanos
- Inversiones públicas y privadas
- Ordenamiento territorial
- Entre otros

Esta primera definición se realiza junto a los actores referentes del destino y debe considerarse como objetivos de gestión para el destino. Es decir un primer diagnóstico inicial que permitirá trabajar en una planificación estratégica abordando los temas que preocupan a la comunidad local de común acuerdo con las autoridades turísticas.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Existen muchas dinámicas para identificar y priorizar las áreas críticas de actuación. A continuación se detallan algunos ejemplos:

### **Tormenta de Ideas**

Es una técnica de trabajo grupal para no más de 10 o 12 personas, que se puede utilizar para generar una variedad de ideas innovadoras en un corto periodo de tiempo, con el fin de identificar problemas, analizar causas y buscar soluciones alternativas.

Para la implementación de esta técnica se motiva a los participantes a que expresen sus ideas sobre las posibles causas de un problema o por ejemplo, para resolver una determinada situación.

Las principales fases de esta técnica son: en una primera instancia la definición del tema, la reflexión sobre el mismo por los miembros del equipo, la emisión y anotación de todas las ideas que surjan; luego el análisis y debate de estas ideas con el fin de seleccionar las que mejor resuelvan el problema planteado.

### **Diagrama por Grupos de Afinidad**

Es un ejercicio práctico para el cumplimiento de la Directriz. Es la identificación y priorización de temas utilizando tarjetas según grupo de afinidad, donde los participantes escriben los problemas detectados para el grupo representado y luego una vez terminada la identificación de los problemas estos son priorizados en forma conjunta.

Este análisis conjunto permite identificar diversos problemas y consensuar con otros actores el nivel de prioridad de cada uno.

**Cuadro N° 1.1-1: Ejemplo de grupos y problemas de cada uno**

<b>EJEMPLO DE GRUPOS Y PROBLEMAS DE CADA UNO</b>		
<b>Comunidad Local</b>	<b>Empresas Turísticas</b>	<b>Municipio</b>
Conciencia turística, valoración del turista	Asociativismo y cooperación empresaria	Objetivos políticos del Municipio
Seguridad	Apoyo a la inversión	Prioridad del turismo
Manejo de residuos	Seguridad Jurídica	Apoyo técnico y logístico
Uso de espacios públicos	Infraestructura básica	Coherencia entre programas
Información	Promoción	Estadísticas

Una vez agrupadas, se escriben pequeños textos que expresen la idea principal de cada grupo y se elabora un documento con los que se consideran prioritarios y que afectan a todos los grupos de afinidad.

### **Benchmarking**

Es un proceso sistemático y estructurado utilizado especialmente por las empresas para comparar las actuaciones con las prácticas de las mejores empresas referentes, siguiendo una metodología para evaluar productos, servicios y desempeño. En el caso de los Organismos Locales de Turismo la comparación puede servir para detectar los principales temas a abordar a través de la experiencia de destinos referentes en materia turística. Es importante destacar que se puede realizar tomando las mejores prácticas de otros organismos, ya sea local, provincial o incluso nacionales.

### Diagrama de Pareto

Es una herramienta de utilidad para el análisis de problemas y toma de decisiones, ya que a través ella se pueden visualizar y diferenciar los aspectos significativos de un problema de los aspectos triviales. Basados en el concepto 80/20 con esta herramienta, si se tiene un problema con muchas causas se puede identificar el 20% de las causas que resuelven el 80% de los problemas. A través del análisis de Pareto se busca identificar las “pocas causas vitales” de las “muchas causas triviales”



Conexión con la Directriz 2.1.1.y la Directriz 2.2.1.

### 1.1 Gobierno Organizacional

#### 1.1.3 Estructura organizacional



Establecer o actualizar la estructura organizacional del Organismo Local de Turismo considerando las directrices de gobierno y las necesidades prioritarias del destino.

### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Un elemento clave para el Desarrollo Turístico reside en la capacidad de gestión del Organismo Local de Turismo como brazo ejecutor de la política turística del municipio. La capacidad institucional es el potencial de las organizaciones públicas para producir valor para terceros y a su vez transformarse a ellas mismas en función de las necesidades y requerimientos del Destino.

Generalmente luego de una primera identificación de necesidades críticas del Destino, y también, después de una planificación estratégica, surge el hecho de que los responsables de la puesta en marcha de las acciones identificadas como prioritarias, no están familiarizados con un esquema de administración por objetivos. Por esta razón, resulta necesario que el Organismo Local de Turismo inicie un proceso de modificación, adaptación y fortalecimiento de su estructura organizacional, a fin de adquirir la capacidad para generar un marco y un entorno ejecutivo, que asegure un buen desempeño en las áreas identificadas como críticas en el destino.



El término *Estructura* se refiere tanto a las distintas partes que componen un todo como a las relaciones entre ellas. La estructura de una computadora está compuesta tanto por el conjunto de unidades físicas que la componen (disco rígido, procesador, placas de video y sonido) como por sus interacciones, es decir el modo en que se relacionan. De igual modo la estructura de una organización es el conjunto de sus elementos y de las relaciones entre ellos

En base al análisis de las capacidades de gestión del Organismo Local de Turismo, es decir su estructura organizacional y el perfil del recurso humano, se deberá considerar de ser necesario la reestructuración y el fortalecimiento institucional de la misma.

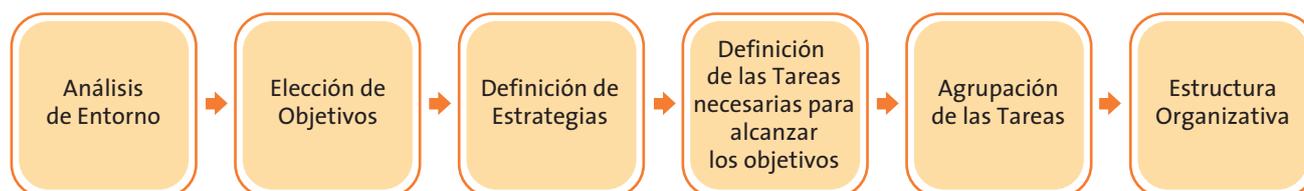
El análisis de la estructura organizativa supone identificar cuáles serán las unidades básicas de gestión (UBG) y que relaciones guardarán entre sí y con el exterior. Se considera que una UBG eficiente es aquella que tienen un grupo de trabajadores con un objetivo común. Mas precisamente, puede decirse que *“Una UBG está formada por un conjunto de elementos materiales y humanos, que se relacionan entre sí por la comunicación o la observación, que tienen una división funcional del trabajo, que persiguen un fin común y que uno de ellos ejerce control”*.

Así, una organización puede considerarse formada por muchas organizaciones elementales (UBG) de las que cada una cumple condiciones y se relaciona con el entorno interno y externo. El conjunto de todas las agrupaciones representa la organización total.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

El diseño de una estructura organizativa se hace siguiendo los pasos descritos a continuación:

### Gráfico N° 1.1.1: Diseño de una estructura organizativa

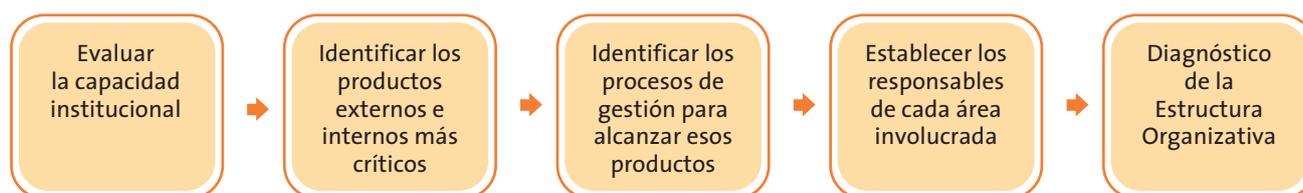


Las tareas son los trabajos a realizar para conseguir los objetivos. La agrupación de tareas equivale a las unidades básicas de gestión (UBG) mencionadas. El diseño de una estructura organizacional supone la relación de estas distintas UBG y el modo más adecuado se deriva de los conceptos de complejidad, formalización, centralización, tramo administrativo y la contingencia.

- La **complejidad** se refiere a la lejanía entre los objetivos y como se agrupan o asocian en una organización. Es más simple que se entiendan Turismo con Producción, Cultura o Ambiente, que ubicarlo en una misma organización junto a desarrollo social.
- La **formalización** hace referencia a la existencia o no de reglas o procedimientos que haya que seguir al momento de actuar. Una organización muy formalizada uniformiza todas las formas de relación entre sus miembros, en cambio en una poco formalizada sus componentes tienen mayor libertad de actuación.
- La **centralización** se refiere a los lugares de la organización donde se toman decisiones y el número de personas o cargos que pueden tomarlas. Cuando el número de personas que toman decisiones es pequeño se habla de centralización. Cuando son muchos se habla de descentralización.
- El **tramo administrativo** se define como el número de personas que pueden depender de otra sin crearle un trabajo excesivo.

Cuando la organización ya existe será necesario iniciar un proceso de evaluación de la capacidad institucional del Organismo Local de Turismo. Luego, se identifican los productos externos e internos más críticos del OLT. Un ejemplo de producto externo es el Servicio de Información Turística del Municipio; por otra parte, un producto interno sería la rendición de comisión de servicios hecha al área administrativa. De los productos surgen los procesos de gestión necesarios para desarrollarlos, así como la identificación de las áreas involucradas y su grado de responsabilidad.

#### Gráfico N° 1.1.2: Proceso de evaluación de la capacidad institucional del OLT



En este sentido en los procesos identificados, se deberá establecer si la responsabilidad de cada área involucrada en la gestión es de producción, de control, de intervención vinculante o de intervención no vinculante.

- **Producción:** cuando hay autoridad para utilizar los recursos y responsabilidad para el logro de los resultados operativos;
- **Intervención vinculante:** cuando existe autoridad para intervenir previamente en las decisiones de otros;
- **Intervención no vinculante:** cuando existe una obligación de dar opinión previa sobre las decisiones de otros y
- **Control** cuando existe una obligación de controlar y evaluar lo realizado por otros y proporcionar alertas para el futuro.

El resultado del diagnóstico de la organización y su estructura permite definir los siguientes aspectos:

- Los objetivos, políticas, productos y destinatarios de la Organización.
- El organigrama y planta de puestos.
- Los niveles jerárquicos y los criterios de jerarquización,
- Los tipos de autoridad y delegaciones de autoridad,
- Los controles,
- Las misiones y funciones de las unidades básicas de gestión,
- Las atribuciones de los responsables de las unidades
- La información que debe generarse en cada unidad para uso propio y para el sistema de información de la organización.
- Las relaciones intra e interinstitucionales de las unidades organizativas.
- El régimen de autorizaciones
- La determinación de cada puesto de trabajo: objetivos, funciones, autoridad, responsabilidades, perfil y modalidades de rendición de cuentas.



Es fundamental comprender que cualquier proceso de análisis y actualización de una estructura organizacional requerir la participación del personal del organismo desde sus inicios. Esto es a los efectos de asegurar un clima de confianza y minimizar la normal resistencia al cambio.

## 1.1 Gobierno Organizacional

### 1.1.4 Presupuesto



Establecer y consolidar mecanismos destinados al manejo de los recursos económicos, que permitan un empleo más eficaz y eficiente de los mismos.

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

El alcance de los objetivos fijados en las políticas públicas del Organismo Local de Turismo se encuentra íntimamente ligado a la más adecuada distribución y uso de los recursos con que cuenta. Por tal razón, es necesaria una óptima gestión de los recursos que provea el Municipio ya que éstos son siempre escasos y las necesidades que se deben cubrir son ilimitadas.

Un empleo óptimo de los recursos es aquel que permite alcanzar los objetivos propuestos (eficacia), con un alto aprovechamiento de los recursos (eficiencia).

En el cuadro que sigue se pueden ver diferentes maneras en las que se emplean los recursos:

### Cuadro Nº 1.1.2: Ejemplo de empleo de recursos

#### EMPLEO "EFICAZ"

Se alcanzan los objetivos propuestos de acuerdo a la planificación (**eficacia**), pero el aprovechamiento de recursos no es aceptable (**ineficiencia**).

#### EMPLEO "ÓPTIMO"

Se alcanzan los objetivos propuestos de acuerdo a la planificación (**eficacia**) y hay un alto aprovechamiento de los recursos (**eficiencia**).

#### EMPLEO PÉSIMO

No se alcanzan los objetivos propuestos de acuerdo a la planificación (**ineficacia**), y el aprovechamiento de los recursos es inaceptable (**ineficiencia**).

#### EMPLEO "EFICIENTE"

No se alcanzan los objetivos propuestos de acuerdo a la planificación (**ineficacia**), pero hay un alto aprovechamiento de los recursos (**eficiencia**).

Fuente: Elaboración propia a partir de TOP - Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública (Asociación civil).

Para alcanzar un uso eficaz y eficiente de los recursos, en orden a la concreción de los objetivos fijados, es necesario el empleo de herramientas que permitan su adecuada planificación, seguimiento y evaluación.

Es importante recordar que frente a recursos limitados el Municipio debe determinar una priorización de gastos, que impacta en las diferentes áreas que lo conforman, entre ellas el propio Organismo Local de Turismo.

La herramienta empleada es el Presupuesto, por tal razón resulta prioritario la participación activa en su elaboración, de manera tal que se establezcan, a partir de él, objetivos alineados a las políticas de gobierno, e indicadores para su monitoreo periódico y evaluación.

## **B** SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

### *¿Qué se entiende por Presupuesto?*

Podemos definirlo como una herramienta de planificación que permite fijar las fuentes de donde provendrán los recursos (ingresos) y el destino que se dará a los mismos (gastos).

Teniendo en cuenta esta circunstancia es necesario que todo el gasto se oriente al alcance de los objetivos y las metas previamente determinadas en la política pública, de la manera más eficaz y eficiente.

¿De qué forma puede el Organismo Local de Turismo efectuar un uso más eficaz y eficiente de los recursos a través del Presupuesto?

#### Definiendo **objetivos**

Es necesario en primer lugar que el Organismo Local de Turismo defina los objetivos que pretende alcanzar.

El **objetivo**<sup>3</sup> es el punto o lugar al que se quiere llegar. Por ejemplo, aumentar el número de visitantes al destino.

#### Estableciendo **metas**

Las **metas** son marcas traducidas en números y fechas que permiten medir el nivel de avance hacia los objetivos. Por ejemplo incrementar en un 20% el número de turistas respecto del año precedente. Este indicador permite evaluar el resultado alcanzado.

#### Fijando **acciones o tareas**

Una vez establecidos los objetivos y las metas deben determinarse las acciones o tareas para alcanzarlos.

Las acciones o tareas constituyen el medio elegido para la obtención de los objetivos y las metas. Por ejemplo la realización de una campaña de publicidad en un medio gráfico determinado.



**Es fundamental recordar que toda acción o tarea debe tener designado un responsable a cargo.**

<sup>3</sup> Secretaría de Turismo de la Nación, Cámara Argentina de Turismo y Ejido Asesores (2007). Manual del Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO).

### Elaborando e implementando el Presupuesto

Una vez determinados los aspectos que anteceden se debe establecer los recursos necesarios para poder sufragarlos, mediante su incorporación al Presupuesto.

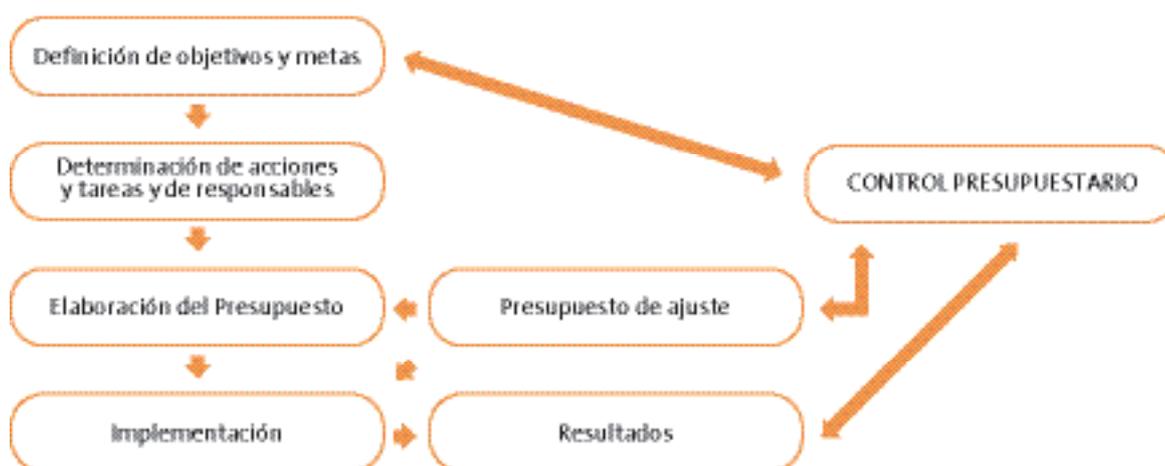
### Adoptando el Control Presupuestario

Luego de elaborado el **Presupuesto**, en base a los objetivos y metas, y fijadas las correspondientes acciones o tareas, es necesario adoptar un proceso denominado Control Presupuestario que permite verificar periódicamente lo que se ha hecho y comparar los resultados alcanzados con relación a lo previsto.

Este procedimiento ayuda a remediar las desviaciones, ya sea ajustando las estimaciones de presupuesto o corrigiendo las causas que han provocado esas deficiencias. Este proceso puede ejemplificarse de la siguiente manera:

#### Gráfico N° 1.1.3:

##### Elaboración, Seguimiento y Evaluación del Presupuesto



Fuente: Elaboración Propia

## 1.2 Planificación

### 1.2 Planificación

#### 1.2.1 Diagnóstico del destino



Formular un diagnóstico que contemple las tendencias e influencias globales en materia turística, así como el análisis situacional en el destino.

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Una herramienta muy utilizada para diagnosticar es el Análisis FODA, cuyo acrónimo referencia a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene tanto un Organismo Local de Turismo como el Destino mismo.

Las fortalezas y debilidades se basan en el análisis interno de la organización mientras que las oportunidades y amenazas en el entorno externo a la organización. La característica distintiva clave entre las fortalezas y debilidades, por una parte, y las oportunidades y amenazas, por otra, es el grado de control que pueden tener quienes conducen la organización. En el caso de las fortalezas y debilidades internas, las autoridades públicas pueden ejercer el control, mientras que en lo que respecta a las oportunidades y amenazas son factores más complejos de controlar.

Si por ejemplo, una Organización Local de Turismo tiene un presupuesto bien ejecutado (fortaleza) ser el resultado de buenas decisiones y acciones administrativas y gerenciales. Si en cambio, se considera que la Organización Local de Turismo tiene un gasto excesivo en promoción (debilidad), las autoridades pueden abordar el problema redireccionando las partidas presupuestarias.

Por otro lado, los cambios en las políticas del gobierno, las modificaciones en las demandas de los turistas, el surgimiento de nuevos competidores o el estallido de una crisis económica, (que según las circunstancias pueden generar oportunidades o amenazas para cada destino) están fuera de control de las autoridades públicas locales.



**Definición:** El FODA es una técnica clave para presentar los resultados del análisis estratégico y ofrece una plataforma para formular la estrategia del destino para el futuro.

Es una declaración de posición que describe donde está la organización con respecto a su entorno en el momento de un análisis.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

El proceso de formulación del diagnóstico a través del FODA debería basarse en una auditoría y evaluación de amplio alcance, detalle y participación. Es decir que los puntos identificados deben contar con evidencia y estar plenamente justificados. De esta manera la presentación del FODA puede considerarse el final del análisis y no el punto de partida, en el que los resultados se muestran de forma clara y concisa.

### ¿Cómo se construye el FODA?

El FODA suele presentarse en forma de tabla como figura a continuación donde se puede apreciar la lógica subyacente para el diagnóstico.

El análisis FODA debería tener un enfoque estratégico concentrando su atención en aquellos aspectos que: i) tienen un impacto importante sobre el desarrollo pasado; ii) tienen un impacto importante sobre el desempeño futuro; iii) distinguen a la organización y al destino de su competencia.

Cuadro N° 1.1-3: Análisis FODA

	Factores que contribuyen al logro de los objetivos	Factores que impiden el logro de los objetivos
Factores internos bajo el control de las autoridades públicas	<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento consolidado como destino turístico.</li> <li>• Moderada estacionalidad</li> <li>• Incremento sostenido en el número de turistas</li> <li>• Alto grado de fidelización de la demanda</li> <li>• Elevado grado de protección del patrimonio natural y cultural</li> <li>• Excelente conectividad del destino con sus mercados emisores</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desigual aprovechamiento de los recursos y productos turísticos</li> <li>• Grado de desarrollo dispar según zonas.</li> <li>• Insuficiente servicios de transporte público</li> <li>• Escaso uso de técnicas de gestión de la calidad turística</li> <li>• Pérdida de rentabilidad</li> <li>• Crecimiento acelerado y excesivo de la población.</li> </ul>
Factores externos ajenos al control de las autoridades públicas	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos mercados altamente sensibles a la calidad de producto.</li> <li>• Existencias de programas de ayudas y subvenciones para la modernización.</li> <li>• Planificación Turística a nivel nacional y provincial</li> <li>• Amplia riqueza patrimonial, cultural y natural susceptible de ser puesta en valor.</li> <li>• Saturación de destinos competidores</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia creciente en destinos emergentes</li> <li>• Crecimiento excesivo de la oferta</li> <li>• Falta de capacitación necesaria para aprovechar las nuevas tecnologías</li> <li>• Poca valoración de la formación profesional</li> <li>• Tendencia creciente a retrasar la organización del viaje</li> <li>• Fraccionamiento de las vacaciones, reducción de la estadia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 1.2 Planificación

### 1.2.2 Planificación estratégica



Consensuar con las partes interesadas y la comunidad local el diseño de un Plan Estratégico de Turismo y su Plan de Acciones en el cual se definirá la visión del destino, el posicionamiento deseado así como las estrategias y sus objetivos para alcanzarlos.

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Según Carlos Matus, “Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro”. Por dicho motivo reviste fundamental importancia la

planificación en materia turística y, como bien recomienda Josep Chias en su libro *El negocio de la Felicidad*, “*todo Municipio que considere prioritario impulsar el desarrollo del turismo en su comunidad requerir la formulación de un Plan Estratégico de mediano y largo plazo que sea la referencia para todas las actuaciones en un ámbito temporal extenso (normalmente, se plantea a 10 años) y que establezca las bases y estrategias para toda su actuación futura.*”

Es importante comprender que la planificación de un destino es un proceso continuo, permanente, que incorpora los conocimientos y expectativas de todas las partes interesadas y que también tienen en cuenta los posibles cambios en las circunstancias o escenarios.

El plan es un esfuerzo ordenado para producir acciones y decisiones fundamentales que configuren y dirijan los objetivos del Destino turístico. Así es que, de acuerdo a los resultados que surgen del diagnóstico FODA se deberá definir la visión y su estrategia que identificar al conjunto de objetivos y líneas de acción para alcanzarlos.

La Estrategia elegida dependerá de la posición de partida en que se encuentre el Municipio en materia turística, pero también de la posición que desee alcanzar, es decir la visión del destino. Por ejemplo, si el turismo en un municipio es nulo o inexistente, la estrategia estará orientada hacia el desarrollo turístico, ya que será necesario, como primera medida, convertir los recursos disponibles en una oferta estructurada, en base a productos, para luego llevarlos al mercado. En cambio, si se tratara de un municipio turísticamente maduro posiblemente la estrategia estará orientada a reposicionar el Destino a través de su plan de marketing.

## **B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ**

El proceso de la planificación estratégica contará con cinco grandes etapas y una serie de actividades que a continuación se detallan como ejemplo. Las mismas han sido adaptadas del Manual de Planificación Estratégica Municipal desarrollado por la Fundación Konrad Adenauer.

### **Etapas 1. Decisión Consensuada de Planificar**

La generación de un consenso sobre la necesidad de utilizar la planificación estratégica es fundamental para iniciar un proceso que consume gran volumen de recursos organizativos.

El producto de esta etapa es la definición de la visión del plan de la organización.

1. Detectar la necesidad de planificar
2. Tomar la decisión política de planificar
3. Consensuar la necesidad de planificar
4. Contactar y seleccionar a los especialistas en planificación
5. Presupuestar el proceso de planificación
6. Identificar a los actores críticos internos y externos
7. Sensibilizar y/o capacitar a los actores críticos internos
8. Acordar plazos generales
9. Definir el proceso
10. Diseñar cronograma de tareas
11. Convocar a los actores críticos
12. Conformar la autoridad del plan
13. Organizar la difusión del proceso de planificación

## Etapa 2. Análisis situacional

Los responsables de la organización, apoyándose en los actores críticos y utilizándolas técnicas de investigación y análisis sectoriales pertinentes, generan la información para abordar la formulación de líneas estratégicas y de acciones.

14. Recopilar, organizar y analizar la información existente de la organización y del entorno
15. Diseñar formularios de entrevistas
16. Entrevistar a los actores críticos seleccionados
16. Detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
17. Esbozar la visión y la misión
18. Definir el alcance y método de participación popular
19. Definir equipo de apoyo a los talleres
20. Desarrollo de los talleres participativos



**Sobre la Documentación:** se debe garantizar el registro e identificación de todos los aportes (papel, grabaciones, filmaciones, etc.)

**Sobre la Participación:** se debe garantizar la participación de todos los actores interesados evitando operaciones y cooptación de grupos

## Etapa 3. Formulación de la estrategia, objetivos y programas

En esta etapa se procede a la formulación de las acciones y al diseño de su implementación.

21. Analizar la información obtenida
22. Redactar la visión y la misión
23. Redactar los temas estratégicos y las estrategias
24. Redactar las líneas de acción estratégica
25. Elaborar el borrador del plan
26. Poner a consideración de los actores críticos el borrador del plan
27. Corregir: sugerencias y mejoras
28. Definir metodología y alcance para la aprobación del plan: consenso social
29. Aprobar el Plan Estratégico de Turismo
30. Publicar y difundir el Plan Estratégico de Turismo

## Etapa 4. Implementación Operativa del Plan Estratégico de Turismo

En esta etapa se procede al diseño de su esquema de ejecución y a la implementación de las acciones.

31. Poner en marcha el Plan Estratégico de Turismo
32. Designar un responsable de la ejecución del Plan Estratégico de Turismo
33. Asignar tareas y responsabilidades

## Etapa 5. Evaluación del Plan Estratégico de Turismo

En esta etapa se desarrolla un sistema de seguimiento de la ejecución del Plan

34. Fijar método técnico de evaluación y seguimiento
35. Diseñar el panel de control
36. Establecer el método social de evaluación y seguimiento
37. Monitorear y difundir los resultados
- 38 Fijar la metodología y periodicidad de revisión del plan y sus estrategias



Conexión con la Directriz 2.1.1, 2.1.2, 2.2.2, 2.3.1 y 3.2.1

### 1.2 Planificación

#### 1.2.3 Implementación operativa



Crear una unidad técnica especializada responsable de la implementación operativa y la coordinación de los programas que conforman el Plan, así como de la comunicación del mismo.

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La Etapa de implementación es clave para asegurar el éxito de un destino turístico. Las experiencias en distintas ciudades y lugares del mundo y en especial en países que hoy son tomados como referentes en materia de desarrollo turístico sustentable como Canadá, Nueva Zelanda y Australia, demuestra que el trabajo a largo plazo a través de una unidad técnica especializada y formalmente responsable, es una condición esencial para lograr algún resultado con la planificación realizada.

El desafío de cualquier destino local es responder a la necesidad de asegurar una experiencia turística integral, y aunque es cierto que dicha experiencia está conformada por una serie de bienes y servicios independientes entre sí, desde una perspectiva de producto, estos conforman un “producto integral”.

En este sentido, si la implementación del plan depende de un área del Organismo Local de Turismo, la tendencia será identificarlo con esa área específica perdiendo el sentido abarcativo e integral que persigue el plan. Es por esta razón, que adoptar una unidad técnica o en su defecto un responsable del plan que esté fuera de la estructura organizacional establecida en el Organismo, resulta vital para mantener una visión de conjunto en la gestión y ejecución del mismo.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

En primer lugar será importante contar con un profesional con capacidad técnica y de gestión que asuma la responsabilidad de coordinar la unidad técnica responsable de la ejecución del plan. En el caso de no contar con un perfil de estas características dentro del Organismo Local de Turismo, será necesario contar con un especialista externo que asuma la conducción de la unidad técnica que coordinará las diferentes dependencias involucradas en el plan.

Es recomendable que la unidad técnica esté conformada con algún representante de instituciones de la actividad privada y de ser posible, también de la actividad académica. El propósito será no ejecutar acciones en forma desordenada, sino que exista una metodología y una sincronización para determinar la oportunidad y conveniencia de cada acción. De esta manera la unidad de coordinación procurará generar un completo Sistema de Gestión del Destino Turístico.

El Plan tiene también como propósito constituirse en un proceso orientador y articulador de las actuaciones de otros actores. En este sentido, es fundamental la capacidad de comunicación de la unidad técnica, mostrando no solo los avances, sino también la direccionalidad futura.



Una buena práctica es la elaboración de informes de avance con una periodicidad establecida, así como informes de desempeño relativos a cada una de las etapas del plan.



Un elemento de comunicación muy importante para un plan estratégico de turismo es el nombre. Es conveniente que sea un nombre fácil, corto, que sugiera una relación ríspida con algún elemento significativo del lugar (de su geografía, cultura o historia) o que signifique que desde la gestión del plan se potenciará el desarrollo de la actividad turística.

### 1.2 Planificación

#### 1.2.4 Desarrollo de indicadores de resultados del Plan



Desarrollar un sistema de seguimiento del plan, a través de indicadores específicos y contar con personal capacitado en control de gestión para medir, auditar y evaluar el cumplimiento de las metas y retroalimentar el plan.

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Un proceso sistémico de planificación debe contemplar un ciclo permanente de retroalimentación de manera de poder adoptar las modificaciones que sean pertinentes para asegurar su viabilidad y actualidad, aplicando las medidas correctivas necesarias en caso que esté avanzando en una dirección no deseada.

En este sentido la ejecución del plan, debe estar sujeta a mecanismos eficientes de control a través de instrumentos de evaluación que permitan medir los estados de avance a nivel de programas y proyectos específicos. Para tal efecto, será imprescindible seleccionar algunos indicadores cuantitativos y cualitativos destinados a medir los resultados del plan.



**Para ser considerados útiles, los indicadores deben cumplir requisitos tales como:**

- Ser representativos del universo a evaluar, relevantes y específicos
- Tener validez científica y al mismo tiempo ser fáciles de medir e interpretar
- Tener en cuenta en su diseño que la información requerida esté accesible y que también se pueda comparar
- Por último, se deberán cubrir todas las áreas del plan y ser útiles para el análisis

El diseño de los indicadores es una tarea fundamental del plan, debido a que a través de estos es posible medir el nivel de acercamiento a la situación deseada y definida por el Destino. Por otra parte, los indicadores funcionan como un sistema de alertas rápidas que pueden utilizarse para el desarrollo del turismo en el Destino.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

La evaluación de los resultados se deben concentrar en la eficacia con la que se lleva a cabo las acciones predeterminadas en el plan y también en cuanto al impacto y efecto de dichas acciones. Es decir el cumplimiento de las acciones planificadas y el cumplimiento de los resultados esperados. En este sentido, las mediciones que se tomen deberán permitir realizar comparaciones.

Un indicador es una magnitud asociada a una característica que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.

Además de los requisitos planteados, los indicadores deben satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** el indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

a) *Indicadores de resultados:* Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre los usuarios y están relacionados en gran medida a las finalidades y misiones de las políticas públicas.

Ejemplos:

- Evolución del empleo turístico directo e indirecto.
- Número de plazas de alojamiento en el Municipio
- Indicadores Ambientales de turismo.
- Número de empresas turísticas distinguidas y certificadas en Calidad
- Índice de satisfacción de los turistas por productos turísticos.
- Número de visitantes por productos

b) *Indicadores de estructura:* Miden aspectos relacionados con los costos y la utilización de recursos. En general valoran la disponibilidad o consumo de recursos.

Ejemplos:

- Inversiones públicas en infraestructuras y equipamientos vinculadas al Plan
- Cantidad y costos de papel consumido
- Cantidad de visitas a los centros de informes sobre cantidad de informantes

c) *Indicadores de proceso:* estiman aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos y hacen referencia a mediciones sobre la eficacia.

Ejemplos:

- Material promocional entregado durante campañas de divulgación turística
- Número de encuestas realizadas para la elaboración de estadísticas turísticas.
- Número de estudios y publicaciones por productos y destinos turísticos.
- Número de jornadas, seminarios y congresos, así como la evolución de asistentes a los mismos.
- Número de eventos de repercusión turística apoyados por el Municipio



Conexión con la Directriz 7.1.1 y 7.2.1

### 1.3 Normativa Turística y Fomento de Inversiones

#### 1.3 Normativa Turística y Fomento de Inversiones

##### 1.3.1 Relevamiento y publicidad de la normativa aplicable



**Identificar y dar publicidad a la normativa aplicable en materia de servicios turísticos, favoreciendo su mejor conocimiento por los prestadores.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Un adecuado conocimiento de las reglas que rigen la actividad turística es uno de los presupuestos básicos para la evaluación de proyectos de inversión, es por ello que resulta necesario que el Organismo Local de Turismo disponga del marco normativo actualizado que le es aplicable y que le de debida publicidad.

Es menester en este sentido entender que el marco jurídico que comprende la regulación de las diferentes actividades turísticas es de carácter complejo y encuentra sustento en normas correspondientes a diferentes niveles: nacionales, provinciales y municipales, convirtiéndose en un aspecto que impacta naturalmente en la localización de proyectos turísticos.

Por otra parte, el conocimiento de la normativa vigente, en especial la emanada del Municipio, no siempre se encuentra al alcance del inversor, por lo que resulta imperioso que en la política del Organismo Local de Turismo se priorice este aspecto, facilitando su acceso de manera clara y eficiente.



**Para que la información sea considerada útil debe cumplir los siguientes requisitos:**

- La normativa aplicable a la actividad turística debe ser de libre y fácil acceso para el inversor
- Su provisión no debe importar costo alguno
- La información debe ser actualizada periódicamente

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

El empleo de nuevas tecnologías de la comunicación e información facilita la puesta a disposición de los inversores y prestadores de la normativa que regula la actividad turística de una manera eficaz, de fácil acceso y a la vez permite su actualización periódica.

En este sentido, es necesario contar con un espacio claramente identificado en la página web del Organismo Local de Turismo (Normativa Aplicable a la Actividad – Legislación) o en la página del Municipio, cuyo contenido sea la normativa vigente.

También, debe hacerse especial mención a la legislación aplicable cuando se emplean Guías de Inversión como medio de información relativa a las oportunidades que ofrece el destino.

Por otra parte, resulta de vital importancia que el Organismo Local de Turismo promueva la realización de encuentros o Talleres en los que se brinde capacitación sobre la normativa turística.



**Una buena práctica, a fin de no recargar las páginas del Organismo Local de Turismo, es establecer links y actualizarlos permanentemente, direccionando la búsqueda a las páginas web de organismos o asociaciones con competencia en la materia, que brinden la información sobre normativa turística.**

En el cuadro siguiente se cita a modo de ejemplo algunas de las normas que deberían encontrarse incorporadas a la página web del Organismo Local de Turismo, las que se encuentran vigentes en los niveles nacional, provincial y municipal.



### ***Normativa Nacional***

- Ley 18828 – Ley Nacional de Hotelería
- Ley 18829 – Ley Nacional de Agentes de Viajes
- Ley 19918 – Adopción del Convenio de Bruselas sobre contrato de Viaje
- Ley 21382 – Ley Nacional de Inversiones Extranjeras
- Ley 24240 – Ley de Defensa del Consumidor
- Ley 24787 - Modificatoria de la Ley de Defensa del Consumidor
- Ley 24999 – Modificatoria de la Ley de Defensa del Consumidor
- Ley 25599 – Ley de Turismo Estudiantil
- Ley 25997 – Ley Nacional de Turismo
- Ley 25643 – Ley de Turismo Accesible
- Ley 25651 – Incorporación de Información a Vouchers
- Ley 26104 – Publicidad con Fines Turísticos
- Ley 26208 – Modificatoria de la Ley de Turismo Estudiantil
- Ley 26356 – Ley de Tiempo Compartido
- Ley 26361 – Modificatoria de la Ley de Defensa del Consumidor
- Decreto 1818/72 - Decreto Reglamentario de la Ley Nacional de Hotelería
- Decreto 2182/72 – Decreto Reglamentario de la Ley de Agentes de Viajes
- Decreto 1853/93 – Decreto Reglamentario de la Ley Nacional de Inversiones Extranjeras
- Decreto 1297/06 – Decreto Reglamentario de la Ley Nacional de Turismo
- Resoluciones de la Secretaría de Turismo de la Nación

### ***Normativa provincial***

Leyes provinciales de Turismo.

Legislación provincial de regulación de las actividades turísticas (hotelería, agencias de viajes, turismo rural, turismo de aventura, turismo termal, turismo de naturaleza o ecoturismo, etc).

Legislación provincial de promoción de las inversiones turísticas

### ***Normativa municipal***

Legislación municipal de fomento de las inversiones turísticas

Legislación municipal de habilitaciones para actividades turísticas



Conexión con la Directriz 1.3.2



<http://www.turismo.gov.ar/esp/menu.htm>

<http://www.aht.com.ar/servicios.php?link=asesoramiento&cat=Legal>

<http://www.prosperar.gov.ar/home.php?page=marconacional>

<http://www.mecon.gov.ar/secdef/legal.htm>

### 1.3 Normativa Turística y Fomento de Inversiones

#### 1.3.2 Fomento y asistencia técnica para inversiones



Realizar acciones destinadas a la promoción de inversiones en el sector que faciliten su radicación.

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La generación de las condiciones necesarias que permitan la incorporación de capital en el sector exige del Organismo Local de Turismo el trabajo en conjunto con otras áreas competentes dentro del Municipio, propiciando el desarrollo de acciones destinadas a su promoción.

Tal coordinación con órganos que poseen competencias particulares se considera fundamental en materias relativas a la ordenación del territorio, la generación de incentivos fiscales, la preservación del medio y la conservación de los recursos culturales.

Por otra parte, ha de plantearse como un objetivo fundamental el acompañamiento a las inversiones, brindando apoyo técnico a los proyectos de inversión, facilitando su implementación y orientando a los mismos a la política turística desarrollada.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

El Organismo Local de Turismo debe contar con personal capacitado y actualizado permanentemente a fin de brindar asistencia técnica a las consultas formuladas por eventuales inversores.

Se sugiere para facilitar su labor la elaboración de Guías de Oportunidades de Inversión en las que se planteen las alternativas de negocio y ventajas comparativas de efectuar aportes de capital en el sector turístico municipal.



Las Guías de Oportunidades de Inversión deben contar al menos con la siguiente información:

- Datos sobre la evolución del sector
- Oportunidades de Inversión
- Justificación acerca de las ventajas de invertir en turismo
- Marco jurídico para las inversiones
- Requisitos a cumplimentar por sector
- Identificación de Organismos intervinientes



Una buena práctica, a fin de facilitar la presentación de documentación por eventuales inversores y una tramitación más eficaz de la misma es la creación de Ventanillas Únicas de Trámites para todo el Municipio. Ello implica que toda la documentación que el inversor debe acompañar pueda ser presentada en una sola rea y distribuida desde ésta a aquellas que tengan que intervenir en el trámite.



Conexión con la Directriz 1.3.1



<http://www.prosperar.gov.ar/home.php?page=invertirenargentina>

<http://www.turismo.gov.ar/esp/menu.htm>

[http://2016.turismo.gov.ar/wp\\_turismo/wp-content/uploads/2008/12/guia-de-inversiones-2008.pdf](http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2008/12/guia-de-inversiones-2008.pdf)

## 1.4 *Gestión de Conflictos, Riesgos y Crisis*

### 1.4 Gestión de Conflictos, Riesgos y Crisis

#### 1.4.1 Plan para la gestión de crisis



Establecer las estrategias y el plan de acción que se deberá conducir desde el Organismo Local de Turismo para las actuaciones en el destino antes, durante y después de una crisis.

### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Los principios de planificación para la gestión de crisis son aplicables a la mayoría de los casos. Es decir, que los métodos para planificar e implementar las actuaciones frente a una situación crítica no tiene grandes variaciones aunque los tipos de crisis sean distintos. Usualmente, es imposible anticipar cada crisis a la cual un destino se puede llegar a enfrentar, sin embargo existen pasos que un Organismo Local de Turismo puede dar para estar preparado.

Un acercamiento coherente al tema comienza con una Auditoría de Riesgos que permita la identificación de los riesgos y potenciales crisis. Esto incluye:

- Situaciones existentes en el destino que pueden convertirse en una crisis.
- Crisis que han afectado al destino en el pasado y pueden volver a ocurrir
- Situaciones que encuentran oposición en algún grupo de interés

La necesidad es catalogar y evaluar las áreas de riesgo y desde este punto de partida diseñar una serie de pasos lógicos que serán necesario tomar en una posible crisis futura.

Esta lista debe tener también una priorización de acuerdo al impacto que puede generar ya sea de tipo social, económico, político o de imagen tanto del destino como del Organismo Local de Turismo.

Habiendo identificado las áreas de riesgo a través de una auditoría, las siguientes preguntas son:

1. ¿Tiene la Organización una política y procedimientos implantados para prevenir que un riesgo se convierta en una crisis?
2. ¿Existen planes para tratar con cada aspecto de una crisis que podría darse?
3. ¿Fueron los planes revisados para asegurarse que funcionan satisfactoriamente?
4. ¿Cuál es el grupo objetivo más afectado por la potencial crisis identificada?
5. ¿Incluye el plan procedimientos para comunicar efectivamente a estos grupos objetivos que ha sucedido y que se está haciendo al respecto?
6. ¿El plan de actuación fue comunicado en forma apropiada y ha sido testeado en las áreas internas de la organización que requieren participar y responder en casos de crisis?

Para una adecuada Planificación de la Gestión de Crisis, se sugiere considerar los siguientes consejos:

- Catalogar las posibles situaciones de crisis
- Elaborar políticas para su prevención
- Formular estrategias y t ticas para tratar con cada potencial crisis
- Identificar quienes ser n los grupos afectados
- Dise ar canales efectivos de comunicaci n hacia los afectados
- Revisar y testear todo.

Gr fico N 1.4-1: Plan de Acci n preventivo



Fuente: Elaboraci n Propia



Resulta importante no subestimar el posible daño que una crisis puede ocasionar en un Destino turístico.

Cuando la crisis se da en un destino turístico, siempre estará ligada de manera directa o indirecta con el Organismo Local de Turismo, en este sentido es clave cuidar la información que se comunica sobre el impacto que los hechos tienen en el destino. La información que se difunde tiene importantes repercusiones generando una percepción que impactará sobre el nivel y desarrollo de la actividad turística en el destino.

Es importante que el Organismo Local de Turismo represente la principal fuente de información para los medios; lo comunicado por ella y publicado deberá tener un mensaje unificado.

#### **B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ**

En el siguiente gráfico se resumen algunas medidas a implementar antes, durante y después de potenciales situaciones de crisis:

Gráfico N° 1.4-2: Medidas a Implementar: antes, durante y después de situaciones de crisis

Situación de Crisis		
Implementación de Medidas		
Antes de la Crisis	Durante la Crisis	Después de una Crisis
<p><b>Prepararte para lo peor</b></p> <p><b>Estrategia de comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Gestión de Crisis</li> <li>Designar Voceros</li> <li>Designación de un responsable de comunicaciones</li> <li>Formar a los voceros</li> </ul>	<p><b>Mientras los problemas están ahí</b></p> <p><b>Comunicaciones desde la primera línea</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sea honesto y transparente</li> <li>No imponga un apagón informativo</li> <li>Actúe con rapidez</li> <li>Evite las promesas categóricas</li> <li>Contradiga las afirmaciones falsas</li> <li>Destaque lo positivo</li> <li>Incorpore información sobre la crisis en la web</li> </ul>	<p><b>Fortalecer la confianza de los usuarios</b></p> <p><b>Comunicaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anticípese en las comunicaciones</li> <li>Busque noticias positivas</li> <li>Anticípese a las acciones judiciales</li> </ul>
<p><b>Planificación de la promoción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar base de datos de actores vinculados al OLT</li> <li>Preparar un sistema de envío de mensajes</li> <li>Apartar una reserva presupuestaria para emergencias</li> </ul>	<p><b>Decisiones sobre la promoción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cambie el mensaje promocional para incluir la materia de seguridad</li> <li>Incremente el presupuesto promocional</li> </ul>	<p><b>Flexibilidad en la promoción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cree nuevos productos para mercados especiales</li> <li>Cree ofertas con precios especiales</li> <li>Diríjase a viajeros con experiencia e intereses especiales</li> </ul>
<p><b>Revisión de los sistemas de seguridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer relaciones de trabajo con aliados estratégicos</li> <li>Participación en la definición de los mecanismos de seguridad</li> <li>Forme al personal en cuestiones de seguridad</li> <li>Desarrolle un centro de atención ante emergencias</li> </ul>	<p><b>Garantía de seguridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compruebe lo que se está haciendo para mejorar la seguridad</li> <li>Permita y garantice el acceso de los medios</li> <li>Establezca comunicación interna</li> </ul>	<p><b>Flexibilidad en la promoción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oriente con rapidez la promoción hacia mercados más prometedores</li> </ul>
	<p><b>Investigación rápida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conozca a sus visitantes</li> <li>Supervise los informes de los medios</li> </ul>	<p><b>Seguridad para el futuro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúe los procedimientos de seguridad</li> <li>Evalúe mejoras en los servicios e instalaciones</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto que merece especial consideración es la formación del Comité de Crisis. Este Comité debe estar integrado por un equipo de personas idóneas, en las áreas del Organismo Local de Turismo, que se ven afectadas por la situación de crisis. Es importante que se conforme de acuerdo a los puestos de trabajo presentes en la organización y no por el nombramiento directo de determinadas personas.

A continuación se sugieren algunas funciones del Comité y se mencionan sus miembros:

Cuadro N° 1.4-1: Miembros del Comité de Crisis y sus funciones

	Funciones	Miembros
<b>Comité de Crisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de incidentes</li> <li>• Dirección de la crisis</li> <li>• Propuesta de medidas</li> <li>• Construcción de posturas</li> <li>• Alertar sistemas de respuestas</li> <li>• Preparación de información necesaria</li> <li>• Relaciones con los medios</li> </ul>	<p>Máxima Autoridad Política</p> <p>Directores de Departamento</p> <p>Responsables de las áreas directamente involucradas por la crisis</p> <p>Prensa y Comunicación</p> <p>Personal de Información Turística</p>
<b>Comité Ampliado</b>	<p>En el caso de ser necesario se sugiere ampliar el Comité de Crisis con otros representantes de la OLT. Ellos, brindarán apoyo general en los casos de crisis que tengan relación directa o indirecta con el sector que les corresponde. Por ejemplo, facilitando información con el fin de evaluar el evento.</p>	

Fuente: Elaboración propia.



Este Comité debe seleccionar un “vocero oficial para crisis” y su mensaje debe ser siempre la postura oficial definida por el Comité. Este vocero debe contar con probadas capacidades para expresarse fluidamente. De igual modo, se recomienda que se seleccione uno o varios voceros auxiliares, en virtud del perfil de la crisis de que se trate.

#### 1.4 Gestión de Conflictos, Riesgos y Crisis

##### 1.4.2 Gestión de conflictos con turistas



Adoptar herramientas destinadas a facilitar la resolución de los conflictos producidos entre prestadores y turistas relativos a la ejecución de los servicios.

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La protección de los derechos del turista se ha convertido en los últimos tiempos en una de las mayores preocupaciones de los gestores de la actividad turística. Tal es su grado de importancia que la Ley Nacional de Turismo 25997 establece en su artículo 37° el principio protectorio e insta a la instrumentación de medios eficaces para la prevención y solución de conflictos en el ámbito.

La Resolución Alternativa de Conflictos se presenta en tiempos modernos como una herramienta altamente adecuada para el arreglo de controversias generadas en la prestación de servicios turísticos.

Se trata de un método cuya implementación ha mostrado un alto grado de eficacia y agilidad en la vasta experiencia internacional, y que permite minimizar los impactos negativos que todo conflicto genera.

En el ámbito turístico, el éxito en su instrumentación se ha visto favorecido por la necesidad del visitante de alcanzar una solución rápida a la controversia, debido a la escasez de tiempo con que cuenta.

Por su parte, la inmediatez en el tratamiento del problema otorga al prestador de turismo la oportunidad de corregir la falencia que diera origen al conflicto, brindando variadas alternativas para subsanar el problema, pudiendo recuperar de esta manera la credibilidad ante el turista.

Si bien el Organismo Local de Turismo en la mayoría de los casos no tiene potestad reguladora de las actividades turísticas, ve negativamente afectada la imagen del destino de acuerdo con la experiencia del turista, por lo que la implementación de herramientas como la propuesta ha tenido una importante acogida en entes públicos del sector.

#### **B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ**

El Organismo Local de Turismo debe capacitar a funcionarios a fin de llevar a cabo en su ámbito procedimientos destinados a la Resolución Alternativa de Conflictos.

También puede realizar acuerdos con otras instituciones a fin de poder instrumentar la puesta en marcha del sistema.

Es necesario por otra parte, y una vez implementado el sistema, otorgarle publicidad, por ejemplo a través de folletería donde se explica el funcionamiento del mismo.



**La adopción de un Sistema de Resolución Alternativa de Conflictos por parte del Organismo Local de Turismo no exige el dictado de una normativa específica, ni la implementación de procedimientos rígidos propios del derecho administrativo.**



**Se considera un Caso de éxito en la actividad turística la implementación por parte de la Secretaría de Turismo de la Nación de la llamada “Etapas Presumarias”. La misma consiste en una instancia de Resolución Alternativa de Conflictos, creada mediante Resolución ST 263/03, en la que funcionarios del Organismo Nacional de Turismo actúan mediando entre turistas y agentes de viajes. A través de ella se resuelven anualmente más de un 60% de las denuncias llevadas a conocimiento de la SECTUR.**



**Ley Nacional de Turismo 25997, artículo 37°.**

**Resolución de la Secretaría de Turismo de la Nación N° 263/03**



***Curso de Introducción a la Prevención y Resolución de Conflictos:***  
**<http://www.procae.sgp.gov.ar>**

## EJE 2

### DIRECTRICES REFERIDAS A LAS RELACIONES DEL ORGANISMO LOCAL DE TURISMO

*Es importante que el Organismo Local de Turismo adquiera los conocimientos necesarios vinculados a la gestión de sus relaciones en el ámbito del municipio y con los principales actores del sector, a fin de dar coherencia a las políticas y acciones que inciden en la actividad turística*

*Para ello, el presente eje expone los principales conceptos y aspectos referidos a la Gestión de las Relaciones con los Actores Públicos y Actores Clave del sector, y a los procesos de Participación Ciudadana.*

- 2.1 Gestión de las Relaciones con los Actores Públicos**
  - 2.1.1 Coordinación y cooperación en el municipio
  - 2.1.2 Coordinación y cooperación con otros organismos públicos
- 2.2 Gestión de las Relaciones con los Actores Clave del Sector**
  - 2.2.1 Coordinación y cooperación interinstitucional público-privada
  - 2.2.2 Facilitación de la asociatividad
- 2.3 Participación Ciudadana**
  - 2.3.1 Procesos de participación ciudadana en las iniciativas de interés turístico

## 2.1 *Gestión de las Relaciones con los Actores Públicos*

### 2.1 Gestión de las Relaciones con los Actores Públicos

#### 2.1.1 Coordinación y cooperación en el municipio



**Establecer y consolidar mecanismos regulares de coordinación y cooperación con las diferentes dependencias del Municipio, a fin de dar coherencia a las políticas existentes, que se traducen en acciones y que inciden en la actividad turística; especialmente, en materia de infraestructuras, transporte, servicios públicos y ambiente, entre otros aspectos.**

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La organización de las funciones en el interior del municipio tiene un impacto en las decisiones que afectan al territorio de la localidad y en consecuencia, una influencia directa sobre la comunidad local, los prestadores de servicios y particularmente sobre los turistas, quienes componen y se llevan una imagen del destino turístico. Por ejemplo, en temas vinculados con la ubicación del equipamiento turístico, la organización del tránsito, la seguridad, la construcción, la limpieza y recolección de los residuos, la tipología arquitectónica y su imagen visual, entre otros aspectos.

Por ello, el Organismo Local de Turismo debe asumir como una de sus tareas permanentes la coordinación y cooperación con el conjunto de dependencias que conforman la estructura orgánica municipal, para que las acciones diseñadas resulten viables tanto desde la perspectiva turística como social, económica y ambiental; de acuerdo a la Organización Mundial del Turismo, "se debe contar con un plan turístico municipal, en el que se identifican las distintas actuaciones a desarrollar por cada departamento para el logro de un producto competitivo y sostenible".

En una primera instancia, un aspecto clave a considerar para abordar esta tarea, es convencer a los funcionarios de las diferentes dependencias sobre la importancia del turismo en la localidad, dado que por lo general se sienten ajenos, no identifican los aportes o cómo se vinculan internamente las dependencias; en consecuencia, el punto de partida es señalarles los beneficios del turismo y la vinculación que existe entre la gestión turística y las funciones que ellos desempeñan.

Asimismo, es recomendable que estén involucrados en cada una de las etapas del proceso de planificación turística y que sean responsables de aportar su tiempo y dedicación desde el principio.

En síntesis, en el marco de las tareas que competen al Organismo Local de Turismo, el turismo debe abordarse desde una perspectiva transversal y trabajar desde un enfoque integral con los diferentes actores del Municipio, tomando decisiones en conjunto para darle coherencia al trabajo interno y lograr así la adecuada gestión del desarrollo turístico.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

- Realizar un diagnóstico de la organización institucional y su complejidad, considerando como elemento básico la asignación de competencias administrativas y la capacidad de respuesta para actuar en forma conjunta; en este diagnóstico, se pueden identificar los siguientes aspectos: lagunas administrativas, solapamiento de funciones, forma de actuación de las dependencias, disposición para el trabajo coordinado y la necesidad de fortalecimiento.

- Elaborar un informe del diagnóstico realizado señalando las oportunidades de mejora e indicar algunos lineamientos posibles para la toma de decisiones.
- Organizar salidas de campo para los funcionarios de las diversas dependencias con el objetivo de visitar los atractivos turísticos que la localidad posee; un aspecto importante de esta actividad, es reconocer el compromiso con el turismo desde la perspectiva de gestión de la dependencia en la que se desempeñan.
- Implementar un programa de capacitación destinado a los funcionarios para que se comprenda la importancia que representa el turismo para el desarrollo integral de la localidad.
- Realizar reuniones con los funcionarios donde se pueda tratar la necesidad de desarrollar el turismo de una manera planificada y estratégica, entre otros aspectos.



**Tenga en cuenta los siguientes frentes de actuación para trabajar bajo un enfoque coordinado:**

- Transporte y tránsito público
- Vialidad urbana y rural
- Protección del ambiente y gestión de la calidad ambiental
- Seguridad turística
- Formación y capacitación de los recursos humanos
- Prevención de riesgos y prestación de auxilio en caso de emergencias
- Planificación del territorio, regulación urbana y paisaje
- Mantenimiento, aseo y ornato de espacios verdes
- Accesibilidad e infraestructuras
- Promoción del desarrollo local



La Dirección de Turismo Malargüe realiza acciones con diferentes organismos públicos y privados, a fin de coordinar políticas de manejo nacionales, regionales y locales. En este sentido se coordinan acciones de planificación, asesoramiento y capacitación con distintas áreas del Municipio, por ejemplo con el Plan Estratégico Malargüe (PEN), el área de Desarrollo Local, la Incubadora de Empresas y el Centro Regional de Investigaciones Arqueológicas y Paleontológicas (CRIDC).



**Conexión con la Directriz 1.1.2 y 1.1.3**

## 2.1 Gestión de las Relaciones con los Actores Públicos

### 2.1.2 Coordinación y cooperación con otros organismos públicos



**Establecer y consolidar mecanismos regulares de coordinación y cooperación con las administraciones de gobierno nacionales, provinciales, regionales y locales que tienen competencia en turismo.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Un planteamiento sustentable del desarrollo turístico requiere una estructura que tenga en cuenta las opiniones y acciones de los representantes de las administraciones de gobiernos nacionales, provinciales, regionales y locales, en materia de implementación de políticas y estrategias en el ámbito de los destinos.

En este sentido, cabe tener en cuenta que muchas de las acciones que lleva adelante la Organización Local de Turismo están vinculadas estrechamente con otras administraciones; por ello, se debe saber cuál es la función de cada una de ellas, sus estrategias y cómo tener acceso a los beneficios que estas otorgan.

Por ejemplo, para alcanzar los objetivos promocionales se debe establecer un principio de coordinación con el sector turístico en su conjunto; aunque el Organismo Local de Turismo cuente con un presupuesto para desarrollar sus propias campañas promocionales, no es posible lograr un posicionamiento adecuado sin los prestadores de servicios y sin el organismo nacional de turismo, que informa y promociona la oferta turística del país a nivel nacional e internacional.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

##### *¿Cómo abordar el proceso de coordinación?*

- Elaborar un cuadro con las principales organizaciones que están involucradas en el desarrollo turístico o que forman parte del desarrollo de la localidad.
- Definir una estrategia de trabajo con las diferentes administraciones de gobierno nacionales, provinciales, regionales y locales para abordar los diversos problemas y temas prioritarios.
- Realizar acuerdos y actuaciones de colaboración, formalizándolos mediante la elaboración de protocolos.



La Dirección de Turismo Malargüe coordina acciones con organismos Nacionales y Provinciales de Turismo a fin de fijar políticas de desarrollo estratégico y cooperación, a nivel nacional y regional. Por ejemplo, con la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR), la Secretaría de Turismo de la Provincia de Mendoza y el ENTE CUYO -conformado por SECTUR y las Secretarías de Turismo de las provincias de Mendoza, San Juan, San Luis y La Rioja-

Asimismo, lleva adelante acciones conjuntas con otros organismos provinciales, nacionales e internacionales a los fines de la realización de estudios especiales y asesoramiento técnico, tales como: el Centro Regional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CRICYT), el Centro Nacional de Estudios Geológicos y Minería (SEGEMAR) y el Instituto de Estudios de la Tierra (ICES).

## 2.2 Gestión de las Relaciones con los Actores Clave del Sector

### 2.2 Gestión de las Relaciones con los Actores Clave del Sector

#### 2.2.1 Coordinación y cooperación interinstitucional público-privada



Establecer alianzas y mecanismos regulares de coordinación y cooperación con los organismos sociales involucrados en el desarrollo turístico y con todos aquellos actores clave del sector.

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La gestión del desarrollo turístico es un proceso de aprendizaje en el que son elementos clave el aprender a través de la práctica, compartir experiencias mediante las asociaciones y redes, la formación profesional y el trabajo interdisciplinario, así como los mecanismos innovadores de sensibilización y educación.

Por la propia naturaleza de la actividad turística, transversal y compartida entre múltiples actores públicos y privados pertenecientes a una localidad concreta, se hace necesario incentivar y conseguir la máxima implicación de los mismos en los proyectos y acciones que el organismo decida llevar adelante, dado que el desarrollo del destino y su sustentabilidad es una responsabilidad compartida; la cooperación entre diferentes niveles, organizaciones e intereses es por lo tanto de significativa importancia.

En consecuencia, la implicación y el consenso con el amplio espectro de actores debe ser uno de los objetivos prioritarios del Organismo Local de Turismo. La asignación de recursos, las decisiones estratégicas de programación, la definición de instrumentos de planificación y las iniciativas orientadas a la acción del sector público en torno al turismo, deben sostenerse en el trabajo de cooperación entre todas las instituciones. Por ejemplo, en la consecución de unos objetivos que les permitan posicionarse en un mercado cada vez más global y competitivo.

La necesidad de una mayor cooperación interinstitucional público-privada, hace necesario buscar nuevos mecanismos de representación muy diversos. Tal es el caso de:

- Una representación corporativa: a través de instituciones de amplia representación, como en el caso de las Cámaras de Comercio, Cámara de Turismo, confederaciones y otras asociaciones empresariales.
- Una representación fragmentada: a través de los diferentes gremios y asociaciones con intereses en el sector turístico.

La mutua comprensión entre todos los organismos y sus interrelaciones, es importante a la hora de abordar las acciones porque es esencial construir una visión compartida, acerca de las condiciones en que se espera se desarrolle el turismo en la localidad.

## **B** SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para la implementación de la Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

### *¿Cómo abordar el proceso de coordinación?*

- Elaborar un cuadro con las principales organizaciones que están involucradas en el desarrollo turístico o que forman parte del desarrollo de la localidad.
- Definir una estrategia de trabajo con los diferentes organismos sociales involucrados en el desarrollo turístico y con los actores clave del sector, para abordar los diversos problemas y temas prioritarios.
- Realizar acuerdos y actuaciones de colaboración, formalizándolos mediante la elaboración de protocolos.



La Dirección de Turismo Malargüe realiza convenios y acciones conjuntas con organizaciones privadas en temas vinculados con el asesoramiento técnico, la capacitación y la diagramación de planes especiales. Tal es el caso, entre otros, de: Federación Nacional Empresarios, Hoteleros y Gastronómicos (FEHGRA), Asociación de Empresas, Hoteles y Gastronómicos Provincia Mendoza (AEHGRA), Asociación Mendocina de Viajes y Turismo (AMAVIT) y la Asociación Malargüeina de Turismo (AMATUR).

## 2.2 Gestión de las Relaciones con los Actores Clave del Sector

### 2.2.2 Facilitación de la asociatividad



Facilitar la asociatividad en el sector empresarial y en todos aquellos sectores que inciden de forma indirecta en la actividad turística.

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

### ¿Qué es la asociatividad?

La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre las organizaciones, en donde cada participante manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto, junto a otros actores para la búsqueda de un objetivo común.

El trabajo asociativo, no solo implica asociarse con otros para obtener un producto de calidad y ciertos beneficios comunes, sino también prepararse técnicamente para aprovechar las oportunidades.

Según Liendo (2001) la asociatividad es un concepto bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto.<sup>4</sup>

Adquiere importancia destacar que en forma previa al desarrollo de modalidades de asociación, resulta necesario que se den algunas condiciones específicas en las organizaciones, que permitan la sustentabilidad de las mismas. Entre los requisitos más importantes se pueden señalar los siguientes:

- Acordar un compromiso mutuo
- Delinear objetivos comunes
- Elaborar un proyecto común
- Asumir riesgos comunes

Planteadas estas consideraciones, el modelo asociativo aporta a las organizaciones ciertos beneficios, que trabajando individualmente les sería muy difícil alcanzar. Por ejemplo, algunas de las razones por las cuales se recurre a la asociatividad son las siguientes:

- Facilita el acceso a financiamiento
- Promueve las compras e inversiones conjuntas
- Mejora en los procesos productivos
- Acceso a capacitación conjunta
- Lanzamiento de nuevos productos al mercado
- Constitución de alianzas para la venta de los servicios
- Facilita el acceso o incorporación a nuevas experiencias

La formación de los modelos asociativos, lleva al Organismo Local de Turismo a asumir un rol de liderazgo y coordinación de todos los agentes involucrados en el sector turístico, dado que la asociatividad es un elemento determinante para la búsqueda de estrategias integrales de desarrollo.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

A continuación, se resumen los aspectos más relevantes que pueden considerarse para implementar la asociatividad:

<sup>4</sup> Liendo, Mónica (2001). Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. Sextas Jornadas de Investigación. Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario.

- Evaluar adecuadamente el grado de asociatividad actual o su propensión a la asociatividad entre los actores del turismo local. Para ello, se sugiere identificar y analizar el funcionamiento de las organizaciones existentes en la comunidad, tal es el caso de: cmaras de turismo y comercio, cooperativas, asociación de productores, etc.
- Promover en las organizaciones una vocación por la cooperación dejando de lado la desconfianza y despertar el interés de los posibles participantes
- Dictar capacitación en asociatividad
- Brindar ámbitos de mediación para la resolución de conflictos
- Difundir las experiencias exitosas de las organizaciones turísticas vinculadas a la asociatividad para que sirvan como modelos a seguir y lograr el “efecto contagio”
- Brindar servicios específicos para el asesoramiento sobre el rol que tiene cada organización en los grupos
- Facilitar las condiciones para que se defina la forma jurídica del grupo una vez han sido constituidos

### 2.3 Participación Ciudadana

#### 2.3 Participación Ciudadana

##### 2.3.1 Procesos de participación ciudadana en las iniciativas de interés turístico



Definir los procesos y espacios puntuales de información, debate, consulta y participación de la comunidad local -a título individual y/o mediante asociaciones locales- sobre las iniciativas de interés turístico, aprovechando la potencialidad que ofrecen las nuevas tecnologías de comunicación e información.

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

El destino turístico constituye un entramado de interacciones entre diversos actores que se relacionan entre sí y con el ambiente natural y cultural. Estas relaciones conllevan disputas y acuerdos entre ellos que cuentan con diferentes intereses, objetivos y valores.

Los actores no son sólo aquellos que pertenecen a los sectores público y privado, sino también responden a un conjunto bastante heterogéneo de la sociedad civil, que ejercen presión para que sus demandas se incorporen a la agenda pública local. Tal es el caso de las organizaciones no gubernamentales, las asociaciones profesionales, educativas y culturales.

Un elemento clave para que el destino turístico asegure su evolución sustentable es la participación de todos los actores antes mencionados en las propuestas y en la concepción de los proyectos. En este sentido, el desarrollo de un destino requiere la implicación de todos los habitantes, quienes deben ser los primeros interesados en conocer y tomar decisiones frente a una nueva situación –por ejemplo: un plan, un proyecto y/o una acción- y decidir sobre su conveniencia para la localidad, asumiendo los beneficios y desventajas que ello implica; la experiencia indica que si la mayoría de los habitantes se opone a las orientaciones que propone el municipio, ello genera conflictos a corto o a largo plazo.

Según la Organización Mundial del Turismo “*la participación de la sociedad en el proceso de desarrollo turístico es imprescindible desde un enfoque democrático y de equidad social de las actuaciones*”.

La importancia de la participación ciudadana radica en que a partir de sus resultados, se puede apoyar a la comunidad local en la identificación de los problemas que afectan a la actividad turística y las alternativas de solución más ajustadas a la realidad local; al formular un plan que satisfaga las expectativas de los principales beneficiarios, es importante establecer mecanismos de discusión y análisis acerca de las propuestas que se están evaluando.

Dicha participación debe ser un proceso continuo –e incorporarse desde las primeras etapas de cualquier acción de contenido turístico-, donde se implemente la comunicación entre los principales interesados. En síntesis, el propósito es conciliar los intereses económicos, ambientales, sociales, culturales o políticos que se manifiestan sobre una acción determinada.

En general, una primera medida antes de implementar una acción es sondear la opinión de la comunidad local sobre sus concepciones previas existentes; a través de la realización de encuestas y entrevistas, se puede obtener material de gran valor para evaluar las opiniones y posiciones del conjunto de la comunidad sobre los proyectos planteados.

Adquiere importancia destacar que la participación ciudadana puede ser abordada como medio para mejorar la calidad y eficiencia de las políticas públicas -al aprovechar los recursos existentes en la sociedad local- y contribuir a la efectividad de las mismas, al posibilitar una mayor correspondencia entre las necesidades del destino turístico con los objetivos y los resultados de los programas y proyectos que se gestionan desde el Organismo Local de Turismo.

## **B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ**

El proceso de participación ciudadana se lleva a cabo a través del uso de distintas herramientas, como la consulta ciudadana o las prácticas de participación activa.

La implementación de los métodos y técnicas de consultas requieren, como paso previo, la correcta identificación de los ciudadanos vinculados a cada organismo. Una vez definido esto, y aclarados los objetivos de la política de participación, se pueden utilizar una gran variedad de métodos y técnicas disponibles para conocer, entre otros aspectos, las necesidades o expectativas de la comunidad.

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

- Realizar el sondeo de opiniones a través de consultas abiertas a la comunidad
- Realizar reuniones con grupos representativos de la comunidad
- Implementar un sistema de sugerencias y reclamos; constituye una importante fuente de información sobre los niveles de insatisfacción
- Realizar audiencias públicas para que los ciudadanos y/o expresiones organizadas de la sociedad civil manifiesten sus opiniones y pareceres
- Realizar foros -en reuniones lo más amplias posibles- donde los ciudadanos deliberen sobre un tema predeterminado por los organizadores
- Formación de grupos focales -entre ocho y doce personas- con la coordinación de un especialista que proponga distintas temáticas, para conocer la percepción de los ciudadanos sobre los aspectos que se quieren relevar.



Algunos aspectos importantes que se deben conocer en el proceso de participación ciudadana son los siguientes:

- El manejo de conflictos
- La conciliación, el arbitraje y la mediación
- Los tipos de actitudes o conductas reiterativas en los grupos



Conexión con la Directriz 1.4.1 y 1.4.2.

## EJE 3

### DIRECTRICES REFERIDAS A LA COMUNICACIÓN DEL DESTINO

*Es importante que el Organismo Local de Turismo disponga la información de sus recursos turísticos para establecer estrategias de promoción y comunicación de calidad.*

*Para ello, el presente eje expone los principales conceptos y aspectos vinculados a la Gestión de Información de la oferta turística, el Posicionamiento del destino, las características del Portal Turístico del Municipio y el Centro de Información Turística.*

- 3.1 Información de la Oferta Turística**
  - 3.1.1 Inventario de atractivos, actividades y productos locales
  - 3.1.2 Directorio de empresas de servicios turísticos
  - 3.1.3 Directorios de empresas y organismos de soporte
- 3.2 Posicionamiento del Destino Turístico**
  - 3.2.1 Diseño de marca del destino
  - 3.2.2 Programa de comunicación y promoción del destino
- 3.3 Portal Turístico del Municipio**
  - 3.3.1 Diseño del portal turístico
  - 3.3.2 Comunicación actualizada de la oferta del destino
  - 3.3.3 Integración a la comercialización del destino
- 3.4 Centro de Información Turística**
  - 3.4.1 Espacios para la atención e información turística
  - 3.4.2 Disponibilidad de materiales de promoción

### 3.1 Información de la Oferta Turística

#### 3.1 Información de la Oferta Turística

##### 3.1.1 Inventario de atractivos, actividades y productos locales



**Realizar un inventario de atractivos, actividades y productos turísticos locales con el objetivo de identificar, registrar y clasificar sus recursos, ubicarlos geográficamente, describir sus principales características y valorar su importancia.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La oferta del destino se compone según la OMT de un “conjunto de productos y servicios turísticos puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo”. Una de las claves de la oferta es, sin duda, los atractivos. Se puede decir que es el elemento que desencadena el proceso turístico, de allí la importancia que subyace a su identificación, registro y valoración.

El producto turístico selecciona algunos de los atractivos existentes en el territorio, los pone en valor y les añade elementos necesarios para convertirlos en una combinación de componentes tangibles e intangibles para satisfacer los deseos o necesidades de los turistas. En ocasiones, también incluye los bienes, infraestructuras, equipamientos, servicios, ingeniería de gestión, imagen de marca y precio que el turista percibe como experiencia única.

La identificación de los recursos turísticos se realiza habitualmente mediante la elaboración de un Inventario o Catálogo en donde se detalla sus principales características (descripción), se analiza su potencialidad y posibilidad de explotación.

La elaboración de estos catálogos implica dos pasos: la recopilación y registro ordenado de los datos sobre los atractivos turísticos del área, y la evaluación crítica de los mismos sobre bases objetivas y comparables, asignándoles la correspondiente jerarquía.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para la implementación de esta Directriz, se sugiere:

##### a. Identificación y clasificación de la información

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de atractivos, actividades y productos es el que propone la Organización de Estados Americanos (OEA) que establece, en primer lugar, una clasificación de los recursos en cinco grandes categorías, para luego llevar a cabo una priorización de las mismas. Las categorías que seala la OEA son las siguientes:

- 1) Espacios o sitios Naturales, que engloban todos aquellos lugares que tienen un valor paisajístico, al margen de sus equipamientos e instalaciones.
- 2) Museos y manifestaciones culturales históricas, donde se incluye todo el conjunto de recursos de naturaleza cultural que tienen un valor artístico, histórico o monumental.
- 3) Folklore, que comprende todas aquellas manifestaciones relacionadas con el acervo cultural, las costumbres y tradiciones de la población.

- 4) Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas, que abarcan los recursos que, por su singularidad o alguna excepcionalidad, tienen interés turístico.
- 5) Acontecimientos programados, que como su nombre indica, aglutinan todas las manifestaciones y eventos organizados que puedan tener capacidad de atracción para el turista.

Cada una de estas categorías, a su vez, puede de ser subdividida en otras más pequeñas que permitan establecer una clasificación lo más amplia y detallada posible. Así tendremos:

- 1) Espacios o sitios Naturales: Montañas, planicies, costas, lagos, lagunas y esteros, ríos, caídas de agua, grutas y cavernas, lugares de observación de flora y fauna, lugares de caza y pesca, caminos pintorescos, parques nacionales y reservas de flora y fauna.
- 2) Museos y manifestaciones culturales: Museos, obras de arte y técnica, lugares históricos, ruinas y lugares arqueológicos, etc.
- 3) Folklore: Manifestaciones religiosas y creencias populares, Ferias y mercados, música y danzas, artesanías y artes, comidas y bebidas típicas, grupos étnicos o arquitectura popular espontánea.
- 4) Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas: explotaciones mineras, agropecuarias, industriales, obras de arte y técnica o centros científicos y técnicos.
- 5) Acontecimientos programados: artísticos, deportivos, ferias y exposiciones, concursos, fiestas religiosas, carnavales, otros

Otra posibilidad es utilizar los productos y actividades definidos por el PFETS:

- Sol y playa
- Turismo activo: turismo de aventura, ecoturismo y turismo rural
- Turismo cultural: urbano (tango), religioso, étnico, fiestas populares y artesanías, circuitos productivos, gastronomía o turismo idiomático y educativo.
- Turismo científico: paleontológico, arqueológico, minero y geológico
- Turismo de salud: turismo termal, medicina, salud y belleza
- Turismo de deporte: esquí o nieve, pesca deportiva, caza mayor y menor, golf y polo
- Turismo de interés especial: congresos y convenciones, cruceros, compras, trenes turísticos, sitios de patrimonio mundial, ruta 40, turismo de incentivo y parques temáticos

## b. Evaluación de los atractivos

La evaluación es el examen crítico de los recursos para establecer su interés turístico asignándoles una jerarquía determinada. Frecuentemente, las jerarquías se denominan de mayor a menor pudiendo ser:

- Jerarquía 5: Atractivo, actividad o producto excepcional y gran significación para el mercado turístico internacional, capaz por sí solo de motivar una importante corriente de visitantes (actual o potencial), medida como un porcentaje del total de la demanda del país o de algún mercado específico.
- Jerarquía 4: Atractivo, actividad o producto con rasgos excepcionales en un país o región, capaz de motivar una corriente (actual o potencial) de visitantes del mercado interno o externo en menor porcentaje que los anteriores, ya sea por sí solo o en conjunto con otros atractivos.
- Jerarquía 3: Atractivo, actividad o producto con algún rasgo llamativo, capaz de interesar al visitante de larga distancia ya sea del mercado interno o externo que hubiesen llegado a su zona por otras motivaciones turísticas, o de motivar corrientes turísticas locales (actuales o potenciales).

- Jerarquía 2: Atractivo, actividad o producto con méritos suficientes como para considerarlos importantes para el mercado interno, pero sin condiciones para el turismo receptivo y que forman parte del patrimonio turístico.
- Jerarquía 1: Atractivo, actividad o producto cuyas cualidades no permiten incorporarlos a las jerarquías anteriores, pero que igualmente forman parte del patrimonio turístico como elementos que pueden completar a otros de mayor jerarquía en el desarrollo y funcionamiento de cualquiera de las unidades que integran el espacio turístico.

### c. Registro en fichas o en base de datos

Cuando se gestiona la información de la oferta, es indispensable proceder a registrar la información de cada atractivo, actividad o producto en una Ficha que contenga los datos necesarios para su identificación. Algunos de los datos básicos serían:

- Nombre del atractivo, actividad o producto
- Categoría y tipo según clasificación que se adopte
- Jerarquía
- Fotografías
- Localización geográfica (georeferenciación)
- Descripción de las principales características que le confieren interés turístico
- Fecha de última actualización



Si se trabaja con sistemas de registro informatizados es conveniente diseñar las bases de datos de manera que luego la información pueda ser integrada a otros procesos del organismo como así también a la información del destino.



Conexión con la Directriz 3.3.2, 3.4.2 y 7.1.2

CuadroN° 3.3.1: Modelo de ficha básica de registro de atractivo, actividad o producto

Nombre				Fecha		
Categoría		Tipo		Jerarquía		
Localización				Longitud		Latitud
Fotografías						
Descripción						

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1 Información de la Oferta Turística

#### 3.1.2 Directorio de empresas de servicios turísticos



Disponer de un directorio actualizado de las empresas que ofrecen servicios turísticos en el destino ordenado por sector y características principales de manera de conocer la capacidad y calidad de la oferta local.

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Desde el punto de vista de la planificación estratégica, tan importante como definir los atractivos, actividades y productos es identificar y conocer las principales características de las empresas o individuos que ofrecen servicios a los turistas en la región.

Es importante que el Directorio de empresas de servicios turísticos contemple información básica de los prestadores que den cuenta de sus capacidades operativas como así también indicadores de calidad de los mismos, por ejemplo, distinciones y certificaciones obtenidas.

Se trata básicamente que el organismo conozca quiénes ofrecen servicios locales, qué ofrecen y cómo lo hacen.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para el cumplimiento de esta Directriz se sugiere utilizar la categorización que se desprende de la Ley Nacional de Turismo 25.997/04 que en su Anexo I detalla las actividades comprendidas conforme la clasificación internacional uniforme de las actividades turísticas de la Organización Mundial de Turismo (OMT).

Otro de los sistemas clasificatorios más utilizados agrupa a las empresas de servicios en:

- 1) Alojamiento: hoteles, moteles, hosterías y posadas, pensiones, apartoteles, condominios, casas, cabañas, albergues, camping, camas en casas de familia, etc.
- 2) Alimentación: restaurantes, bares, cafeterías y comedores típicos.
- 3) Esparcimiento: instalaciones deportivas, clubes nocturnos, casinos, parques temáticos, cines y teatros u otros espectáculos públicos.
- 4) Otros Servicios: Agencia de Viajes, centros de información al turista, Guías, Comercio, casas de cambio, dotación para congresos y convenciones, transportes turísticos.

Para el registro material de la información, conviene usar fichas o bases de datos que contengan los siguientes datos:

- Nombre de la empresa o prestador
- Datos de identificación
- Tipo de empresa
- Dirección
- Características de capacidad operativa según el tipo de empresa
- Identificación y descripción de distinciones y/o certificaciones de calidad



**Se recomienda prestar atención a la normativa legal vigente en cada localidad sobre la clasificación y registro de prestadores turísticos.**



**Ley Nacional de Turismo 25.997/04 – Anexo I, Sancionada: Diciembre 16 de 2004 y Promulgada: Enero 5 de 2005.**



**Ver el detalle de la clasificación en:  
<http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=102724>**



El sistema de clasificación de empresas coincide de alguna manera con la forma de medir la oferta turística para la compilación básica de la Cuenta Satélite del Turismo que se orienta a medir el impacto económico y social de la actividad.



Conexión con la Directriz 3.3.2, 3.3.3 y 7.1.2

### 3.1 Información de la Oferta Turística

#### 3.1.3 Directorios de empresas y organismos de soporte



Confeccionar un directorio de las empresas y organismos locales que prestan servicios de apoyo y soporte a la actividad turística ordenados geográficamente y por sector de manera que permita integrarlos a los atractivos, actividades y productos turísticos con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Complementa al inventario de recursos y al directorio de empresas de servicios, el listado clasificado y ordenado de organismos, dependencias, servicios u otras empresas de soporte a la actividad local. Usualmente, se las denomina equipamiento e infraestructura de apoyo al turismo.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Con el fin de cumplimentar esta Directriz se recomienda identificar, registrar y describir las empresas y organismos según categorías, tipos y subtipos.

Una aproximación a un sistema de estas características puede ser:

- Equipamiento: Hospitales o Centros de salud, Museos, teatros o auditorios, Parques, plazas y paseos, establecimientos deportivos, universidades, supermercados, comercio y bancos.
- Infraestructura: Aeropuertos, Carreteras, Red de Agua potable, Suministro Eléctrico, Recolección de basura, etc.
- Transporte: Terrestre, aéreo y acuático.
- Comunicaciones: postales, telefónicas e Internet.

## 3.2 Posicionamiento del Destino Turístico

### 3.2 Posicionamiento del Destino Turístico

#### 3.2.1 Diseño de marca del destino



Diseñar una marca turística que represente al destino con el fin de identificar mediante un símbolo las características de la oferta, diferenciarse de otros destinos y dotar de personalidad propia a la oferta turística local.

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Para lograr insertarse en el mercado, los destinos deben posicionar una Marca que los identifique. La Marca se configura en la actualidad como una acción estratégica de comunicación. Es el símbolo gráfico que representa la identidad de un destino y constituye la base del posicionamiento.

Identificar y diseñar una Marca de destino representa un elemento fundamental para potenciar los esfuerzos de desarrollo turístico en una región. Debe ser fácil de recordar y potenciar los elementos diferenciadores del destino.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

El diseño de una Marca Destino es un proceso que contempla varias fases. La primera de ellas es la definición de la identidad del territorio, la segunda, la creación de una imagen gráfica que transmita los valores sobre los que se sustenta la marca y la tercera, se basa en el diseño del plan de medios y las actividades para dar a conocer la nueva imagen.

Para el cumplimiento de esta Directriz se sugiere:

- Elaborar el diagnóstico de situación local y sus potencialidades a desarrollar, a partir de investigaciones en ámbitos internos y externos, estudios de seguimiento en los medios de comunicación, encuestas de opinión, etc.
- Identificar los grupos de interés públicos y privados, internos y externos, que deban participar en la elaboración y en la gestión de la estrategia de Marca.
- Formular la visión del destino
- Diseñar el Programa de Identidad del destino
- Determinar los atributos diferenciales de imagen, los argumentos comunicativos, y definir los valores emocionales y racionales de la Marca.
- Diseñar los planes de comunicación y de marketing a partir de la utilización de herramientas como símbolos y eslogan que se apliquen a todo programa de promoción, divulgación y apoyo a la comercialización de productos y servicios en el ámbito nacional e internacional.
- Definir el público destinatario de las políticas de promoción.

Para facilitar el proceso de conformación de la marca se debe promover la participación activa de los residentes lo que genera la buena voluntad para promocionar y mejorar el destino y la calidad de la oferta de servicios.



Conexión con la Directriz 1.2.1, 1.2.2, 2.2.1, 2.2.2 y 2.3.1

### 3.2 Posicionamiento del Destino Turístico

#### 3.2.2 Programa de comunicación y promoción del destino



Diseñar y establecer un Plan de Comunicación del Destino con el objetivo de llegar con la información de la oferta del destino a los turistas, intermediarios y la comunidad local.

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

En la actualidad vivimos el tránsito del marketing tradicional enfocado en el producto, al marketing relacional centrado en el cliente. Se trata de anticipar, conocer y satisfacer sus necesidades. Para ello, la Organización Local de Turismo deberá desarrollar acciones para crear, fortalecer y mantener el vínculo con sus clientes e intermediarios buscando mejorar la calidad del servicio al turista.

En las claves del éxito de los planes de marketing turístico se identifica la calidad de la información, los procesos de comunicación que se establecen en su presentación y distribución como así también, la capacidad de rápida respuesta a las demandas de un mercado turístico dinámico, fragmentado y exigente orientado a la especialización.

Tradicionalmente, dos eran los canales de comunicación: los orientados a la publicidad y el marketing directo; y aquellos enfocados a las presentaciones en ferias y eventos, workshops, seminarios de ventas, relaciones públicas, etc. Considerando la comunicación en forma integral, las organizaciones deben componer su combinación (mix) de comunicación en función de sus objetivos y la disponibilidad de recursos, entre las que se destacan nuevas herramientas y metodologías.

Así, el desarrollo de un programa de comunicación define las vías de promoción que utilizará un destino durante un período determinado. A través de él, se organizan los soportes promocionales a utilizar. En su diseño se sugiere utilizar una metodología que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se quiere posicionar la Marca Turística del Municipio?
- ¿Qué valores se le quiere asociar?
- ¿Quiénes son los públicos objetivos?
- ¿Qué idea debe guiar la comunicación?
- ¿Qué objetivos específicos se quiere que cumpla la comunicación?
- ¿Cómo se puede medir los avances del Programa (Indicadores)?

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para el diseño del Programa de comunicación se sugiere la definición de un plan de marketing que contemple las siguientes etapas básicas:

### a) Estimación de la demanda turística

La estimación de la demanda turística hacia el destino constituye un aspecto importante para definir en forma concreta sus productos turísticos.

### b) Identificación y segmentación del mercado turístico

La segmentación del mercado turístico está basada en el hecho de que los consumidores son heterogéneos en cuanto a sus necesidades y deseos. La segmentación es la división del mercado en términos de necesidades y de motivaciones de compra, y permite definir grupos de potenciales compradores del producto.

### c) Determinación de las motivaciones turísticas

A partir de la segmentación del mercado es posible identificar con mayor precisión las motivaciones de viajes.

### d) Preparación de los productos turísticos

La Organización de Turismo Local debería cumplir un importante rol en el respaldo de las iniciativas del sector privado que respondan al plan establecido.

### e) Desarrollo de los temas de la campaña promocional

El programa de comunicación debe sustentarse en la Marca turística del destino, para que la coherencia entre las acciones promocionales se corresponda con su identidad y estén enfocadas hacia la demanda que ha sido definida como atractiva.

### f) Desarrollo de la estrategia de medios

Con el propósito de establecer la comunicación directa entre los potenciales consumidores y el producto, se deben definir cuáles serán los canales de distribución más apropiados. Los medios de promoción son diversos y se refieren a la publicidad, divulgación y relaciones públicas.

Entre las acciones más empleadas figuran las siguientes:

- Preparación y distribución de material de apoyo.
- Avisos en publicaciones profesionales
- Publicidad en radio y televisión.
- Participación en ferias y eventos profesionales de turismo
- Organización de viajes de familiarización
- Publicación de una guía turística

### g) Evaluación de las acciones promocionales

La evaluación y control del desarrollo de las actividades promocionales favorecen la eficacia y la eficiencia del proceso.



Conexión con la Directriz 1.2.1, 1.2.2, 3.3-2, 3.3-3 y 3.4.2

### 3.3 Portal Turístico del Municipio

#### 3.3 Portal Turístico del Municipio

##### 3.3.1 Diseño del portal turístico



Contar con un sitio web de información y comunicación orientado a la promoción de la oferta turística local, que cumpla los criterios de usabilidad, y accesibilidad.

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

El portal presenta la información del destino en un entorno virtual, ayuda a comunicar mejor los contenidos y crea un lenguaje que sirve para definir nuevos escenarios de información y comunicación. El Organismo Local de Turismo puede aprovechar de manera muy especial las ventajas que ofrecen este tipo de aplicaciones en Internet para presentar su oferta al público como así también para planificar y gestionar el entorno local.

Habitualmente los turistas buscan información y servicios turísticos que puedan integrar de modo que, aún lejos del destino, puedan hacerse una idea del entorno que les espera. Se trata de satisfacer las demandas de información en la preparación del viaje, mientras se consume el servicio y a su regreso. Estos momentos conforman la “experiencia turística” como un todo.

**Cuadro N° 3.3-2: Momentos de información y comunicación**

Antes del viaje	Durante el Viaje	Regreso del Viaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de buscadores</li> <li>• Consulta de sitios web de prestadores locales</li> <li>• Consulta de portales turísticos</li> <li>• Registro en Newsletters</li> <li>• Adquisición de guías de viajes</li> <li>• Visita a las agencias de viaje</li> <li>• Utilización de las tecnologías sociales</li> <li>• Utilización de sistemas de geolocalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita a los puntos de información</li> <li>• Recolección de las tarjetas de visita de los atractivos elegidos</li> <li>• Compra de productos locales</li> <li>• Toma de fotografías y vídeo</li> <li>• Georeferenciación de los puntos de interés</li> <li>• Utilización de las tecnologías sociales (recomendaciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de fotos y videos</li> <li>• Publicación de blogs</li> <li>• Utilización de redes sociales</li> <li>• Publicación de georeferencias</li> <li>• Evaluación de los lugares que se ha visitado</li> <li>• Recomendación a la familia y amigos</li> <li>• Intercambio de experiencias</li> </ul>

Fuente: adaptado de El Viajero del Siglo XXI (Maldonado, 2006)

En el diseño de los portales, es importante que se consideren los criterios estándares de usabilidad y accesibilidad, altamente valorados por los consumidores en Internet.

La usabilidad se refiere a la experiencia del usuario al interactuar con el sitio web. Es decir, la facilidad, eficacia y satisfacción con que se realizan las tareas en dicho ámbito. Incide en la manera en la que se dispone la información en el Portal de manera tal que no se produzca sobrecarga de información, contaminación visual o bien, que se pierda los objetivos de la comunicación. Técnicamente, da cuenta de la consistencia del diseño y la programación.

La accesibilidad es lograr que el contenido del portal sea accesible para todo tipo de usuario independientemente de las circunstancias y los dispositivos utilizados a la hora de acceder a la información. De esta forma se contempla tanto las discapacidades (visuales, auditivas, motoras o cognitivas), aspectos culturales y técnicos tales como los equipos (Hardware), las distintas conexiones a Internet y los programas utilizados (software).

La interactividad es la clave de evolución en la Red. Es importante que el portal turístico Municipal ofrezca al usuario la posibilidad de compartir recursos, que promueva la participación activa en la promoción del destino e integre las herramientas tradicionales y las nuevas tecnologías sociales utilizadas en el mercado.



La Web Accessibility Initiative contempla 14 directrices sobre las Pautas de Accesibilidad del Contenido en la Web. Se pueden leer en:

En español: <http://www.w3c.es/>

En Inglés: <http://www.w3.org/>

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Con el fin de cumplimentar esta Directriz el primer paso es definir el modelo de portal que se utilizará. En la actualidad se pueden verificar tres modelos. El primero consiste en una web de información y promoción turística. El segundo se trata de portales interactivos administrados por los usuarios habitualmente reconocidos como Sistemas de Gestión de Contenidos (Content Management Systems).

Por último, se puede disponer de una plataforma tecnológica que integra buena parte de las actividades de la OLT de modo que la información se utiliza para la planificación, gestión, promoción y comercialización del destino.

En todos los casos se sugiere contemplar en el diseño información sobre:

- Atractivos, actividades y productos locales
- Servicios turísticos que ofrece el destino
- Turismo de experiencia o temáticos
- Información general

Esta información se puede presentar según el siguiente esquema:

- |                        |                           |
|------------------------|---------------------------|
| • Dónde Alojarse       | • Información General     |
| • Cómo Llegar          | • Donde Informarse        |
| • Dónde Comer          | • Galerías de Fotografías |
| • Qué Visitar          | • Redes sociales          |
| • Qué Hacer            | • Enlaces                 |
| • Servicios Turísticos | • Contactos               |



Conexión con la Directriz 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.2.1 y 3.2.2

### 3.3 Portal Turístico del Municipio

#### 3.3.2 Comunicación actualizada de la oferta del destino



Disponer de acciones que permitan mantener actualizada la información de la oferta de servicios turísticos en el portal municipal.

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Tan importante como disponer de un portal con información del destino es la actualización periódica de su contenido.

De acuerdo al tipo de portal, la actualización podrá realizarse sobre la información de los recursos turísticos, los datos de las empresas prestadoras de servicios como así también de las tarifas y disponibilidad en los casos de contar con dichas aplicaciones.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Con el fin de implementar esta Directriz se sugiere trabajar con aplicaciones reconocidos habitualmente como Sistemas de Gestión de Contenidos (Content Management Systems) que permiten al usuario gestionar su información en tiempo real.

Estas aplicaciones tienen como fin aumentar la integración y automatización de los procesos que intervienen en el manejo de información a través de Internet. Para lograrlo, ofrecen un conjunto de facilidades tales como: permitir la integración de datos desde diferentes orígenes, delegar el manejo de la información a distintos usuarios preservando un control central, separar el contenido de la presentación asegurando la consistencia de la misma, evitar el aprendizaje necesario para incorporar información en la web, facilitar el acceso a los metadatos en el momento de la creación o modificación de los contenidos, mantener información histórica que puede ser restaurada en cualquier momento.



<http://www.cmsenespanol.com/>  
<http://www.joomlahispano.org/>  
<http://www.drupal.org.es/>



Conexión con la Directriz 3.1.1, 3.1.2 y 3.1.3

### 3.3 Portal Turístico del Municipio

#### 3.3.3 Integración a la comercialización del destino



**Incluir herramientas y aplicaciones que permitan la promoción y comercialización de los servicios turísticos en tiempo real por intermedio de Internet.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

El desarrollo de las TIC vienen transformando los sistemas turísticos tradicionales. Sus actores principales se encuentran en un activo proceso de redefinición de funciones y relaciones que van configurando un nuevo escenario del mercado. La creciente utilización de Internet como canal de distribución de servicios volvió a un más compleja la fragmentación de la oferta turística.

En efecto, en la distribución de un intangible como el caso del producto turístico, la información y comunicación se convierten en sus elementos centrales en donde las distintas tecnologías conducen a una nueva lógica del Sistema Turístico y su cadena de valor.

Según la OMT, mientras que tradicionalmente las Organizaciones de Gestión de Destinos (OGD) solían ser proveedoras de información y las que facilitaban las relaciones entre el turista y el servicio, en el futuro se verá probablemente cada vez más implicada directa o indirectamente en las transacciones turísticas (OMT, 2001)

Las nuevas tendencias se orientan a que el Organismo Local de Turismo que disponga de su portal orientado al consumidor, participe en el mercado electrónico a partir de la integración de herramientas de marketing, distribución y gestión de las reservas.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para el cumplimiento de esta Directriz se sugiere que los portales de destino:

1. Faciliten el incremento del negocio de las empresas y organizaciones turísticas del destino mediante la información y promoción de la oferta, recursos y atractivos:
  - Permitiendo a los clientes reservar en forma fácil y segura los servicios
  - Promocionando ofertas especiales y de último momento
2. Mejoren las relaciones entre el sector y los destinos incidiendo en la alternativa de integración de esfuerzos informativos.
3. Favorezcan la comunicación entre las empresas del destino, los proveedores de servicios, intermediarios y turistas.
  - Con los clientes, por medio de programas que permitan la interactividad tales como grupos de noticias, foros, encuestas, formularios y la integración de las redes sociales.
  - Con los prestadores de servicios y productos turísticos, utilizando aplicaciones en línea tales como estudio de mercado, foro de noticias y debates, tarifas y disponibilidad, etc.
4. Reduzca los costos de promoción y distribución de los productos del destino:
  - Distribución de catálogos personalizados
  - Permitir a los proveedores mantener su propia información actualizada

#### 5. Fomente las relaciones Públicas:

- Enlaces con otros sitios web y entidades de utilidad para el consumidor
- Información institucional
- Sistema de noticias actualizadas
- Comunicados de prensa



**Conexión con la Directriz 3.1.2 y 3.2.2**

### 3.4 Centro de Información Turística

#### 3.4 Centro de Información Turística

##### 3.4.1 Espacios para la atención e información turística



**Contar con ambientes físicos con personal capacitado, fácilmente reconocible y con espacio suficiente para organizar el material de promoción con el fin de brindar información a los visitantes y turistas del destino en forma local.**

### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Disponer de ambientes adecuados de atención e información turística institucional es una de las modalidades más importantes para mostrar la oferta turística local al público de manera directa y eficaz. Implica hacer un buen diseño del mismo, y por tanto, cumplir con las expectativas del cliente, o sea las necesidades de los turistas.

Hay diversos puntos que son fundamentales al momento de diseñar estos ambientes tales como son la infraestructura, el funcionamiento, el tipo de servicio, la tecnología, etc. En ellos los informantes son quienes cumplen el principal rol, por tanto, su perfil humano y profesional es lo que marcará la pauta del buen servicio.

Se podría resumir las funciones de estos espacios en:

- Consolidar y disponer del inventario de recursos turísticos.
- Atender, acoger, informar y orientar al visitante durante su estancia. Es decir, debería facilitar información de todo tipo de recursos, actividades y servicios turísticos de interés para el visitante.
- Presentar una oferta opcional complementaria que enriquezca el producto turístico, con el fin de conseguir un turismo más participativo que permita integrar al visitante en la vida de la localidad.
- Realizar controles de calidad. Gestionar las reclamaciones, realizar encuestas de satisfacción a clientes, intermediarios y empresas turísticas, con el objetivo de convertirse en un termómetro del estado del turismo en la zona de influencia.

- Establecer un control estadístico mediante las encuestas realizadas a los viajeros con el fin de desarrollar estudios de la evolución del mercado.
- Promover la oferta turística fomentando la organización de actos promocionales del destino. Para ello se pueden utilizar diferentes tipos de publicaciones, generación de noticias, workshops, famtrips, contratar publicidad y organizar diversos tipos de actos culturales, deportivos y de congresos.

## **B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ**

A la hora de diseñar estos espacios es importante tener presente la imagen o el concepto que se quiere entregar al turista del lugar. El mobiliario y contar con un espacio acogedor son factores primordiales en el momento de recibir un visitante.

Para el cumplimiento de esta Directriz se sugiere

- La oficina debe ser atendida por personal idóneo, en lo posible dirigidas por técnicos en turismo con el apoyo de estudiantes en práctica, cuando no se dispone de recursos para contratar profesionales.
- En lugares frecuentados por turistas extranjeros que no hablan español, se requerir que los informantes hablen otros idiomas, en especial inglés y portugués.
- El diseño y el mobiliario interior deben ser gratos a la vista y contribuir a consolidar, con su equipamiento y con el servicio ofrecido, la imagen global de la localidad.
- Entregar información turística en forma personalizada (oral o escrita). También por medio telefónico y por correo electrónico cuando corresponda.
- Recopilar y actualizar la información turística del municipio en forma permanente.
- Conocer muy bien el material turístico (motivacional e informativo) que se dispone.
- Llevar estadísticas de atención de público respecto de su atención y trabajo diario: turistas atendidos, email, llamados de teléfonos contestados, etc.
- Participación en ferias y eventos
- Acompañamiento a periodistas extranjeros y autoridades en visitas oficiales.



**Conexión con la Directriz 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3 y 3.2.2**

### 3.4 Centro de Información Turística

#### 3.4.2 Disponibilidad de materiales de promoción



**Disponer cantidad y calidad de materiales de promoción de la oferta de los recursos turísticos del destino con el fin de satisfacer las demandas de los turistas.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

El turista requiere de una oportuna atención y de información veraz. Si bien en general ya dispone de alguna información que lo acerca al destino, confiar en la respuesta que obtenga, porque supone que la persona que lo atiende conoce la localidad. A tal fin es significativo disponer de material apropiado actualizado para brindar información.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Con el fin de implementar esta Directriz se sugiere:

- Realizar inventarios periódicos de los elementos necesarios para la realización de la actividad normal de la oficina.
- Controlar las necesidades de material promocional de forma que se prevean las carencias de los soportes necesarios para el desarrollo del servicio (folletos, planos, mapas, afiches, etc.)
- Comprobar la disponibilidad del material informativo y promocional de la oficina en relación a sus proveedores, emprendiendo las gestiones necesarias para recibir información actualizada de sus establecimientos y servicios.
- Contar con información en sala ordenada y organizada de manera que permita agilizar el servicio.
- Contar con información actualizada y veraz en los materiales promocionales y en sala
- La oficina ha de contar con unos soportes de información básica mínimos a disposición del visitante entre los que se destacan: mapa o plano del destino, guía de oferta y servicios turísticos, documento genérico con los atractivos principales del destino, guía de información práctica y calendario de actividades culturales, deportivas, festivas y de ocio



**Conexión con la Directriz 3.1.2 y 3.2.2**

## EJE 4

### DIRECTRICES REFERIDAS A LA GESTIÓN AMBIENTAL

*Es importante que el Organismo Local de Turismo adquiera los conocimientos necesarios vinculados a la consideración de la variable ambiental en su gestión interna y en la gestión del destino.*

*Para ello, en el presente eje se exponen los principales conceptos y aspectos referidos a la Gestión Ambiental Interna del Organismo Local de Turismo y a la Gestión Ambiental en el Destino.*

- 4.1 Gestión Ambiental Interna del Organismo Local de Turismo**
  - 4.1.1 Política Ambiental
  - 4.1.2 Implementación de Buenas Prácticas Ambientales
- 4.2 Gestión Ambiental en el Destino**
  - 4.2.1 Sensibilización ambiental de la comunidad
  - 4.2.2 Gestión de la saturación de espacios de uso turístico
  - 4.2.3 Realización de auditorías ambientales turísticas
  - 4.2.4 Propuesta y/o actualización de una Política Ambiental turística
  - 4.2.5 Facilitación para aplicar instrumentos de Gestión Ambiental

## 4.1 Gestión Ambiental Interna del Organismo Local de Turismo

### 4.1 Gestión Ambiental Interna del Organismo Local de Turismo

#### 4.1.1 Política Ambiental



**Elaborar la Política Ambiental del organismo y darla a conocer al personal, los turistas y la comunidad.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Es norma general considerar que el sector empresarial, la comunidad y los turistas deben asumir un rol importante a la hora de cuidar el ambiente en el destino turístico. Sin embargo, las administraciones públicas en general y el Organismo Local de Turismo en particular, como una de las partes más interesadas en mantener o mejorar la calidad del entorno -al cual se encuentra supeditado el desarrollo de la actividad turística-, también debe adquirir la formación necesaria en el campo ambiental y aplicar principios de acción en la realización de sus procesos habituales y en las instalaciones bajo su responsabilidad.

En este sentido, la implementación de la gestión ambiental por parte de dichos organismos permite obtener resultados positivos sobre la incidencia ambiental y sensibilizar dentro del marco laboral en todas aquellas cuestiones vinculadas a la protección del ambiente, potenciando comportamientos más responsables y sentando así las bases para el desarrollo de un destino más respetuoso con el entorno.

En este sentido se considera importante el papel ejemplarizante del Organismo Local de Turismo; sus iniciativas ambientales servirán de ejemplo a los diferentes actores -organizaciones privadas, personal, comunidad local y turistas-, quienes de este modo se sensibilizarán adquiriendo una mayor conciencia ambiental y participarán activamente.

Así pues, la gestión ambiental necesita tomar posición dentro de la estructura de gestión de los organismos locales de turismo; según Conesa Fernández-Vítora (1997:25), la gestión ambiental “es el conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del Medio Ambiente, basándose en una coordinada información multidisciplinaria y en la participación ciudadana”.

La gestión ambiental requiere, inicialmente, un compromiso por parte de la dirección del Organismo Local de Turismo que proporcionará los recursos necesarios para implantarla; luego, efectuar un análisis preliminar de los puntos fuertes y débiles con respecto a la situación ambiental inicial del organismo, evaluando particularmente las prácticas de todo el personal.

Una vez conocido el desempeño ambiental, el siguiente paso es la definición de la Política Ambiental del organismo; de acuerdo a la Norma ISO 14.001, la Política Ambiental es “una declaración de la organización sobre sus intenciones y principios en relación con su desempeño ambiental global, que provee un marco para la acción y para el establecimiento de sus objetivos y metas ambientales”<sup>5</sup>

Con el establecimiento de la Política Ambiental, la dirección del Organismo Local de Turismo comunica claramente cuáles son sus objetivos ambientales y su compromiso de proteger el ambiente físico, social y cultural del destino; en este compromiso se debe manifestar la intención de comprometerse con un proceso de mejora continua en el uso de los recursos y los materiales, entre otros aspectos.

Estos lineamientos conforman la base para la implementación de Buenas Prácticas Ambientales u otros instrumentos de gestión ambiental.

<sup>5</sup> IRAM-NM-ISO 14.001: 2000. (2002). Norma ISO 14.001:2000. Sistemas de gestión ambiental. Primera edición.

Finalmente, un aspecto importante para señalar es que para que la gestión ambiental se implemente con éxito resulta necesario que exista un compromiso constante de la dirección y de los recursos humanos del organismo. Ellos son factores clave para conseguir que los objetivos de la Política Ambiental se cumplan; los objetivos se cumplirán en la medida que todo el personal se identifique plenamente con la política e implemente las medidas diseñadas, es decir, si son conscientes de que sus prácticas pueden ayudar a mejorar la calidad del entorno.

## **B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ**

Para la implementación de la Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

- Realizar un diagnóstico de la situación ambiental del organismo vinculado a:
  - El consumo de agua, energía y materiales
  - La cantidad y calidad de residuos generados
  - Las prácticas del personal con relación a la utilización de los recursos y materiales.
  - Las características de los insumos adquiridos, dispositivos y equipos existentes que deben o conviene modificar, reemplazar o eliminar
  - Las deficiencias y oportunidades de mejora con el objetivo de trazar los objetivos ambientales.
- Una vez realizado el diagnóstico ambiental, redactar la Política Ambiental colocando los principales objetivos a cumplir.



### **Tenga en cuenta los siguientes consejos útiles para implantar la Política Ambiental:**

- En su redacción se debe implicar a la dirección y a todos los niveles del organismo, debe ser breve y razonable; y colocar objetivos claros que puedan llevarse a la práctica.
- Esta declaración se debe dar a conocer a: la comunidad local, los turistas, los medios de comunicación, otras organizaciones turísticas y a los proveedores.
- La política se debe revisar y modificar en función de las necesidades y situación del organismo.

#### 4.1 Gestión Ambiental Interna del Organismo Local de Turismo

##### 4.1.2 Implementación de Buenas Prácticas Ambientales



**Concertar, establecer por escrito y comunicar al personal los criterios o instrucciones a seguir para implementar Buenas Prácticas Ambientales u otros instrumentos de gestión ambiental con el fin de cumplir con la Política Ambiental del organismo.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La Política Ambiental del Organismo Local de Turismo no tiene sentido si no va acompañada de la implementación eficaz de acciones, dentro de un marco o método de trabajo que asegure su cumplimiento.

##### *¿Qué son las Buenas Prácticas Ambientales?*

En función del diagnóstico efectuado y la definición de la Política Ambiental se deben implementar líneas de actuación para tratar de proteger el ambiente a través de una gestión eficiente.

Las Buenas Prácticas Ambientales (BPA) son el conjunto de acciones que llevan a reducir las pérdidas de materiales y recursos -y el impacto ambiental negativo- a través de cambios en la actitud de las personas que conforman una organización, para realizar los procesos y las actividades.

La implementación de un Programa de BPA en el organismo pretende conseguir un cambio de actitud del personal con relación al uso de los recursos.

##### *¿Qué son las Buenas Tecnologías Disponibles?*

Las Buenas Tecnologías Disponibles (BTD) son las mejores técnicas de operación actualmente disponibles -incluyendo una producción más limpia- y adecuadas a las condiciones sociales, económicas, tecnológicas, institucionales, financieras y ambientales de una organización, que aseguran la prevención, la reducción y el control efectivo de la contaminación.

Algunas de las áreas de acción en las que se deben enfocar las BPA y las BTD son las siguientes:

- Ahorro de agua y energía
- Minimización de residuos
- Utilización de materiales y política de compras
- Sensibilización y comunicación ambiental

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para cumplir con esta Directriz se sugiere:

- Seleccionar y organizar las prácticas en función de los objetivos fijados en la Política Ambiental
- Estimar para cada una de las BPA y BTD seleccionada los siguientes aspectos: un orden de prioridad, los beneficios esperados, la inversión que conlleva, las tareas a efectuar y los tiempos de implementación

Cuadro N° 4.1-1: Ejemplos de Buenas Prácticas Ambientales y Buenas Tecnologías Disponibles

Buenas Prácticas Ambientales	Buenas Tecnologías Disponibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reutilizar el papel reciclado en las comunicaciones que sean imprescindibles imprimir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar lámparas compactas fluorescentes o bajo consumo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar la separación diferenciada de residuos en todo el ámbito del organismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar sensores de presencia en el exterior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar acciones de capacitación para lograr cambios de hábitos del personal, en relación al consumo de agua, electricidad y materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar sistema de corte automático en grifos y dispositivos reductores de flujo (aeradores)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia y adaptado de Guía de Recomendaciones Ambientales para el Desarrollo Sustentable del Turismo. Secretaría de Turismo de la Nación. 2005.



- Integre las BPA en la rutina de la organización, asegure la participación de todo el personal y desarrolle herramientas para difundir el mensaje.
- Designe un responsable con conocimientos técnicos, ambientales y de gestión para la implementación de las acciones



Para obtener información adicional sobre el tema:  
 Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación: <http://www.medioambiente.gov.ar>  
 Ente Nacional Regulador de la Energía:  
<http://www.enre.gov.ar>

## 4.2 Gestión Ambiental en el Destino

### 4.2 Gestión Ambiental Interna del Organismo Local de Turismo

#### 4.2.1 Sensibilización ambiental de la comunidad



**Diseñar e implementar un plan de sensibilización ambiental involucrando activamente a la comunidad local y a todos los actores que directa o indirectamente se benefician con el turismo.**

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La calidad ambiental es una variable necesaria para el éxito de todo destino turístico. Sin embargo, algunos de ellos presentan signos de deterioro por el abandono o mal trato -sobre todo de los bienes comunes y espacios públicos- que dan cuenta de la falta de sensibilización y conciencia de la comunidad local sobre la importancia del ambiente y sus problemas.

En este sentido, algunos de los ejemplos que muestran una débil conciencia ambiental de la comunidad en los destinos, se relacionan con el abandono de los residuos en la vía pública y caminos y rutas de acceso, en el deterioro del patrimonio construido y de los espacios públicos, en el excesivo consumo de agua y energía, en el desorden visual vinculado a la existencia de cartelera de diversos tamaños, formas y colores en las veredas o en el frente de los comercios; y en el empleo de diferentes tipologías arquitectónicas que afectan la armonía del medio urbano, entre otros aspectos.

Cabe destacar que si bien es muy importante la responsabilidad que deben asumir las organizaciones públicas y privadas con respecto al mantenimiento de la calidad ambiental en el destino, la comunidad también debe desarrollar conductas respetuosas y participar activamente en la búsqueda de soluciones comunes.

Por ello, la sensibilización ambiental se configura como una herramienta esencial y prioritaria para que las personas y los grupos sociales cuenten con una respuesta emocional que propicie una postura correcta a favor del cambio en el problema ambiental. A esta respuesta, se la relaciona con dos aspectos: la motivación y el manejo de la información a partir del conocimiento de la realidad.

Así pues, el primer paso es dar a conocer a la comunidad local la situación actual del entorno, facilitándoles información: ¿Cuál es el problema ambiental? ¿Cuáles son las soluciones que se pueden aportar?; luego, orientarlos hacia la transformación de los problemas: ¿Qué se debe saber para cambiar el comportamiento? ¿Cuáles son las actividades y acciones? ¿Cuáles serán los resultados?.

Todas las iniciativas deben integrarse en un plan de sensibilización ambiental, que permita generar espacios y momentos oportunos para la reflexión, y a su vez, para la incorporación de conocimientos de una forma accesible, sencilla y práctica.

Este plan se concebirá como un conjunto de objetivos, metas y actividades en el marco de las políticas ambientales que el municipio se encuentre desarrollando; los objetivos principales se vincularán tanto con aumentar el nivel de conciencia ambiental y mejorar las pautas y hábitos de convivencia ambiental, como concientizar acerca de que "es responsabilidad y tarea de todos, la construcción de destinos turísticos sustentables".

**B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ**

A continuación se sugieren algunas estrategias de acción para el diseño del plan de sensibilización ambiental:

- Se sugiere realizar el plan en cinco etapas:
  - 1). Formular los objetivos del plan
  - 2). Definir los problemas ambientales que requieren mayor solución, en conjunto con la comunidad
  - 3). Identificar las prioridades de actuación en materia de acciones específicas
  - 4). Diseñar y ejecutar el plan
  - 5). Evaluar los resultados del plan
- Se sugiere ejecutar la campaña de sensibilización ambiental en dos frentes: en instituciones del sector público - privado y en organizaciones de la sociedad civil.

A continuación se exponen algunas estrategias de acción para el diseño del plan de sensibilización ambiental:

- Diseñar una campaña de difusión sectorizada destinada a la población residente - representada por los adultos, jóvenes y niños- y a los turistas.
- Realizar charlas y exposiciones verbales, presentaciones con medios audiovisuales, debates y coloquios, excursiones y visitas, juegos ambientales, expresiones artísticas, etc.
- Efectuar acciones de apoyo en las escuelas de la comunidad. Por ejemplo, brindar material para que se trate el tema turismo en relación a las múltiples perspectivas: socio - cultural, económica y ambiental.

**4.2 Gestión Ambiental en el Destino****4.2.2 Gestión de la saturación de espacios de uso turístico**

**Planificar e implementar medidas con el fin de gestionar la saturación en determinados espacios naturales y/o culturales de uso turístico o áreas de visita.**

**A CONCEPTOS DE REFERENCIA**

Uno de los requisitos principales para cumplir con la satisfacción de los turistas, es que puedan moverse con tranquilidad y comodidad cuando efectúan su viaje, durante su estadía, o cuando visitan los atractivos que el destino ofrece, logrando de este modo el disfrute que esperan.

Por ello, es importante tener en cuenta la congestión permanente -cuando se dan aglomeraciones continuas- o la congestión fluctuante -periodos bien concretos como en las vacaciones escolares, los fines de semana largos, las fiestas, ciertos momentos del día, etc.- de determinados espacios naturales y/o culturales de uso turístico o en las áreas de visita.

La congestión de estos espacios puede dar paso a su saturación, que se produce cuando el flujo o número de visitantes es excesivo, en relación a la capacidad del destino o de determinados sitios para dar cabida a dicho flujo; dicha saturación afecta a las prestaciones turísticas porque da lugar a deficiencias operativas, a las autoridades locales porque se observa mayor presión sobre las infraestructuras y a la conservación a largo plazo de los sitios naturales y culturales.

Según la Organización Mundial del Turismo *“la congestión turística en los destinos y, en particular en los destinos naturales y culturales, puede ocasionar un conjunto de repercusiones que ocasionan: una disminución del disfrute del visitante y de la valoración del sitio por éste; daños a los valores paisajísticos, la flora y la fauna, un incremento de los residuos y la contaminación, cambios en la estructura física y en los valores especiales del lugar”*

Así pues, la fragilidad de algunos recursos o el mayor grado de saturación que ofrecen ciertos espacios naturales y/o culturales producto de su gran atractivo, obligan a establecer ciertas condiciones para el acceso o permanencia de los turistas en los mismos.

Adquiere importancia, entonces, que todos los actores entiendan los múltiples factores que pueden afectar la calidad de la experiencia turística en el destino o en los espacios de uso turístico, entre ellos la congestión; y por otro lado, entiendan la necesidad de su control en cooperación.

En relación a las funciones de la Organización Local de Turismo en esta materia la misma organización establece que:

*“Los “gestores” de los destinos, encargados de la coordinación, son los agentes fundamentales en el control eficaz de la congestión turística en los destinos y los sitios asociados. Los “gestores” de los destinos son en ocasiones la autoridad pública responsable, como el gobierno local, y a veces un conjunto de departamentos u organismos, pero también organizaciones público-privadas de gestión de destinos. A esta lista, cabe añadir asimismo la participación de otros niveles de gobierno”<sup>6</sup>*

Una de las tareas de los gestores es supervisar el flujo de visitantes con el fin de determinar las fluctuaciones y los períodos en que tiene lugar la mayor actividad. Es dable conocer tanto los datos vinculados con los principales mercados emisores y la procedencia de los usuarios, como las fechas, la frecuencia y la duración de la estadía.

Asimismo, determinar cuáles son las atracciones más populares en el destino, con el fin de crear y promover atracciones adicionales o complementarias.

## **B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ**

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

- Implementar una reglamentación basada en los límites de cambio aceptable; consistente en determinar un número máximo de usuarios al mismo tiempo, en los períodos de máxima afluencia de visitantes.
- Informar a los turistas potenciales acerca de las visitas a los espacios naturales y/o culturales de uso turístico, antes de pagar su viaje; en particular, sobre las acciones de control de afluencia de visitantes, por ejemplo, la existencia de un número limitado de entradas en temporada alta o en un día determinado.

A continuación, se exponen algunas formas de reducir la congestión sugeridas por la Organización Mundial del Turismo:

- Establecer la responsabilidad administrativa del control de la congestión
- Establecer mecanismos de consulta para hacer frente a los problemas de congestión turística
- Estudiar y mejorar las medidas de respuesta a los períodos de gran afluencia turística
- Introducir diferentes opciones de entrada al sitio
- Mejorar las pautas de circulación de los turistas

<sup>6</sup> Organización Mundial del Turismo (2004). Gestión de la saturación turística en sitios de interés natural y cultural - Guía Práctica. Primera edición. Madrid. p. 53.



Para obtener información adicional sobre el tema consulte el siguiente material:  
**Organización Mundial del Turismo (2004) . Gestión de la saturación turística en sitios de interés natural y cultural - Guía Práctica. Primera edición. Madrid, España.**

## 4.2 Gestión Ambiental en el Destino

### 4.2.3 Realización de auditorías ambientales turísticas



**Desarrollar y aplicar una metodología para la realización de auditorías ambientales en el destino turístico.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La gestión ambiental constituye un conjunto de actividades, mecanismos y acciones dirigidas a garantizar la protección del ambiente y la adecuada administración y uso racional de los recursos naturales. Existen una diversidad de instrumentos que permiten la implementación de la gestión ambiental, entre ellos: la auditoría ambiental.

A nivel municipal, tiene por misión conocer por ejemplo, el grado de cumplimiento de determinados estándares (presentes en la normativa ambiental o reconocidos como tales) en vinculación a aspectos ambientales, con el fin de identificar los incumplimientos y sus causas.

La auditoría ambiental constituye una herramienta que sirve para evaluar de forma objetiva la situación ambiental del municipio y para identificar los instrumentos básicos de los que se debe servir la gestión local, para desarrollar de forma programada su política ambiental y luego aplicar medidas de protección del entorno; esta revisión de aspectos generales se asemeja a una memoria informativa.

Esta Directriz consiste en desarrollar una metodología aplicable para implementar auditorías ambientales en el destino y/o en las empresas turísticas.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Con la finalidad de ayudar a comprender el alcance de la auditoría ambiental, se mencionan algunas cuestiones básicas que pueden ser objeto de este procedimiento:

- 1). Organización de la gestión ambiental en el Organismo Local de Turismo.
- 2). Análisis del territorio: usos del suelo, actividades sobre el territorio, crecimiento turístico, infraestructura sobre el territorio y vías de comunicación.
- 3). Consumo de agua y energía: fuentes energéticas, análisis de los consumos, optimización de recursos, calidad de las aguas subterráneas y superficiales, caracterización de los vertidos, marco legislativo.
- 4). Sistemas naturales: análisis actual de los ecosistemas y recursos naturales explotados.

5). Gestión de los residuos: generación y disposición, posibilidades de tratamiento, inventario de residuos relacionados con la actividad turística (aceites).

6). Medio atmosférico y ruidos: marco legislativo, contaminación atmosférica, evaluación de la percepción general del ruido, actividades que producen molestias.

7). Acciones de Educación Ambiental que se desarrollan en el destino

El seguimiento posterior de los aspectos auditados en la revisión inicial exige que se seleccionen indicadores de sustentabilidad que tengan expresión paramétrica, como son la generación de residuos, el consumo de agua, nivel de ruido, etc.

A continuación se exponen las fases que comprende la auditoría ambiental en el destino:

- Fase de organización y coordinación con otras dependencias del municipio
- Fase de selección y obtención de la información disponible
- Fase de diagnóstico (identificación de problemas y causas)
- Fase de elaboración de una propuesta operativa en la que se define la política ambiental del municipio.
- Fase de análisis de las diferentes opciones existentes para la corrección de un problema ambiental concreto
- Fase de elaboración de un programa de financiación que incluya las soluciones más adecuadas para la consecución de los objetivos
- Fase de difusión de los resultados de la auditoría ambiental y de las acciones que surgen del trabajo realizado



**Es importante tener en cuenta el aspecto organizativo para la realización de la auditoría ambiental. En este sentido, considerando que una pauta necesaria es la coordinación y cooperación con las diferentes dependencias del Municipio, a fin de dar coherencia a las políticas existentes -para mejorar el bienestar y el compromiso ambiental- se deben identificar y evaluar el reparto de competencias de todos los actores involucrados (como las dependencias de urbanismo, ambiente, infraestructura, etc.).**



**Conexión con la Directrices 2.2.1, 4.2.4 y 4.2.5**

## 4.2 Gestión Ambiental en el Destino

### 4.2.4 Propuesta y/o actualización de una Política Ambiental turística



#### Desarrollar y proponer una Política Ambiental en el destino turístico.

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Una vez realizado el diagnóstico y conocida cómo es afectada la realidad ambiental de la localidad -por su entorno económico, social, cultural e institucional- llega el momento de dar una respuesta operativa definiendo la Política Ambiental para el municipio. Así pues, un primer paso es la formulación de los objetivos ambientales que conforman la política; estos objetivos, deben ser concretos, susceptibles de ser asumidos e implementados por todos los actores sociales.

Es dable recordar que cada destino turístico muestra una realidad ambiental específica vinculada a la presencia de sus recursos naturales y culturales, a la diversidad y magnitud de los problemas que deben enfrentar, al grado de compromiso y a la capacidad de sus instituciones y de la población. Por ello, es importante establecer plazos para su cumplimiento, definir los recursos necesarios y las responsabilidades que corresponden a cada sector.

Asimismo, en la realidad ambiental de la comunidad local se producen diversos cambios en el día a día dado el crecimiento demográfico, el desarrollo de nuevos productos turísticos, la introducción de nuevas tecnologías, la variabilidad de los recursos que se disponen o los hábitos de la comunidad. Todo ello, indica que la Política Ambiental debe ser considerada como un instrumento dinámico y por ello debe actualizarse periódicamente para adecuarla a nuevas realidades.

Este documento expresará el compromiso ambiental de todos los actores, quienes velarán por su cumplimiento, por ejemplo, a través de la puesta en vigencia de las normas ambientales y fundamentalmente por la introducción de una cultura ambiental en las prácticas sectoriales.

El Organismo Local de turismo puede plantearse los siguientes desafíos con relación a la Política Ambiental. Por un lado, se trata de incorporar con naturalidad los objetivos ambientales en el contexto de la planificación estratégica del municipio, dado que determinadas iniciativas a emprender fuera de este contexto, pueden producir resultados ambientales negativos. Por ejemplo, cuando existen profundos desacuerdos entre las áreas, para limitar el desarrollo inmobiliario turístico y no turístico a expensas del medio no urbano.

Por ello, la Política Ambiental debe involucrar transversalmente y de manera coordinada a todos los departamentos del municipio y de la administración pública. Su cumplimiento requiere integrar a todos los sectores, incluso a las autoridades nacionales y regionales.

Por otro lado, se trata de fomentar en la comunidad prácticas respetuosas con el ambiente e ir incorporando productos y servicios turísticos que consideren los objetivos de la sustentabilidad en sus operaciones.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Formular los objetivos en base al conocimiento de la problemática ambiental del municipio.
- Priorizar el cumplimiento de los objetivos en función de la intensidad del impacto ambiental o de la necesidad de prevenir daños irreversibles.
- Tener en cuenta objetivos en materia de sensibilización y educación ambiental.
- Proponer un modelo indicativo de organización a nivel municipal, para la adopción de la Política Ambiental.
- Crear procedimientos operativos para una correcta y rápida adopción.
- Dar a conocer la Política Ambiental a través de diferentes medios de comunicación para alcanzar una mayor concientización, interés y participación de la comunidad local.

### 4.2 Gestión Ambiental en el Destino

#### 4.2.5 Facilitación para la aplicación de instrumentos de Gestión Ambiental



**Facilitar la implementación Buenas Prácticas Ambientales u otros instrumentos de gestión ambiental por parte de las instituciones públicas, sociales, privadas y por los prestadores de servicios turísticos, fomentando el reconocimiento a los que hayan adoptado las acciones propuestas.**

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Como se estableció en la Directriz 2.2.1 entre las funciones que debe asumir el Organismo Local de Turismo se pueden mencionar las de coordinar, proponer y realizar funciones técnicas hacia adentro y afuera del organismo, otorgando coherencia entre lo establecido en las políticas y el accionar de las distintas dependencias y de la sociedad civil.

Asimismo, el organismo debe adoptar el rol de facilitador para la implementación de la Política Ambiental en primera instancia y de los instrumentos de gestión ambiental -como las Buenas Prácticas Ambientales u otros- valiéndose de las distintas estrategias y metodologías para involucrar a los actores clave en el proceso.

En este sentido, cabe destacar lo enunciado en la Agenda XXI para la Industria de Viajes y Turismo: Hacia un Turismo Ambientalmente Sostenible, en el apartado destinado a las áreas de acción prioritarias para los departamentos de gobierno. En el punto VI se establece como acción prioritaria "facilitar la participación de todos los actores de la sociedad"

**B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ**

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

- Coordinar, supervisar y dirigir el cumplimiento de los objetivos de la Política Ambiental
- Diseñar un programa de buenas prácticas ambientales de manera coherente con los lineamientos de la Política Ambiental, articulando acciones con las diferentes dependencias del municipio, con los actores clave del sector turístico y con la comunidad local
- Proponer una guía y un calendario estimativo de implementación de acciones
- Facilitar la formación de técnicos con el fin de que adquieran las capacidades necesarias para la puesta en marcha de instrumentos de gestión ambiental
- Efectuar acciones tendientes a la firma y concreción de acuerdos con otros municipios y asociaciones que hayan implementado instrumentos de gestión ambiental
- Brindar asesoramiento técnico para implementar Buenas Prácticas Ambientales
- Buscar recursos económicos de la cooperación internacional para la ejecución de proyectos vinculados a la implementación de Buenas Prácticas Ambientales u otros instrumentos
- Difundir experiencias exitosas vinculadas a la adopción de la gestión ambiental en empresas turísticas
- Incentivar y facilitar la adopción de Códigos de Conducta Ambientales
- Organizar foros de discusión y difusión sobre la disponibilidad de los instrumentos de gestión ambiental
- Animar a las organizaciones turísticas para que trabajen juntas o en grupos de redes
- Llevar un registro actualizado de organizaciones turísticas que implementen la gestión ambiental



**Para obtener información adicional sobre este tema consulte el siguiente material:**  
**Secretaría de Turismo de la Nación (2007). Guía de Recomendaciones Ambientales para el desarrollo sustentable en turismo. Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística. Buenos Aires.**

## EJE 5

### DIRECTRICES REFERIDAS A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

*Es importante que el Organismo Local de Turismo implemente la calidad interna y promueva la gestión de la calidad en el destino para lograr una mayor satisfacción por parte de los turistas.*

*Para ello, en el presente eje se exponen los principales conceptos y aspectos referidos a la Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo y a la Gestión de la Calidad en el Destino.*

- 5.1 Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo**
  - 5.1.1 Calidad de vida en el trabajo
  - 5.1.2 Definición de procesos
  - 5.1.3 Estandarización de los procesos
  - 5.1.4 Gestión del trabajo diario
  - 5.1.5 Sistema de reclamos y sugerencias
- 5.2 Gestión de la Calidad en el Destino**
  - 5.2.1 Adecuación de los espacios de uso turístico
  - 5.2.2 Identificación e interpretación del nivel de satisfacción del turista
  - 5.2.3 Seguridad Turística
  - 5.2.4 Accesibilidad
  - 5.2.5 Fomento de iniciativas vinculadas a la gestión de la calidad

## 5.1 Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo

### 5.1 Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo

#### 5.1.1 Calidad de vida en el trabajo



**Definir e implementar acciones para alcanzar y/o mejorar el bienestar, el desarrollo y la eficiencia de las personas en el organismo.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

En la actualidad las organizaciones turísticas prestan mayor atención a los programas de calidad y a los que se vinculan con la calidad de vida de las personas en el medio laboral.

Si bien existen perspectivas divergentes sobre el concepto de calidad de vida en el trabajo, en general se manifiesta en el intento de compatibilizar los intereses de una organización con las demandas y expectativas de sus miembros, que como individuos bio psico sociales, cuentan con intereses particulares que deben verse satisfechos. Tal es el caso del desarrollo personal y profesional, la satisfacción y motivación, la participación en la toma de decisiones, las relaciones laborales cooperativas, la baja tensión interna y la formación continua, entre otros aspectos.

Además, puede decirse que la calidad de vida en el trabajo depende de todos aquellos componentes constitutivos del ambiente de trabajo –más tradicionales, como: organización de las tareas, condiciones ambientales, horarios, retribuciones, seguridad laboral y ritmo de trabajo-; por lo tanto, este concepto depende de la naturaleza y las características de las condiciones de trabajo.

En resumen, la calidad de vida en el trabajo se considera desde dos dimensiones posibles. Por un lado, se sugiere que está en relación con el grado de participación, experiencias y los sentimientos personales que manifiestan los miembros de una organización; y por otro, con la distribución económica y las condiciones físicas dentro de las organizaciones.

Adquiere importancia señalar que a través de la implementación de proyectos relacionados con esta materia, pueden resultar beneficiados tanto el personal como la organización. Algunos beneficios para la organización se vinculan con la disminución de la rotación, el ausentismo y las quejas, el incremento de la motivación, la satisfacción y la eficiencia del personal de la organización.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

A continuación se sugieren algunos criterios para mejorar la calidad de vida en el trabajo:

- Establecer condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades o posibles daños en la salud del personal.
- Animar al personal para que practiquen su autonomía y apunten a un mejor desarrollo de sus competencias, con el fin de realizar sus tareas de la manera más efectiva posible.
- Realizar un balance entre el trabajo y la vida personal de los individuos, al asignar tareas urgentes que pueden requerir el tiempo otorgado a la familia o para el ocio.

A continuación se mencionan algunos indicadores referidos a la calidad de vida en el trabajo que pueden ser considerados:

- Satisfacción laboral, expectativas y motivación
- Diseño ergonómico
- Nuevas tecnologías
- Características y contenidos del trabajo
- Aspectos sociales, comunicación y clima laboral
- Prevención de riesgos laborales
- Políticas de empleo y estabilidad laboral

### 5.1 Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo

#### 5.1.2 Definición de procesos



**Definir cuáles son los procesos de gestión, operativos y de apoyo que se realizan en el organismo y cuáles son los servicios que se prestan a la ciudadanía y a los turistas.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

En la actualidad las nuevas tendencias de gestión en las empresas privadas y en los organismos públicos indican que las tareas se conciben con un *enfoque basado en procesos*; en este sentido, la gestión se desarrolla de modo horizontal a través de la interrelación entre diferentes unidades funcionales y la unificación de criterios para alcanzar las metas.

Los beneficios que estas organizaciones han identificado cuando implementan este enfoque resultan significativos, por ejemplo, se eleva la calidad de los servicios, se reducen los tiempos de respuesta y los costos de la actividad, se crea un ambiente propicio para el trabajo en equipo y se disminuye la adicción a la urgencia, entre otros aspectos. La definición de los procesos constituye el punto de partida para iniciar la mejora en las actividades diarias del Organismo Local de Turismo.

#### ¿Qué es un proceso?

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que tiene como fin producir un resultado definido -en el caso del Organismo Local de Turismo: un servicio a partir de unos elementos de entrada, valiéndose para ello de ciertos recursos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles, tales como equipos, componentes, o intangibles como la información adecuada para llevar adelante ese proceso.

Asimismo, puede decirse que los procesos son una secuencia de pasos que van añadiendo valor, mientras se produce un servicio a partir de determinados aportes.

Cada proceso tiene clientes, quienes pueden ser internos o externos al organismo. Ellos definen los resultados requeridos, según sus necesidades y expectativas.

En la definición de los procesos juegan varios factores clave, tales como: el proveedor, la capacitación del recurso humano y la capacidad de comunicación entre las personas.

El proceso que implementa cada empleado en un área del organismo está en relación con otros procesos de otras áreas, y por ende con otros empleados, por lo que la concepción del proceso es de una alta interrelación entre las distintas áreas.

### ¿Cuáles son los componentes de un proceso?

En todo proceso se distinguen una serie de componentes fundamentales. Ellos son:

- **Objetivo:** Descripción precisa del porqué de la existencia y desarrollo del proceso
- **Alcance:** Definición clara de inicio y fin del proceso
- **Entradas:** Elementos necesarios para llevar a cabo el proceso (recursos e insumos)
- **Salidas o Productos:** Resultado del proceso
- **Cliente:** Es el destinatario del proceso (puede ser cliente interno o externo); satisface sus necesidades con el resultado de ese proceso
- **Proveedor:** Es el que proporciona las entradas al proceso (puede ser proveedor interno o externo)
- **Responsable del proceso:** Colaborador o Equipo Auto-Gestionado responsables de la ejecución del proceso, involucrados en el cumplimiento de cada una de las actividades de acuerdo a los objetivos, funciones y procedimientos acordados para tal fin.
- **Tiempo de ciclo:** Cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso.
- **Sistema de monitoreo:** Evaluación del proceso para detectar probables irregularidades y medir el desempeño del mismo en sus puntos críticos

Es importante señalar que un componente muy importante de cada proceso es la actividad, que es la suma de tareas que se agrupan en un proceso determinado

### **B** SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECTRIZ

Para la identificación de los procesos se pueden tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La influencia del proceso en la satisfacción de los usuarios/turistas
- Los efectos del proceso en la calidad del servicio ofrecido
- La influencia en la misión y estrategia del organismo



Desde la Secretaría de Turismo de Mina Clavero se trabaja actualmente en organizar los procedimientos del área, para certificar calidad mediante ISO 9001 en dos de los procesos que realiza: información turística (cara a cara, por teléfono y por mail) y capacitación a prestadores de servicios. Asimismo, se implementa desde el año 2003 un programa de capacitación anual destinado al personal del área para promover eficiencia y mejora continua.

Fuente: Ficha de Experiencia Referencial, Secretaría de Turismo - Municipalidad de Mina Clavero.

## 5.1 Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo

### 5.1.3 Estandarización de los procesos



**Definir los estándares de calidad asociados a los procesos seleccionados y elaborar los procedimientos necesarios para llevar a cabo la actividad o el proceso.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Otro aspecto a tener en cuenta, además de la definición de los procesos es la estandarización de las actividades que se agrupan en los mismos; entre otras herramientas básicas, la estandarización es el modo que han encontrado las organizaciones para prevenir la recurrencia de errores y minimizar la variación en el modo de realizar las tareas o el servicio ofrecido.

#### ¿Qué es la estandarización?

La estandarización es la descripción simple del modo en que se efectúa una actividad en un proceso determinado. De esta forma, se asegura que el cliente –interno o externo- obtenga siempre el mismo servicio, independientemente de quien sea el empleado que lo atienda o realice la tarea. A través de los estándares, se garantiza que el desarrollo de las actividades se convierta en una “*praxis estandar*” por parte de las organizaciones, cuando el resultado es satisfactorio para los usuarios/turistas.

El estándar debe dejar claro como mínimo el objetivo, las tareas básicas a desarrollar y las restricciones que se deben observar.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

- Consensuar y definir los estándares con el personal.
- Dar a conocer los estándares al personal del organismo por escrito y en forma clara.
- Verificar los estándares en el día a día como parte de la tarea, utilizando por ejemplo, una lista de chequeo; verificar si los estándares son eficaces para los usuarios y eficientes para el organismo.
- Entregar copia de los estándares a todo el personal nuevo que ingrese al organismo, de modo que constituya una información conocida y aceptada por todos.

A continuación se detallan algunas actividades que se pueden estandarizar:

- Recepción a los turistas en la oficina de información turística.
- Atención telefónica a los turistas.



**Ejercite el estándar antes de llevarlo a la práctica; el usuario no es quien debe verificar si el empleado sabe realizar el estándar que se le enseña en forma teórica.**

## 5.1 Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo

### 5.1.4 Gestión del trabajo diario



**Impulsar la adopción de la auto gestión en las personas para la gestión del trabajo diario, en forma individual o conformando equipos que cuenten con recursos, para asumir una mayor autonomía en la toma de decisiones y un espíritu de colaboración al interactuar entre sí.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Para la profesionalización del trabajo diario en el Organismo Local de Turismo se debe buscar la división de responsabilidades sobre cada aspecto de la gestión y conceder a las personas un alto grado de autonomía, esperando que controlen su comportamiento y los resultados de su trabajo.

En este sentido, la auto gestión permite a las personas (o equipo, en el caso de que el organismo cuente con unidades de gestión más pequeñas) alcanzar la responsabilidad y el dominio sobre su trabajo, hacer un mejor uso de las facultades que cada uno posee, y con respecto a las actividades habituales, efectuar continuamente las mejoras que sean necesarias para que el organismo cumpla con su Mision.

El personal que se auto gestiona debe tener en cuenta los siguientes principios básicos:

- Participar de las reuniones y capacitaciones
- Aportar sugerencias para mejorar los procesos y para la estandarización
- Trabajar para el equipo y no para sí mismos
- Cumplir con las tareas que son asignadas por el equipo

Es indudable en la actualidad, el personal del organismo debe contar con destrezas o habilidades específicas vinculadas a los requerimientos de cada puesto de trabajo, y también un repertorio de competencias básicas más estrechamente relacionadas con las cualidades y recursos individuales.

Estas competencias de auto gestión permiten afrontar y resolver situaciones cotidianas que son independientes de la ocupación profesional. Cuatro son las habilidades de auto gestión esenciales para el logro de los objetivos propuestos: la flexibilidad para adaptarse a diferentes personas o situaciones -por ejemplo, al integrar los equipos de trabajo-, la preocupación por resolver problemas y por lograr la calidad en la actividad que realizan y el uso de estrategias para el control de emociones básicas como la auto confianza.

Finalmente, cabe señalar que la auto gestión del personal implica que los directivos o jefes del organismo asuman roles distintos a los habituales o nuevos, a medida que el personal o los miembros del equipo adquieren nuevas capacidades. Esto significa dirigir equipos de trabajo fijando los límites, alentar la participación de los individuos para aceptar la responsabilidad, mantener la motivación, desarrollar una efectiva comunicación, negociar con equipos de otras áreas y actuar principalmente como consejeros.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar a los individuos que se auto gestionan y formar a los que no lo hacen.
- Identificar los equipos autodirigidos o autogestionados que se encargan de proveer cada servicio, concediéndoles un alto grado de autonomía en la toma de decisiones. Por ejemplo: el equipo de atención al público en el centro de información turística.
- Proponer a los individuos o equipos objetivos y metas desafiantes, y al mismo tiempo alcanzables
- Conformar un acuerdo de auto gestión para interactuar entre si y trabajar estrechamente con el objetivo de cumplir los objetivos y metas.
- Realizar reuniones de trabajo –preferentemente en horario laboral- con cada equipo auto gestionado con el objetivo de aumentar la participación, obtener la opinión de los miembros y ayudar a las resolución de los problemas.



**El equipo auto gestionado o auto dirigido está conformado por varios individuos interdependientes, que aceptan asumir la responsabilidad respecto de una tarea, se obligan a orientar y controlar las contribuciones de cada uno de sus componentes.**



**Conexión con la Directriz 1.1.3 y 2.1.1**

### 5.1 Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo

#### 5.1.5 Sistema de reclamos y sugerencias



**Establecer un sistema eficaz para atender reclamos y sugerencias de los ciudadanos y/o turistas.**

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La gestión de reclamos y sugerencias constituye una clara instancia para conocer el parecer de los ciudadanos y/o turistas cuando no se ha cumplido una tarea o no se han satisfecho las expectativas que estos tenían respecto de los servicios que se presta; el establecimiento de un sistema para atender los reclamos y sugerencias configura una oportunidad única para subsanar las falencias, evitar la recurrencia del error, mejorar el servicio y recuperar la credibilidad de los usuarios.

Cada Organismo Local de Turismo debe contar con un formulario de reclamos y sugerencias que considere más conveniente, de acuerdo con las características propias de las actividades que desarrolla; asimismo, no solo es importante que se cuente con este formulario y que se entienda la importancia que tiene el reclamo, sino también que se de tratamiento al mismo de manera sistematizada, por ejemplo, a través de un procedimiento para su recepción, análisis, resolución y seguimiento.

#### **B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECTRIZ**

- Recibir el reclamo y tomarlo como una oportunidad de mejora.
- Escuchar atentamente el reclamo que se efectúa y pedir disculpas en nombre del organismo.
- Efectuar preguntas para conocer en profundidad el problema.
- Evitar culpar a otros y ofrecer diferentes posibilidades de solución.
- Prometer la resolución del reclamo dentro de un marco realista y honesto.

Cuadro N° 5.1-1: Formulario modelo de reclamos y sugerencias

<b>FORMULARIO DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS - ORGANISMO LOCAL DE TURISMO</b>		
<b>Área del Organismo Local de Turismo</b>		
Municipio:	Of. De Información:	Otro:
Fecha:	Lugar:	Formulario N °:
<b>Datos del ciudadano/turista</b>		
Nombre:		Edad:
País de origen:	Teléfono:	E-mail:
<b>RECLAMO O SUGERENCIA A EFECTUAR</b>		
<b>OBSERVACIONES PERSONAL DEL ORGANISMO LOCAL DE TURISMO</b>		
Nombre:		Puesto:
Observaciones:		
Nombre:		Puesto:
Observaciones:		
<b>Derivación</b>		
Área:		Responsable:
<b>Resolución</b>		
<b>Seguimiento</b>		
Revisión:		Firma:

## 5.2 Gestión de la Calidad en el Destino

### 5.2 Gestión de la Calidad en el Destino

#### 5.2.1 Adecuación de los espacios de uso turístico



**Fomentar el mejoramiento estético de los espacios para su uso turístico –por ejemplo: señalización, información, accesibilidad, etc-.**

### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Los componentes clave que estructuran un destino turístico y determinan su gestión están vinculados a distintos elementos físicos y socioculturales vinculados con el espacio físico que acoge al turista. Estos componentes son: los equipamientos e instalaciones turísticas, la infraestructura y conectividad de los servicios, el estado de los edificios y terrenos existentes, las condiciones ambientales, la señalización y la información disponible físicamente, entre otros aspectos.

En este sentido, cuando el turista visita un destino turístico percibe claramente todos estos elementos y la preocupación de los diferentes sectores por mejorar los que han sufrido un proceso de degradación por el paso del tiempo o por el abandono –espacios que en definitiva hacen más atractiva a la localidad-; ello es valorado en forma positiva y transmitido a otras personas que le pregunten acerca de su experiencia turística.

Favorecer la rehabilitación y renovación urbana, la puesta en valor y el mejoramiento estético y funcional de los espacios públicos, es clave para una calidad de vida ciudadana, y a su vez, para la calidad que es percibida por el turista desde el punto de vista del destino.

Un aspecto determinante en lo que se refiere al mejoramiento estético de los espacios es la necesidad de un planteamiento holístico, es decir, la necesidad de que la comunidad local en su conjunto asuma sus responsabilidades y de que el sector público intervenga de manera directa. Por ello, la cooperación y la asociación entre diferentes niveles, organizaciones e intereses son partes esenciales de todas las propuestas.

### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

- Identificar los sitios y obras que por sus características arquitectónicas, escultóricas y/o tradicionales constituyen emblemas de identidad turística del destino (ya sea en el medio urbano, rural o en los accesos a la localidad) y acordar acciones de adecuación con otras dependencias del municipio para rehabilitar, adecuar o conservar dicho patrimonio, con el fin de revitalizar su imagen y de que se constituyan en puntos de atracción turística y visita obligada de los turistas
- Promover la participación ciudadana en el cuidado de edificios o conjuntos monumentales que requieren un sistema de protección específico.
- Fomentar la valoración visual del entorno físico, a través de campañas de sensibilización en los medios de comunicación locales
- Acordar la utilización de una carta de colores y cartelería de bajo impacto visual para el frente de los edificios
- Proponer el cumplimiento de normas para garantizar un “ajuste” adecuado entre la puesta en valor de la arquitectura y el entorno circundante

## 5.2 Gestión de la Calidad en el Destino

### 5.2.2 Identificación e interpretación del nivel de satisfacción del turista



**Establecer y aplicar una metodología para identificar e interpretar el nivel de satisfacción de los turistas.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Uno de los objetivos de la atención a los turistas y/o ciudadanos es la gestión de la satisfacción de los mismos; cuando ellos no se sienten debidamente atendidos hay que otorgarles la posibilidad que expresen su descontento. De esta manera, se podrá conocer en todo momento las características del servicio prestado y tener una oportunidad para mejorarlo.

Para satisfacer sus necesidades es necesario conocer qué se les debe ofrecer y qué hay que hacer para conseguirlo, preguntarles si están satisfechos y ajustar los procesos del organismo. Atendiendo a las formas más habituales para identificar el nivel de satisfacción de los turistas se mencionan las siguientes, cada una con características específicas:

- Entrevistas individuales o en grupo para conocer las preocupaciones y expectativas.
- Encuestas de satisfacción escritas -de periodicidad variable-
- Encuestas electrónicas
- Observaciones recibidas del personal de servicio de atención al turista y/o ciudadano.

En estas herramientas se pueden determinar exigencias detectables y controlables cuantitativas –tiempos de espera, retrasos- y cualitativas –amabilidad, cortesía, ambiente, competencia del personal, información adecuada-.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

A continuación se detalla a modo de ejemplo un cuestionario de satisfacción para ser implementado en la oficina o centro de información turística:

## Cuadro N° 5.1-2: Cuestionario de Satisfacción del Organismo Local de Turismo

## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN - ATENCIÓN CENTRO DE INFORMACIÓN TURÍSTICA

Área del Organismo Local de Turismo

*¿Cuál es su opinión acerca de los servicios que ofrece la Oficina de Información Turística?*

	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho	Observaciones
<b>ACCESO</b>					
Señalización					
Estacionamiento					
Horarios de Atención					
<b>AMBIENTE</b>					
Comodidad de la oficina					
Limpieza					
Presentación de la información turística de distribución gratuita (exhibidores y carteles)					
Tiempo de espera					
<b>ACTITUD DEL PERSONAL</b>					
Recepción					
Amabilidad					
Disponibilidad					
<b>CAPACIDAD DEL PERSONAL</b>					
Comprensión de lo que se le solicita					
Respuesta adecuada a lo que se le solicita					
Derivación hacia otras estructuras si fuera necesario					
<b>INFORMACIÓN</b>					
Precisión de la información brindada					
Invitación a descubrir otras actividades turísticas (entretenimientos, sitios turísticos, etc.)					

Su evaluación general acerca de los servicios que ofrece la Oficina de Información Turística

¿Tiene alguna observación o sugerencia acerca de los servicios que brinda la Oficina de Información Turística?

¿Tiene alguna observación o sugerencia acerca de los servicios que ofrece el destino? (servicios públicos, alojamiento, alimentación, comercios, transporte, entretenimientos, etc.)

Revisión

Firma



Desde el año 2001 a la fecha la Dirección de Turismo de la Municipalidad de Villa Elisa implementa anualmente cuestionarios para indagar a los visitantes en el destino, focalizados en los períodos vacacionales de verano e invierno, para detectar los perfiles de los visitantes, dentro de ellos: motivaciones, expectativas, procedencias, composición de grupos, gasto turístico, uso de Internet para elección de destino, sexo, edad, ocupación, medio de transporte en el que se desplaza, etc.

Fuente: Ficha de Experiencia Referencial. Dirección de Turismo Municipalidad de Villa Elisa.

## 5.2 Gestión de la Calidad en el Destino

### 5.2.3 Seguridad Turística



Establecer e implementar acciones que tengan por finalidad la protección de los turistas en el destino.

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Entre los factores que mayor preponderancia presentan en la percepción que el turista tiene de un destino sin duda alguna la seguridad ocupa una posición de privilegio.

En este sentido, es que se enfrenta un nuevo desafío que consiste en desarrollar acciones tendientes a la mejora de la seguridad del turista, las que sin duda reportarán una mayor satisfacción al conjunto de los visitantes, pero también a los residentes.

El rol del Organismo Local de Turismo consiste en impulsar la adopción de acciones destinadas a preservar la seguridad de los turistas, mediante la aplicación de las recomendaciones formuladas por la Organización Mundial de Turismo, el Comité Intersectorial de Seguridad Turística y por otros organismos con competencia en la materia.

La implementación de medidas tendientes a minimizar el riesgo de los turistas, impone una labor conjunta entre los diferentes actores que participan de la problemática, la que necesariamente debe involucrar la capacitación específica, en particular de las fuerzas de seguridad en sus diferentes niveles jurisdiccionales.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECTRIZ

### ¿Qué se entiende por seguridad turística?

“La capacidad de asegurar, en un espacio físico determinado, las condiciones necesarias (materiales y subjetivas) y suficientes, para que turistas nacionales y extranjeros, así como las comunidades receptoras, puedan desarrollar sus actividades de esparcimiento y ocio enmarcadas dentro de la actividad turística. Ello en un entorno libre de riesgos físicos, materiales y psicológicos, con particular respeto por el entorno ambiental y por el carácter y características de cada una de las personas que participan.”

### ¿Qué características debe poseer un sistema que adopte la seguridad turística?

- **Capacidad** suficiente para operar en entornos y momento de crisis, inseguridad y violencia.
- **Inmediatez** en la respuesta.
- **Robustez** adquirida mediante un funcionamiento permanente y asentado.
- **Flexibilidad** que le permita adaptarse a diferentes realidades e intereses turísticos y de servicios, sean éstos públicos, privados o mixtos
- **Posibilidad** de disponer de información integral de un destino, en base a todo tipo de imprevistos
- **Versatilidad** en su ajuste a las exigencias de cada momento en términos de demanda, recursos humanos, recursos tecnológicos, oferta de servicios, etc.
- **Comunicación** con redes locales conectadas (servidores nacionales y organizaciones locales unidas por medio de Internet, y conformando un centro de datos gestionado desde el sistema nacional de seguridad)
- **Adaptabilidad** a la realidad nacional, a cada una de sus regiones, ciudades y espacios turísticos.

Adaptado de Noski Consulting Tour S.L. Presentación “La seguridad turística como parte esencial de la credibilidad de un sector. La percepción de una necesidad. Desarrollos organizativos, desarrollos humanos y desarrollos productivos”

### ¿Qué acciones se recomienda implementar al Organismo Local de Turismo?

- Promover seminarios de intercambio de experiencias con participación de las fuerzas de seguridad que actúan en el destino
- Realizar Cursos de Capacitación sobre seguridad turística a personas y organismos relacionados con el turismo en el Municipio.
- Elaborar material, en conjunto con las fuerzas de seguridad, para capacitación de empleados de las empresas prestadoras de servicios turísticos.
- Provisión de material con información de contacto y recomendaciones para los turistas.
- Realizar campañas de concientización sobre la importancia de la seguridad turística.
- Impulsar la creación de unidades especiales en las fuerzas de seguridad para la prevención y atención de la problemática de la seguridad de los visitantes y de defensorías del Turista.
- Propiciar la modificación de la normativa turística, a fin de proteger mejor a los turistas.
- Definir los riesgos potenciales del municipio en materia de seguridad turística y contar con un gabinete de crisis en caso de que se produzcan.
- Contar con una estrategia comunicacional definida a fin de afrontar diversos problemas vinculados a la seguridad turística.



Una buena práctica, a fin de facilitar la seguridad de los turistas es la creación de unidades policiales específicas como la denominada Policía del Turista. También lo es la creación de Programas como la Defensoría del Turista.



Se considera un Caso de éxito la concreción en el ámbito de la Policía Federal Argentina de la Comisaría del Turista. Del mismo modo el Programa de Defensoría del Turista implementado en la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.



Curso de Seguridad Turística:

<https://procae.sgp.gov.ar/>

Foro sobre seguridad y turismo

<http://www.seguridad-la.com/artic/discipl/4079.htm>

Seguridad Turística: Reto competitivo de Colombia

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/2003/publicaciones/Seguridad/Planseguridad.pdf>

Defensoría del Turista

<http://www.defensoria.org.ar/areastematicas/turista.php>

Catálogo de Experiencias Innovadoras

[http://2016.turismo.gov.ar/wp\\_turismo/wp-content/uploads/2008/02/catalogo-seguridad-turistica1.pdf](http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2008/02/catalogo-seguridad-turistica1.pdf)



Conexión con la Directriz 1.4.1

## 5.2 Gestión de la Calidad en el Destino

### 5.2.4 Accesibilidad



Implementar acciones destinadas a la incorporación de los requerimientos de las personas con discapacidad, movilidad y/o comunicación limitada con el fin de resolver la accesibilidad, permanencia y uso de las instalaciones.

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

*“El entorno físico que se diseña pareciera estar destinado a un ser humano que no crece, no enferma, no envejece, no muere, un modelo antropométrico perfecto, consecuencia de una visión perfeccionista del hombre.*

*Las barreras arquitectónicas y urbanísticas, las barreras culturales, las sociales y también las burocráticas, son aquellos impedimentos que hacen a la no integración o a la dificultad de participar de las actividades de una comunidad para algunas personas, como por ejemplo, aquellas con discapacidad y/o limitaciones, niños o ancianos”.*<sup>7</sup>

Su integración es una obligación que atañe a toda la comunidad. Según la Secretaría de Turismo de la Nación, las actividades turísticas deben estar cada vez más integradas a la vida de los usuarios con capacidades diferentes. Estas personas, incluidas en todos los niveles de ingresos y educación, realizan desplazamientos para la recreación, los negocios o asuntos personales.

En Argentina se tiene en cuenta el tema de la “Accesibilidad” en leyes nacionales, provinciales y municipales. Tal es el caso de la Ley Nro. 24.314 relacionada con la Accesibilidad de personas con movilidad reducida.

Asimismo, cabe señalar que la Ley Nacional de Turismo N°. 25.997 indica en uno de sus principios rectores, la opción por promover la eliminación de aquellas barreras que impiden el uso y goce del turismo a todos los visitantes, especialmente a aquellos grupos conformados por personas con discapacidad transitoria o permanente; además, cabe mencionar la existencia de la Ley Nacional de Turismo Accesible N°. 25.643.

Así pues, la infraestructura, los espacios, el mobiliario y los equipos en el ámbito del Organismo Local de Turismo deben considerar la diversidad de singularidades físicas y de habilidades de los turistas, cualquiera sea su condición.

La mejor forma de prever una experiencia positiva en el destino turístico, es contar con servicios y actividades acordes a los requerimientos de estos turistas, teniendo en cuenta las condiciones de cada tipo de discapacidad. Ellos pueden tener dificultad para: desplazarse en forma temporaria o permanente dado su estado físico, como consecuencia de una enfermedad o de un accidente; se desplazan en sillas de ruedas o con la ayuda de bastones y muletas. También forman parte de este segmento, los usuarios que tienen dificultades visuales, auditivas y/o del habla, y los que no pueden realizar un esfuerzo físico o tienen problemas cardíacos.



**Accesibilidad:** es la característica del urbanismo, la edificación, el transporte o los medios de comunicación que permite a cualquier persona su utilización y la máxima autonomía personal, brindando de esta forma integración y equiparación de oportunidades para todos los ciudadanos.

<sup>7</sup> Municipalidad de Rosario. Dirección General de Obras Particulares. Pautas y Exigencias para un Proyecto Arquitectónico de Inclusión.



Desde la Secretaría Municipal de Turismo de San Martín de los Andes se apunta a consolidar un destino turístico accesible para todas las personas. Por ello, se ha diseñado y desarrollado el Programa Turismo Accesible, enmarcado en las acciones de San Martín de los Andes: Una Ciudad para Todos que propicia la Eliminación de Barreras Físicas (Ordenanza 3359/99).

Fuente: [http://www.sanmartindelosandes.gov.ar/turismo/turismo\\_accesible](http://www.sanmartindelosandes.gov.ar/turismo/turismo_accesible)

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

- Realizar un diagnóstico del organismo para evaluar en que medida se cumplen los requerimientos de accesibilidad.
- Elaborar un plan para adaptar el organismo a los requerimientos de accesibilidad.
- Considerar elementos para facilitar el acceso de los usuarios en las siguientes áreas: estacionamiento, acceso principal y secundarios, accesos a diferentes niveles y circulaciones.
- Considerar la colocación de elementos para servicios accesibles en locales sanitarios.



**Ley Nacional Nº 25.643. Turismo Accesible.**

**Ley Nacional Nº. 24.314. Accesibilidad de personas con movilidad reducida. Modificación de la Ley Nro. 22.431.**

**Normas IRAM Nro.11.1100 a Nro. 11.1108**



***Para obtener información adicional sobre el tema consulte el siguiente material:***

**Secretaría de Turismo de la Nación (2008). Directrices de Accesibilidad en Alojamientos Turísticos y Guía de Autoevaluación.**

**Secretaría de Turismo de la Nación (1999). Turismo Accesible. Habilitación y recepción en establecimientos turísticos.**

## 5.2 Gestión de la Calidad en el Destino

### 5.2.5 Fomento de iniciativas vinculadas a la gestión de la calidad



**Difundir, promover y apoyar las iniciativas vinculadas a la implementación de la gestión de la calidad en los establecimientos y servicios turísticos públicos y privados del destino.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La Secretaría de Turismo de la Nación a través de la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística ha diseñado una serie de herramientas para promover la gestión de la calidad en los destinos; tales herramientas, como por ejemplo las normas sectoriales y diversos programas de aplicación, se encuentran estructuradas en el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT).

El Organismo Local de Turismo debe adoptar el rol de facilitador para la implementación de las mencionadas herramientas de calidad involucrando a los actores clave en el proceso.

#### A SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para la implementación de esta Directriz se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones:

- Coordinar, supervisar y dirigir acciones para promover la implementación de la calidad
- Proponer una guía y un calendario estimativo de implementación de acciones
- Facilitar la formación de técnicos con el fin de que adquieran las capacidades necesarias para la puesta en marcha de instrumentos de gestión de la calidad.
- Efectuar acciones tendientes a la firma y concreción de acuerdos con otros municipios y asociaciones que hayan implementado la gestión de la calidad.
- Difundir experiencias exitosas vinculadas a la adopción de la gestión de la calidad en organizaciones y empresas turísticas

## EJE 6

### DIRECTRICES REFERIDAS A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

*Es importante que el Organismo Local de Turismo genere las condiciones necesarias con el objetivo de definir las competencias para cada puesto, identificar las necesidades y capacitar a los recursos humanos, reconociéndolos por la tarea realizada.*

*Para ello, el presente eje expone los principales conceptos y aspectos referidos a los Recursos Humanos del Organismo Local de Turismo y del Destino.*

#### **6.1 Recursos Humanos del Organismo Local de Turismo**

6.1.1 Definición de las competencias para cada puesto

6.1.2 Capacitación de los recursos humanos

6.1.3 Reconocimiento e incentivos

#### **6.2 Recursos Humanos del Destino**

6.2.1 Concientización turística

6.2.2 Identificación de necesidades de formación y/o capacitación

6.2.3 Capacitación y/o formación de los recursos

## 6.1 Recursos Humanos del Organismo Local de Turismo

### 6.1 Recursos Humanos del Organismo Local de Turismo

#### 6.1.1 Definición de las competencias para cada puesto



**Determinar los requerimientos necesarios y elaborar los perfiles profesionales para todos los puestos de trabajo de acuerdo a las necesidades operativas del organismo.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

El Organismo Local de Turismo debe determinar los requisitos necesarios que cumplirán los candidatos a ocupar un puesto de trabajo, antes de implementar el proceso de selección de los mismos.

La elaboración de sus perfiles supone la definición de las necesidades y de las expectativas que el organismo tiene para cada puesto. Para esto, es necesario tener en cuenta la generación de información vinculada tanto con la propia organización y su entorno, como del puesto de trabajo requerido.

Es importante mencionar que se deben identificar los requisitos tanto personales como profesionales que deben cumplir los postulantes, para desarrollar adecuadamente cada una de las tareas; determinar esos requerimientos permite realizar una comparación entre los requisitos exigidos y los conocimientos, aptitudes o experiencia que aporta el candidato en vistas a identificar posibles desajustes, e iniciar así, alguna acción de capacitación una vez que ha sido incorporado al organismo.

Por otra parte, dado que en la determinación de los requerimientos para cada puesto, se indica en forma detallada todas las funciones, tareas y obligaciones que asumirá el candidato, luego de contratado, se podrá comparar si su desempeño está de acuerdo a lo exigido por ese puesto.

#### *¿Cuáles son las competencias poseídas y las competencias desarrollables?*

Las competencias poseídas son las que el candidato tiene y son difícilmente modificables; se cuenta con estas competencias y coinciden con el organismo o no se tienen. Están vinculadas a las percepciones, valores y actitudes de los individuos, por ejemplo: trabajo en equipo, autoaprendizaje y preocupación por la calidad.

Luego, las competencias desarrollables son las que se adquieren y se pueden mejorar, como las técnicas y de operación; representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación. Tal es el caso de: el uso de herramientas, el analizar e interpretar información y el manejo de software, entre otros aspectos.

#### *¿Cuáles son las competencias clave?*

Los individuos necesitan de un amplio universo de competencias para enfrentar los desafíos actuales en el ámbito laboral. En primera instancia, deben saber utilizar herramientas para interactuar efectivamente con el ambiente: lenguaje y tecnología de la información; luego, saber interactuar en grupos heterogéneos, dada la necesidad de comunicación en una realidad global cada vez más interdependiente; y por último, pensar reflexivamente y actuar de manera autónoma.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para la implementación de esta Directriz se sugiere elaborar diversos protocolos donde se asienten todos los requisitos y competencias exigidos para ocupar cada puesto. A continuación, se expone los lineamientos principales:

**Cuadro N° 6.1.-1: Ejemplo de protocolo para determinar requerimientos de puestos de trabajo**

<b>1- Identificación del Puesto</b>	Datos generales del puesto de trabajo (edad, sexo, procedencia geográfica, etc.).
Denominación del puesto:	Objetivo del puesto:
Salario:	Experiencia:
<b>2- Estudios</b>	
Nivel mínimo requerido:	Especialidad:
<b>3- Funciones básicas a desempeñar</b>	
Descripción operativa de las funciones:	Descripción de las tareas a efectuar:
Obligaciones a cumplir:	Condiciones mínimas que debe reunir el candidato:
<b>4- Características del puesto:</b>	
Relación con otros puestos:	Contactos con otras personas:
<b>5- Actividades requeridas</b>	
De tipo físico:	Mentales-intelectuales:
Capacidad de desarrollo y motivación personal:	Motrices:
<b>6- Contexto del puesto de trabajo</b>	
Condiciones ambientales	Buena conducta (presentación de certificado).

Fuente: Adaptado de Colom, A., Sarramona, J., Vázquez, G. Estrategias de formación en la empresa. Nancea. Madrid. 1994. p. g. 62.



A la hora de necesitar personal sondee el interés de los miembros dentro del organismo, verificando la existencia de interesados que puedan dar cumplimiento a las necesidades del puesto de trabajo, de acuerdo a los requerimientos y el perfil que se ha determinado.

## 6.1 Recursos Humanos del Organismo Local de Turismo

### 6.1.2 Capacitación de los recursos humanos



**Identificar y definir las necesidades de capacitación de los recursos humanos del organismo e implementar un plan anual de capacitación con objetivos estratégicos y evaluar su cumplimiento.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Las decisiones que emprende el Organismo Local de Turismo pueden ocasionar la aparición de necesidades de capacitación. Por ejemplo, ante la definición de nuevos objetivos, la actualización e incorporación de nueva tecnología, el desarrollo de nuevos servicios que requieren altos niveles de calidad y/o ante un nuevo análisis de la situación laboral del organismo.

#### ¿Qué es una necesidad de capacitación?

El término "necesidad de capacitación" tiene un significado amplio. Para algunos expertos se está frente a una necesidad de capacitación "cuando una función o tarea requerida por la organización no se realiza o no se podría realizar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerla, de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel".<sup>8</sup>

Según otras perspectivas, significan los *déficits* objetivamente existentes entre la realidad de la actividad laboral y lo que sería deseable, *déficits* que son salvables mediante acciones de formación (Kaufman, 1982:53).

#### ¿Cómo el Organismo Local de Turismo puede comenzar a identificar y definir las necesidades de capacitación?

Una vez que el organismo toma conciencia sobre su realidad, es decir, sobre la necesidad de un cambio o de adaptación a nuevas situaciones, resulta necesario determinar las fuentes de las necesidades de capacitación.

Así pues, es necesario implementar un diagnóstico como el *análisis de las tareas*. A través de él, se podrá identificar aquellas situaciones deseables que no se implementan, otras que no son realizadas en forma adecuada o aquellas que provocan sentimientos de frustración en el personal, por no estar capacitados o actualizados.



**Entre las herramientas a utilizar para identificar las necesidades de capacitación se pueden mencionar las siguientes:**

1. Realización de cuestionarios de observación completados mediante entrevistas y debates con el personal.
2. Elaboración de listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de capacitación.
3. Elaboración de documentos que describan los nuevos puestos de trabajo en función de la formación, etc.
4. Recopilación de sugerencias de los turistas.

<sup>8</sup> Blake, Juan (2000). Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. Ediciones Macchi. Buenos Aires. P. g. 22.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para la implementación de esta Directriz se sugiere elaborar una encuesta para el personal. Se presentan a continuación los lineamientos para la realización de la misma:

1. ¿Ha identificado problemas en su puesto de trabajo? ¿Cuándo se presentan?
2. ¿Ha recibido quejas de los turistas y/o ciudadanos por su desempeño? ¿Cuál ha sido el motivo?
3. ¿Una vez identificado el problema puede tomar decisiones para resolverlo?
4. ¿Ha recibido capacitación sobre los conocimientos y habilidades que se requieren para su puesto de trabajo?
5. ¿Cuáles considera que son los cursos que debería tomar? ¿Por qué?



La Dirección de Turismo de la Municipalidad de Villa Elisa implementa las siguientes acciones vinculadas a la gestión de los recursos humanos del organismo:

- Planificación anual de Capacitación del Personal en temáticas del área laboral a su cargo (pago por la organización).
- Capacitación informal libre a elección del personal para mejorar sus conocimientos genéricos (algunos pagos por la organización).
- Cursos de idiomas (pago en un 50% a cargo de la organización).
- Se trata de lograr un equilibrio entre todo el personal en la realización de horas extras como remuneración variable. Esto se logra por ejemplo invitando al personal a participar en los eventos de promoción del destino, aunque no corresponda a su área de trabajo, por un lado puede aumentar las horas de trabajo y cambiar el espacio que rompe con la rutina diaria.
- A principios de año se formula el Plan Operativo Anual, donde se definen los proyectos, metas a alcanzar, presupuestos, etc., de cada área de Trabajo. Posteriormente se realizan reuniones mensuales del equipo técnico para evaluar la evolución de los proyectos, cumplimiento de metas, colaboración para solución de los problemas, entre otros.
- La transversalidad de casi la totalidad de los proyectos promueven un óptimo trabajo en equipo.

Fuente: Ficha de Experiencia Referencial. Dirección de Turismo Municipalidad de Villa Elisa.

### 6.1 Recursos Humanos del Organismo Local de Turismo

#### 6.1.3 Reconocimiento e incentivos



Promover la realización de un estudio de valoración del desempeño en los puestos de trabajo y gestionar el reconocimiento por el trabajo bien hecho, la disponibilidad y la dedicación, entre otros aspectos.

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La valoración del desempeño de las personas que realizan las tareas en las diferentes áreas del Organismo Local de Turismo, ayuda a medir los resultados de su rendimiento, a comunicarles cómo están haciendo las cosas y cómo va su carrera. Esta puede proporcionar un aporte positivo y utilizarse como base para evaluar a los candidatos a ocupar un puesto ante la necesidad de una nueva contratación; y para determinar qué niveles se deben alcanzar en cada categoría de trabajo.

### *¿Por qué es importante el reconocimiento de los recursos humanos?*

El reconocimiento constituye una de las herramientas más importantes de motivación. Trae consigo cambios que se traducen en efectos positivos, al ampliar los niveles de satisfacción del personal por sentirse apreciados y por ende, con mayor confianza en sí mismos; este aumento de satisfacción tiene una notable influencia en el buen funcionamiento del organismo y en la retención del personal.

Adquiere importancia señalar que mediante la puesta en marcha de programas de reconocimiento que tiendan a promover la mejora en la realización de las tareas tanto individuales como grupales, y premiando a través de diversas modalidades, es posible crear un nuevo escenario laboral donde las personas se sientan implicadas y comprometidas.

### *¿Cuáles son los incentivos que se pueden aplicar?*

La implementación de incentivos debe adaptarse a las necesidades y expectativas del personal que trabaja en cada organismo, dado que la finalidad del mismo es producir motivación y esta depende del modo de percibir las cosas de cada persona.

Los incentivos pueden ser diversos, habitualmente se piensa en sistemas creativos para premiar el desempeño o mantener el compromiso de los recursos humanos: materiales y no materiales, por ejemplo, premios, beneficios sociales, aumentos de sueldo, prolongación de vacaciones, viajes, entre otros.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para el cumplimiento de esta Directriz se sugiere:

- Implementar incentivos vinculados a las retribuciones directas percibidas por el personal, tales como:
  - Aumentar las retribuciones en % del sueldo mensual en forma individual o a los equipos de trabajo.
  - Otorgar una retribución en % en forma de prima anual
- Implementar incentivos vinculados a las retribuciones indirectas percibidas por el personal, tales como:
  - Otorgar días de permiso pago.
- Implementar incentivos vinculados a beneficios no monetarios percibidos por el personal, tales como:
  - Otorgar viajes individuales a los equipos
  - Otorgar becas para la educación formal
  - Seleccionar el empleado o equipo del año
  - Enriquecer los puestos de trabajo
  - Impulsar el espíritu de equipo, alentar la creatividad y la innovación
  - Permitir la participación en la toma de decisiones
  - Recibir días compensatorios por desempeñar tareas los fines de semana

## 6.2 Recursos Humanos del Destino

### 6.2 Recursos Humanos del Destino

#### 6.2.1 Concientización turística



**Implementar iniciativas de concientización turística que generen en la comunidad local una conciencia colectiva, sobre la importancia que representa el turismo para el desarrollo integral del destino.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

El aumento de la satisfacción del turista con respecto a un destino está influenciado por varios factores: la presencia de una mayor cantidad de recursos humanos competentes en sus funciones, la calidad y precio de los servicios contratados, la belleza y el buen estado de los atractivos turísticos naturales y culturales; y también el trato agradable, la hospitalidad y el respeto que percibe en la comunidad anfitriona, entre otros aspectos.

No obstante, adaptar el desarrollo turístico a las aspiraciones, conocimientos y objetivos de la comunidad es uno de los problemas que habitualmente se mencionan en un destino. Ello obedece a la falta de conciencia turística de la comunidad, sobre la importancia del turismo para la economía local y el rol que les toca cumplir en forma individual o colectiva, como promotores y servidores del mismo.

Según la Organización Mundial del Turismo *“implantar conciencia turística no significa convencer a la comunidad de que el turismo es maravilloso y una opción ideal para mejorar la situación económica de la comunidad. Implantar conciencia turística es ante todo informar sobre las oportunidades y riesgos que la actividad turística puede suponer para la comunidad y también preparar y formar a la sociedad para asumir dicha actividad evitando tensiones y maximizando los beneficios de todo tipo (económicos, sociales, ambientales y culturales, etc.)”*

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

A continuación se proponen algunas sugerencias para cumplir con esta Directriz:

- Implementar programas de concientización turística abarcando los siguientes aspectos:
  - Experiencias exitosas en otros ámbitos y las oportunidades de la comunidad local para llevar adelante proyectos similares
  - Beneficios y problemas del turismo para la comunidad
  - Modos de tratar a los turistas de diferentes lenguas y culturas
  - Importancia de la conservación de los sitios históricos y arqueológicos
  - Importancia de la protección ambiental y cuidado de los recursos

Las herramientas que se pueden emplear en los programas de concientización turística son las siguientes:

- Realización de programas en la radio y televisión local, que incluyan entrevistas con personas vinculadas al turismo, con el objetivo de obtener interés de la comunidad
- Publicación de artículos en periódicos locales y regionales sobre conceptos, experiencias y difusión de asuntos turísticos

- Elaboración de folletos, catálogos y carteles de fácil comprensión
- Realización de conferencias y seminarios dirigidas tanto a la comunidad en general como a las organizaciones público-privadas y pertenecientes al sector
- Realización de reuniones con actores públicos y dirigentes sociales con el fin de que comprendan el proceso de gestión turística y brinden su apoyo

## 6.2 Recursos Humanos del Destino

### 6.2.2 Identificación de necesidades de formación y/o capacitación



**Identificar las necesidades de formación y/o capacitación de los recursos humanos que prestan o prestarán servicios turísticos en la localidad.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La formación de los recursos humanos es un elemento clave para poder competir con garantía de éxito en un entorno cada vez más interdependiente y global, por lo que debe constituir un objetivo estratégico para reforzar la competitividad de las organizaciones públicas y privadas que prestan servicios en los destinos turísticos, además de fortalecer la empleabilidad de los miembros de la comunidad en escenarios de constantes cambios.

La consideración de la formación como un proceso continuo de mejora del desempeño de la actividad profesional, es una realidad que se puede constatar en cualquier tipo de empresa o sector, incluyendo en el turismo.

Sin embargo, las ofertas de formación y/o capacitación no siempre responden a lo que las personas que trabajan y el destino en mayor medida necesitan; no siempre son útiles a la aplicabilidad de la realidad cotidiana de la comunidad y coincidentes con la demanda del mercado.

Por ello, y para que la formación sea realmente una inversión, no debe realizarse porque sí, sino sabiendo cual es su contribución en la resolución de los problemas más habituales del destino turístico, y en este sentido, el primer paso a emprender es un proceso de definición de las necesidades concretas de formación de los recursos humanos y de las deficiencias que presenten los mismos.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para la implementación de esta Directriz se sugiere:

- Elaborar un diagnóstico de los recursos humanos presentes en las organizaciones turísticas con el aporte de las asociaciones del sector privado.
- Formar una base de datos inicial con información rigurosa.
- Realizar encuestas para recopilar sugerencias vinculadas a las necesidades de formación en las asociaciones empresariales, gremiales, ONGs, etc.
- Evaluar cuáles competencias deben tener los recursos humanos del destino para acompañar adecuadamente el desarrollo de los productos turísticos.
- Intercambiar resultados de identificación de necesidades de formación y de competencias con otros organismos públicos e instituciones educativas.

- Orientar de la mejor forma posible la formación y/o capacitación de los profesionales en turismo, acortando la brecha existente entre la oferta de los centros de formación y las necesidades reales del sector turístico.

## 6.2 Recursos Humanos del Destino

### 6.2.3 Capacitación y/o formación de los recursos humanos



**Proporcionar formación y/o capacitación continuada y eficientemente coordinada, dictada por el Organismo Local de Turismo y/o estableciendo alianzas estratégicas con instituciones académicas y organismos públicos y/o privados.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Como se indicó en la Directriz precedente para responder al entorno cambiante, a los nuevos esquemas de las organizaciones, y a su vez a una demanda más exigente, en el manejo de los recursos humanos del destino se debe dar prioridad a aspectos tales como la formación y/o capacitación continuada.

Cabe señalar que la evolución de los destinos turísticos se encuentra estrechamente vinculada con las acciones de formación, por ejemplo en los siguientes aspectos:

- La competitividad del destino depende directamente de la presencia y calidad del recurso humano.
- Los objetivos de formación y/o capacitación deben responder a la estrategia competitiva del destino turístico.

La capacitación en el conjunto de organizaciones turísticas debe responder a una suma de necesidades objetivas, ya sean del personal, de la organización o del contexto general, es decir, en este último caso, de cambios que se producen en los productos que se ofrecen.

Para dar respuesta a estas necesidades, es preciso entonces, organizar la capacitación de manera sistemática, anticipando las acciones que se van a aplicar mediante la planificación previa de las mismas.

Así pues, la planificación de la capacitación parte del conocimiento previo de la realidad vinculada a las necesidades de formación de los recursos humanos de la localidad, y se implementa de manera coordinada para obtener los resultados esperados.

Finalmente, adquiere importancia señalar la implementación de la necesaria coordinación de los programas de formación y/o capacitación que diversos organismos proyecten desarrollar desde sus respectivas perspectivas sectoriales.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para la implementación de esta Directriz se sugiere establecer con todos los actores que brindan formación y/o capacitación los siguientes aspectos:

- La participación de los recursos humanos desde el diseño de la formación.
- Las metas y los objetivos a lograr mediante las sesiones de formación y/o capacitación.
- Las acciones a implementar y los recursos a otorgar.

- Un Plan de capacitación y los responsables del mismo.
- La evaluación a corto y mediano plazo del Plan.
- Los criterios a utilizar para realizar el seguimiento de los conocimientos y habilidades adquiridos.
- La puesta a disposición de herramientas útiles para realizar las actividades.
- La definición de políticas de cooperación interinstitucional para instalar la oferta educativa necesaria.



Desde la Dirección de Turismo Malargue (en el marco del Programa Buenas Prácticas y Gestión de Calidad Normas ISO) se realizan convenios con con la Federación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la Republica Argentina FEHGRA, y su filial en la provincia de Mendoza, como así también con otras instituciones públicas y privadas tales como Universidades, Institutos especializados y profesionales, a fin de dictar capacitación y actualización constante al recurso humano, tanto de las entidades públicas como del sector privado.

Fuente: Ficha de Experiencia Referencial, Dirección de Turismo Malargue.



Conexión con la Directriz 2.1.2 Coordinación y Cooperación con otros organismos públicos y 2.2.1 Coordinación y Cooperación interinstitucional público – privada

## EJE 7

### DIRECTRICES REFERIDAS A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL DESTINO

*Es importante que el Organismo Local de Turismo disponga un sistema de gestión de conocimiento con el objetivo de obtener la información que precisa para tomar decisiones y realizar sus tareas.*

*Para ello, el presente eje expone los principales conceptos y aspectos referidos a la gestión del Sistema de Indicadores del Destino y la Producción de Conocimiento.*

#### **7.1 Sistema de Indicadores del Destino**

7.1.1 Medición y análisis de indicadores del Organismo Local de Turismo

7.1.2 Medición y análisis de indicadores del destino

#### **7.2 Producción de Conocimiento**

7.2.1 Documentos del Organismo Local de Turismo

7.2.2 Informes periódicos del destino

7.2.3 Asistencia técnica

7.2.4 Investigación y Desarrollo

## 7.1 Sistema de Indicadores del Destino

### 7.1 Sistema de Indicadores del Destino

#### 7.1.1 Medición y análisis de indicadores del Organismo Local de Turismo



**Definir, identificar y realizar el seguimiento de indicadores referidos a la gestión del organismo con el fin de proporcionar la información necesaria para tomar decisiones y realizar sus tareas ordinarias y extraordinarias.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La clave de una adecuada gestión del conocimiento del Organismo Local de Turismo será su sistema de información. A tal fin, se puede definir a la gestión de la información como las acciones realizadas con el objetivo de controlar, almacenar y recuperar la información producida, recibida o retenida por la organización en el desarrollo de sus actividades.

Los indicadores ocupan un lugar central en el sistema de información. Como se ha dicho en las directrices anteriores, el indicador es una magnitud asociada a una característica que permite establecer diferencias, comportamientos y tendencias. Su medición puede ser cuantitativa o cualitativa y en un período determinado de tiempo. En cualquiera de los dos casos, deben proporcionar en forma sintetizada la información que es relevante para el organismo y del destino.

Entre los criterios frecuentes utilizados en el diseño de los indicadores se identifica:

- Participativo: se sugiere que el indicador sea diseñado y construido por los propios responsables de los procesos o actividades.
- Cuantificable: Implica que el resultado de la aplicación del indicador pueda ser convertido en cifras, números, estadísticas que permitan su medición.
- Confiable: Las variables utilizadas para su cálculo deben ser reales, concretas, propias y verificables, que sustenten su resultado.
- Que agregue valor: El contenido del indicador debe permitir a la organización identificar alertas para la toma de decisiones.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para el cumplimiento de esta Directriz se sugiere en primera instancia definir:

- Qué se quiere medir (procesos y/o resultados),
- Cuando se lo medirá,
- Cómo se tomará dicha medida.

Este ejercicio nos dará un conjunto de variables que se tendrán que convertir en indicadores. Es importante recordar que, mientras las variables pueden estar integradas por uno o más indicadores, éstos son los observables empíricos que se toman directamente de la experiencia o de la información disponible.

Así, una vez definida las variables de estudio, se trata de identificar y formular los indicadores. Para ello se sugiere contemplar la siguiente información:

1. Eje, Directriz o proceso: se trata de identificar el ámbito de acción del indicador.
2. Nombre: designación del indicador de manera clara, concisa y favorable al usuario. Al mismo tiempo, el nombre debería explicar su significado con la mayor exactitud posible.
3. Definición: expresión textual que permite conocer la razón de ser del indicador; define los objetivos o motivos que se desean medir.
4. Forma de cálculo: Deben especificarse las operaciones, el procesamiento necesario para obtener el valor del indicador y la unidad de medida en que se expresa.
5. Fuente de datos: es importante considerar en el diseño de los indicadores la disponibilidad y accesibilidad de los datos necesarios. Se trata de identificar de manera precisa cuál será la fuente de información.
6. Estándar de calidad: en aquellos procesos que lo requieran, se podrá definir el punto de referencia que muestra las cualidades, calidades o atributos del indicador.



Para la correcta identificación de estos indicadores, se deberá considerar aquellos procesos y aspectos relacionados con la Organización Local de Turismo, diferenciándolos de los indicadores de la oferta o demanda del Destino



Es importante no confundir el sistema de información con el proceso de informatización que consiste en la transformación de procesos del organismo en procesos electrónicos mediante la utilización de sistemas informáticos.



Conexión con las Directrices 1.2.4, 4.1.2, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.5, 5.14, 5.1.5



**Ejemplo de definición de indicador del Organismo:**

1. Eje: Directrices referidas a la Gestión de la Calidad
1. Nombre: Porcentaje de atención con calidad
2. Definición: Este indicador expresa el porcentaje de atenciones con calidad a los turistas, con el fin de tomar acciones de mejora para incrementar la satisfacción en la prestación del servicio.
3. Nivel de referencia: Consenso=95%
4. Fórmula de cálculo:  $N^{\circ}$  de acciones sin reclamación /  $N^{\circ}$  de atenciones realizadas/95 \*100
5. Fuente de Datos: encuestas a turistas
6. Frecuencia: Mensual
7. Estándar de calidad: se establece llegar a un 98%

## 7.1 Sistema de Indicadores del Destino

### 7.1.2 Medición y análisis de indicadores del destino



**Definir los principales indicadores del destino e implementar estudios que permitan analizar la evolución de los mismos, con el propósito de contar con información adecuada, tanto para la planificación como para la gestión y promoción del turismo local.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Se trata de definir y conocer la evolución de los principales indicadores del destino para convertirlos en información clave en la planificación y gestión del turismo municipal como así también integrarlos al Programa de promoción local.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para el cumplimiento de esta Directriz se sugiere trabajar con los siguientes variables:

##### 1. Sobre la ofertas de recursos turísticos

- Principales características de los Atractivos, actividades y productos turísticos locales
- Capacidad de oferta de los prestadores de servicios turísticos: cantidad de plazas, cubiertos, servicios turísticos, etc.
- Evolución de la producción turística: plazas ocupadas, servicios tomados, etc.
- Tarifas promedio por servicios

##### 2. Sobre la demanda de servicios turísticos

- Principales características de la demanda del destino o Perfil del turista: lugar de procedencia, composición del grupo, edad, etc.
- Tipo de alojamiento utilizado: hotel, cabañas, casas de alquiler, etc.
- Movimiento de pasajeros del destino: cantidad de pasajeros, duración de la estadía,
- Gasto promedio de los turistas

En cuanto a la metodología para diseñar los indicadores se sugiere utilizar el mismo procedimiento descrito en la Directriz anterior.



**Conexión con la Directriz 3.3.1 y 3.3.2**



La experiencia en medici n de indicadores ha demostrado que es conveniente trabajar con un n mero reducido de ellos y no con sistemas complejos que atentan contra su seguimiento peri dico.



**Ejemplo de definici n de indicador de Destino**

8. Eje: Informaci n de la Oferta

9. Nombre: Evoluci n de la producci n turística

10. Definici n: grado de producci n de los servicios de alojamiento, excursiones y cubiertos que ofrece el destino.

11. Forma de c lculo: Porcentaje que resulta de considerar la disponibilidad de servicios con respecto a su ocupaci n.

Como se podr observar en la formulaci n del indicador, se integran valores provenientes de tres segmentos por lo cual se deber precisar:

- 1) Disponibilidad de plazas / plazas ocupadas
- 2) Disponibilidad de Cubiertos / cubiertos vendidos
- 3) Disponibilidad de servicios de excursiones / excursiones prestadas

12. Fuente de Datos: encuesta a proveedores de servicios

13. Est ndar de calidad: si se trabaja con un plan estrat gico en donde se fijan metas y objetivos, corresponder relacionarlos con dichos datos.

Por ejemplo, si se estableci llegar a un 60% de ocupaci n, todo aquel indicador que supere este cifra ser satisfactorio.

## 7.2 Producci n de Conocimiento

### 7.2 Producci n de Conocimiento

#### 7.2.1 Documentos del Organismo Local de Turismo



Registrar los documentos realizados por el Organismo Local de Turismo con el fin de integrar sus saberes t cticos y expl citos a la memoria del mismo.

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Si bien la gesti n del conocimiento es un concepto nuevo, las organizaciones siempre han utilizado las pr cticas de gesti n del conocimiento pues stas son indispensables para decidir y producir bienes y servicios. Ninguna organizaci n puede sobrevivir mucho tiempo sin crear, adquirir y transferir conocimientos a sus empleados. Lo que ha cambiado es la importancia relativa del conocimiento como fuente de creaci n de valor.

El conocimiento en una organización se produce cuando un individuo de la misma hace uso de lo que sabe y de la información que tiene disponible para la resolución de un problema o el desarrollo de una tarea o proyecto.

En toda organización se puede distinguir entre dos tipos de conocimientos:

- El conocimiento tácito es aquel que toda organización tiene, pero que no queda plasmado ni registrado permaneciendo ligado al grupo de personas que componen la organización en cada momento. Por tanto, reside en los usuarios, es el conocimiento aplicable y, consiguientemente el más valioso. Más aún, es la base para la generación de nuevo conocimiento.
- El conocimiento explícito está representado por algún documento y ha sido creado con el objetivo de comunicarse con otra persona.

Se trata de registrar de manera adecuada el conocimiento explícito y por otra parte convertir el saber de los usuarios en conocimiento operativo que pueda ser compartido con la organización.

Mejorar la gestión del conocimiento operativo supone obtener importantes beneficios en tanto:

- Reducir el exceso de dependencia del conocimiento tácito
- Minimizar la pérdida de capital intelectual
- Estimular la creatividad y la innovación
- Brindar mayor flexibilidad a la estructura
- Aumentar la capacidad y calidad de respuesta ante cambios
- Mejorar la calidad y eficiencia de la gestión

**B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ**

Para el cumplimiento de esta Directriz se sugiere registrar en forma continua informaci3n relevante de los documentos e informes de uso interno de la organizaci3n.

El reporte y la consolidaci3n de la informaci3n que se genera en las diferentes reas de una entidad debe ser procesada de manera que pueda ser consultada de forma gil por quien es responsable de un proceso, una actividad o un rea en particular.



**Conexi3n con la directriz 7.1.1**

**7.2 Producci3n de Conocimiento****7.2.2 Informes peri3dicos del destino**

**Elaborar en forma peri3dica informaci3n del destino a partir de los indicadores estrat3gicos de la oferta y la demanda de servicios tur3sticos.**

**A CONCEPTOS DE REFERENCIA**

Habiendo definido los indicadores del Destino, disponer de estudios peri3dicos sobre su evoluci3n nos permite elaborar estudios e informes que ser3n claves para el Organismo y el desarrollo de la actividad sobre bases s3lidas y objetivas.

**B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ**

Con el fin de implementar esta Directriz, se sugiere confeccionar un cronograma de implementaci3n de estudios peri3dicos del Organismo a lo largo del a3o. Asimismo ser3a significativa la integraci3n y participaci3n de otros actores locales en los mismos tales como universidades, c3maras comerciales o asociaciones profesionales, etc; con el fin de generar un mayor compromiso y apropiaci3n de los resultados.



**Se sugiere como m3nimo la realizaci3n de estudios anuales y por temporadas**

## 7.2 Producción de Conocimiento

### 7.2.3 Asistencia técnica



**Promover, implementar y documentar acciones de asistencia técnica a las empresas prestadoras de servicios turísticos como así también a otros organismos locales, regionales y nacionales.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

En el contexto del desarrollo de la gestión del conocimiento y el avance de las nuevas tecnologías, una de las funciones que puede encarar el Organismo Local de Turismo es transferir sus saberes y conocimientos prácticos a su entorno por intermedio de proyectos o actividades de asistencia técnica.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para cumplir con esta Directriz sugerimos facilitar la información a las empresas y organismo locales de la oferta de servicios de asistencia técnica que pueden dar respuestas en organismo.

A su vez, el OLT puede promover y mantener actualizado un directorio de instituciones, empresas, consultoras y/o profesionales ordenados por ámbito de acción y especialidad con posibilidad de brindar asesoramiento técnico en forma local; articulando de esta manera, la demanda y oferta de estos recursos.

## 7.2 Producción de Conocimiento

### 7.2.4 Investigación y Desarrollo



**Fomentar y mantener iniciativas referidas a la investigación y desarrollo en el sector con el fin de mantener una estrategia de innovación y articulación entre el sector público y privado.**

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Una de las tendencias en la gestión de los destinos turísticos es el desarrollo de estrategias que fomenten la convergencia entre los distintos participantes de la actividad promoviendo el diseño e implementación de programas de Investigación y Desarrollo haciendo foco en las micro, pequeñas y medianas empresas.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para el cumplimiento de esta Directriz, se sugiere diseñar, promover y registrar acciones orientadas a proyectos de innovación fomentando espacios de integración entre el sector público y privado.

Asimismo, el organismo puede promover soluciones asociativas e implementar intervenciones focalizadas de mejora competitiva.

## EJE 8

### DIRECTRICES REFERIDAS A LA TECNOLOGIA DE SOPORTE A LA GESTION

*Es importante que el Organismo Local de Turismo disponga de las herramientas técnicas de soporte adecuadas para el cumplimiento de sus objetivos y actividades.*

*Para ello, el presente eje expone los principales conceptos y aspectos referidos a las Plataformas de Soporte y las Redes de Comunicación e Información.*

#### **8.1 Plataforma de Soporte**

##### **8.1.1 Gestión documental**

##### **8.1.2 Sistema Integrado de Gestión Turística**

#### **8.2 Redes de Comunicación e Información**

##### **8.2.1 Red Interna (Intranet)**

##### **8.2.2 Red externa (Extranet e Internet)**

##### **8.2.3 Redes avanzadas de información y comunicación**

## 8.1 Plataforma de Soporte

### 8.1 Plataforma de Soporte

#### 8.1.1 Gestión documental



**Establecer y mantener actualizado un sistema de gestión de documentos que permita integrar, disponer y acceder a los contenidos elaborados por el organismo como así también integrar las distintas fuentes de información.**

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Para tomar decisiones adecuadas, necesitamos información. El conocimiento es la aplicación y la síntesis de distintas fuentes de información y permite adquirir una mayor comprensión de la organización y del destino.

Las consecuencias que produce una deficiente gestión de la información puede ser tan diversa como las formas en que esta última puede perderse. Esto va desde los retrasos excesivos a la hora de obtenerla hasta la pérdida total de datos y la imposibilidad de recuperarlos de manera alguna.

Uno de los principales usos de las TIC consiste en organizar y gestionar datos. La gran cantidad de información que se produce en la actualidad y los datos que se requieren procesar, almacenar y recuperar no podrían organizarse de manera eficaz sin la ayuda de las TIC.

Los distintos programas disponibles (hojas de cálculo, bases de datos, procesadores de texto, etc.) manejan la información de diferente manera. Conocer los puntos fuertes y débiles de cada uno permitir escoger el más apropiado para cada tarea. Se trata de definir como se utilizará la información como factor determinante para elegir el programa más adecuado.

La gestión documental estará dada por un repositorio central de información operativa extraída de fuentes diversas y físicamente distribuidas de la organización, así como datos externos. Los sistemas de gestión documental, permiten guardar ficheros en una biblioteca central, controla el acceso a ficheros según seguridad y necesidades de colaboración, lleva un registro de actividad y cambios en los documentos y busca documento por contenido o por índices.

De esta manera, una de las claves del sistema, es una adecuada gestión de la documentación que, en general, pueden ser de tres tipos:

- **Interna:** hace referencia a aquella documentación generada o recibida por la organización en el ejercicio de sus funciones (documentos que surgen de la actividad diaria de esa institución).
- **Externa:** además de la documentación producida por la propia organización, se pueden manejar y consultar fuentes de información tales como libros, revistas, bases de datos, Internet como así también todos los datos generados en los momentos de información con los usuarios antes, durante y después de su experiencia.
- **Pública:** es aquella documentación que la organización produce de cara al público, para comunicarles hechos, actividades, estados de situación, comportamiento de la demanda, acontecimientos, etc.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Con el fin de cumplimentar esta Directriz se sugiere

1. Relevamiento de la situación actual de la gestión de los documentos. Se trata de realizar una auditoría de la información, tanto en datos como en documentos, que utiliza el organismo.

Desde el punto de vista de la gestión de la documentación, sería conveniente analizar tres factores claves: tipología documental (tipos de documentos existentes, número e incremento de cada uno de ellos, cómo y desde dónde se generan en forma y contenido); almacenamiento documental y un análisis de la recuperación y utilización (cómo son localizados y recuperados los documentos, cuánto tiempo se requiere para ello).

2. El segundo paso consiste en precisar cómo son y serán utilizados los documentos que dispone la Organización.

3. Identificación de las necesidades de información, documentos y datos por cada una de las dependencias y responsables de implementar las tareas

4. Llegado a este punto es conveniente que el Organismo defina los objetivos y alcances de su sistema de gestión documental como así también los recursos que podrá utilizar. De esta manera podrá definir una estrategia tradicional de fichas combinadas con algún soporte informático o bien la implementación de algún sistema más avanzado.

5. En ocasión de encontrarse en el diagnóstico con diferentes y dispersas fuentes de datos, es recomendable establecer una estrategia de unificación de los documentos

6. Una vez realizado el diagnóstico y establecido los objetivos, es conveniente la normalización a través de procedimientos del manejo de la documentación por parte de los miembros de la Organización.

7. Si los recursos humanos, técnicos y presupuestarios lo permiten se aconseja la implementación de proyectos de automatización de la documentación; como así también el establecimiento de bases de conocimiento, tanto explícito como tácito, mediante la creación de portales de información interna y externa, aprovechando el soporte tecnológico de la organización.



**Aún en los casos en los cuales se implementen métodos tradicionales, se aconseja utilizar hojas de cálculo para la realización de los inventarios de documentos**



**Conexión con la Directriz 8.1.2, 8.2.1 y 8.2.2**

## 8.1 Plataforma de Soporte

### 8.1.2 Sistema Integrado de Gestión Turística



Establecer las acciones que permitan implementar sistemas integrados de gestión con el fin de concentrar las acciones de administración, control y registro, estadística, promoción y comunicación del destino.

#### A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La OMT establece que los componentes básicos de un Sistema de Gestión de Destino (SGD) son: la infraestructura técnica de una red de ordenadores, equipos, aplicaciones informáticas y enlaces de comunicación; una o varias bases de datos, con un sistema de gestión de información que permita a los usuarios gestionar los datos contenidos en la(s) base(s) de datos; varias aplicaciones (programas) que realicen las funciones para ayudar a las actividades comerciales y la información.

El Sistema Integral de Gestión de Destino se constituye básicamente en un escenario virtual, donde los proveedores locales de servicios turísticos y las organizaciones públicas y privadas dedicadas a la promoción, pueden realizar todo tipo de actividades y transacciones. Su finalidad es la gestión de la oferta y alentar el consumo de los viajeros potenciales, los operadores de turismo y los negocios entre la industria nacional e internacional de viajes.

Así planteado, es un conjunto de servicios, estrategias y herramientas tecnológicas diseñadas y disponibles para desarrollar actividades de gestión administrativa, control y registro, estadística, promoción del destino a escala global usando Internet y otras tecnologías para la gestión de la información y las comunicaciones.

La implementación de estas aplicaciones facilita que los miembros del sector puedan cooperar activamente para mejorar la competitividad de su destino, sus empresas y productos en el mercado turístico nacional e internacional.

Un elemento central en la implementación de este tipo de sistemas es la participación y compromiso de los actores locales públicos. Por tanto un modelo exitoso deberá ser aquel que contemple y reduzca las distorsiones entre los objetivos particulares de cada agente económico, y aquel que demuestre e integre numerosas características y conceptos como visión, compromiso y apoyo de los agentes económicos involucrados.

#### B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para el cumplimiento de esta Directriz se sugiere:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de los distintos sistemas que utiliza el Organismo.
2. Definir los objetivos y alcances del Sistema Integrado de Gestión Turística identificando los procesos, agentes y resultados esperados.
3. Establecer una estrategia de unificación de los sistemas.
4. Implementar la Integración de los procesos mediante módulos funcionales e interconectados contemplando entre otros:

- Despacho y mesa de entradas
  - Registro y fiscalización
  - Reclamos y sugerencias
  - Gestión operativa
  - Centro de información turística
  - Enciclopedia de Contenido
  - Portal turístico
  - Integración de redes sociales
  - Gestión documental y de recursos
  - Sistema de información turística
  - Gestión de la calidad
  - Marketing turístico
  - Sistema de gestión de reservas de servicios
5. Desarrollar un programa de formación continua hacia el personal de la organización
6. Disponer de un sistema de evaluación y monitoreo



**Difícilmente un sistema tal como se lo describe aquí pueda tener éxito si antes no se ha modificado la cultura, las actitudes y aptitudes con respecto a las posibilidades del mercado digital. De aquí la importancia de ir evaluando las capacidades como los resultados de la gestión del OLT, las actividades de promoción y distribución de los servicios como así también la capacitación y un correcto diagnóstico de las empresas turísticas locales**

## 8.2 *Redes de Comunicación e Información*

### 8.2 Redes de Comunicación e Información

#### 8.2.1 Red Interna (Intranet)



**Disponer una red interna de información y comunicación que permita al organismo compartir recursos y trabajar en forma colaborativa (Intranet).**

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

Se denomina Intranet a una red interconectada de computadoras y periféricos (impresoras, scanner, discos externos, etc.) articulada para intercambiar datos, compartir información, recursos y servicios de uso exclusivo del Organismo. Se trata de una red privada que puede o no tener acceso a Internet. La interconexión puede ser a través de un enlace físico o inalámbrico.

Las redes internas, también denominadas red de área local (LAN), son potentes herramientas que permiten divulgar información a los empleados y funcionarios con efectividad, consiguiendo que estos estén permanentemente informados con las últimas novedades y datos de la organización.

## **B** SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Para cumplimentar esta Directriz se sugiere que el Organismo de Gestión Turística:

1. Realice un diagnóstico del equipamiento informático disponible
2. Identifique las necesidades para implementar una red interna considerando:
  - Placas de red
  - Distribuidor (HUB)
  - Cableado estructurado (UTP5)
  - Posibilidad de un servidor central
3. Implemente las acciones con el objeto de disponer de una red interna que posibilite:
  - Compartir recursos y posibilidad de conexión a Internet.
  - Disponer de servicios de almacenamiento de información mediante la creación de espacios en discos virtuales a los que se puede acceder para guardar y recuperar información.



**Conexión con la directriz 8.1.1 y 8.2.2**

## 8.2 Redes de Comunicación e Información

### 8.2.2 Red externa (Extranet e Internet)



**Contar con conexión a Internet y redes privadas en donde puedan participar las empresas turísticas locales como así también otros organismos públicos y privados (Extranet).**

## **A** CONCEPTOS DE REFERENCIA

Internet es una red global de redes de ordenadores intercomunicados y que funcionan con un protocolo estándar que permite que los datos sean transferidos entre ellos. Como sistema de intercambio de información, el aspecto más importante de Internet es su conectividad, definiendo ésta como la capacidad que permite que cada persona tenga acceso a la Red.

World Wide Web (WWW) es el principal servicio que ofrece Internet, de ahí que generalmente se confunda el navegar en Internet con el visitar páginas WWW, cuando en realidad la red abarca también otros servicios tales como:

- Correo electrónico (e-mail): constituye el principal vehículo para el intercambio de mensajes entre las personas conectadas a la red. Ha modificado la forma de comunicar, debido principalmente a sus tres características principales: su economía, su rapidez y la reducción de las barreras formales ya que permite comunicar directamente con el destinatario final, suprimiendo filtros y circuitos burocráticos o jerárquicos de distribución de la información.
- Listas de distribución de correo electrónico (Mailing list). Se trata de instrumentos que permiten intercambiar ideas, formular preguntas, difundir informaciones, etc. de forma selectiva ya que, generalmente, se basan en sistemas de suscripción voluntaria y giran en torno a una temática específica. Esta herramienta es una variante del correo electrónico.
- Grupos de Noticias (Newsgroups): Son espacios de discusión sobre temas específicos, donde cada cual puede exponer su opinión, comentar lo que otro ya ha escrito o plantear temas nuevos.
- Foros de discusión en línea: Son espacios virtuales de discusión.
- Mensajería instantánea: Es un instrumento que permite interactuar en tiempo real con otras personas independientemente de la distancia geográfica que los separa.
- Blog: son sitios web autogestionados por sus administradores o autores que se han convertido en los nuevos líderes de opinión. Básicamente, están compuestos por artículos que se disponen en orden cronológico inverso y que permite comentarios de los lectores a las distintas anotaciones. Una característica implícita de esta herramienta es su actualización periódica. Los contenidos que se publican no se limitan a los textos. Los blogs tienden a ser cada vez más multimedia: fotografías, presentaciones de diapositivas, archivos de sonido, vídeo, etc.
- Redes externas

La red externa o extranet, es una red privada virtual que utiliza protocolos de Internet de comunicación e infraestructura pública de comunicación para compartir de forma segura parte de la información u operación propia de una organización con otras dependencias, organismos, instituciones, prestadores turísticos o particulares. Se diferencian de la intranet a la cual solo acceden los empleados y las áreas internas del organismo. Suelen tener un acceso semiprivado por lo que se requiere o necesita un grado de seguridad. En otras palabras, las diferencias entre intranet, extranet e Internet se dan principalmente en el tipo de información y en el acceso a ella.

## **B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ**

Para la implementación de esta Directriz, se sugiere que el organismo de gestión turística implemente las acciones necesarias para disponer de una intranet que permita entre otros aspectos:

1. Implementar servicio de e-mail, que puede incluir diversas funcionalidades tales como correo electrónico, servicio de webmail, servicio de mensajería instantánea, etc.
2. Fomentar canales bidireccionales de comunicación entre los miembros de la Organización que permiten el intercambio de opiniones, experiencias tales como foros, blog, anuncios, wikis, etc.
3. Alojar páginas web o blog internas, públicas y/o mixtas.
4. Disponer de aplicaciones de gestión y administración compartidas.



En ocasi3n que el OLT tercerice estos servicios, es fundamental contar con los datos e informaci3n que permitan tener control sobre los mismos.



Conexi3n con la Directriz 8.1.1, 8.1.2 y 8.2.1

## 8.2 Redes de Comunicaci3n e Informaci3n

### 8.2.3 Redes avanzadas de informaci3n y comunicaci3n



Disponer de redes avanzadas de informaci3n y comunicaci3n de uso p3blico o privado tales como red inal mbrica (WiFi), Servicios m3viles (PDA), sistemas de posicionamiento global (GPS), sistema de informaci3n geogr3fica (GIS), etc.

## A CONCEPTOS DE REFERENCIA

La aplicaci3n de las TIC en la administraci3n de las organizaciones, permite mejorar la coordinaci3n y el control de las actividades y les ayuda a tomar decisiones mucho m3s efectivas. En la actualidad, el uso de las TIC se ha convertido en un componente central de todo destino que quiera mantener su competitividad en el mercado.

Las principales tendencias internacionales dan cuenta que las organizaciones turísticas deber3n desarrollar estrategias multi-plataforma para atender adecuadamente las necesidades de la demanda. Para ello, deber3n considerar, adem3s de Internet, otras tecnolog3as tales como los servicios m3viles, audiogu3as, la televisi3n digital, los sistemas de posicionamiento global, sistemas de informaci3n geogr3fica, etc.

La convergencia tecnol3gica permitir3 a los destinos y las empresas turísticas la distribuci3n a diferentes mercados y usuarios, en el tiempo y en el espacio utilizando los mismos contenidos e informaci3n.

## B SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA DIRECTRIZ

Con el fin de cumplimentar esta Directriz se sugiere que el OLT analice la integraci3n tecnol3gica de:

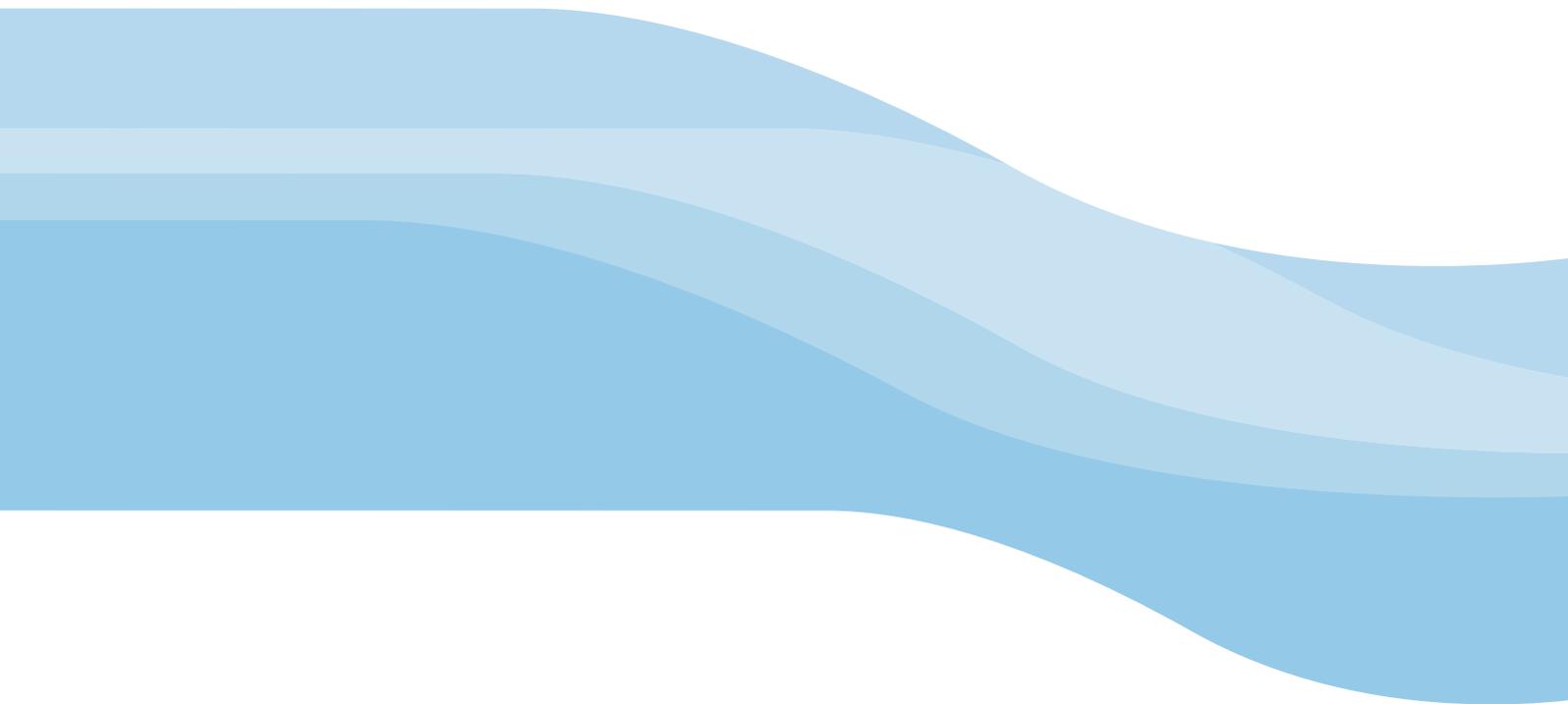
- Red inal mbrica: generalmente reconocidas por WiFi, permite la conexi3n a la red de comunicaciones, sin la necesidad de conectarse f3sicamente a trav3s de un cable.
- Integraci3n de Servicios m3viles: reconocidos como PDA (Personal Digital Assistant) o Asistente Digital Personal, son computadoras de mano originalmente dise3ados como agenda electr3nica actualmente pueden realizar muchas de las funciones de una computadora de escritorio.

- Disponibilidad de acceso a los servicios web por telefonía móvil: modalidad de PDA, la integración de esta tecnología permite acceder desde los teléfonos móviles a Internet utilizando el protocolo WAP (Wireless Application Protocol).
- Sistemas de posicionamiento global (GPS): es un Sistema Global de Navegación por Satélite que permite determinar en todo el mundo la posición de un objeto, una persona, un vehículo o una nave se utiliza cada vez más en turismo aventura, rural y rentadoras de automóviles.
- Sistema de información geográfica (GIS): En un sentido más genérico, los GIS son herramientas que permiten a los usuarios crear consultas interactivas, analizar la información espacial, editar datos, mapas y presentar los resultados de todas estas operaciones. Se utiliza con frecuencia en forma complementaria al GPS y cada vez es más frecuente su utilización en la planificación y gestión del territorio.
- Terminales de Punto Venta (TPV): sistema avanzado para la gestión de reservas de servicios y utilización de tarjetas de crédito.





**PARTE II**  
**TÉRMINOS Y DEFINICIONES**



## PARTE II

### TERMINOS Y DEFINICIONES

#### Autoevaluación

Apreciación del nivel de cumplimiento, con respecto a las Normas de calidad de servicio, realizada por el personal de la empresa, poniendo de manifiesto las fortalezas y debilidades del sistema de calidad de la misma (Fuente: Calidad en Servicios Turísticos. Catálogo de Experiencias Exitosas en Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad. Secretaría de Turismo de la Nación).

#### Buenas Prácticas Ambientales (BPA)

Acciones que llevan a reducir las pérdidas de materiales y/o recursos y el impacto ambiental negativo, a través de cambios en la actitud de las personas para realizar los procesos y las actividades.

#### Buenas Tecnologías Disponibles (BTD)

Mejores técnicas actualmente disponibles que aseguren la prevención, la reducción y el control efectivo de la contaminación.

#### Calidad

Es una característica de un producto o servicio. Se puede medir directamente como cumplimiento de un estándar o indirectamente por la apreciación del impacto en los usuarios/ciudadanos.

#### Directrices

Pautas voluntarias de acción bajo la forma de recomendaciones y especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y de los avances tecnológicos y científicos; se adapta a múltiples realidades. (Fuente: Metodología para el diseño y elaboración de Directrices de Calidad Turística. Secretaría de Turismo de la Nación).

#### Estrategia

Plan de acción para alcanzar los objetivos de una organización.

#### Gestión

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (Fuente: Norma ISO 9000: 2000. Sistemas de gestión de la calidad).

#### Gestión Ambiental

Conjunto de acciones encaminadas a lograr la máxima racionalidad en el proceso de decisión relativo a la conservación, defensa, protección y mejora del ambiente a partir de un enfoque interdisciplinario y global.

#### Indicador

Unidad de medida cuyo valor indica el nivel de desempeño de la organización en el desarrollo de una actividad y/o proceso.

### **Misión**

Propósito de la organización. Identifica el valor que la organización provee a sus clientes, la comunidad y las partes interesadas. Provee un marco de referencia para la actuación de la organización, la definición de sus políticas y objetivos.

### **Objetivos**

Fines que trata de alcanzar la organización a través de su misión (Fuente: Hampton Administración, citado en Bases del Premio Nacional a la Calidad. Fundación Premio Nacional a la Calidad).

Nota: El objetivo debe ser cuantificable, alcanzable y debe contar con una fecha de cumplimiento, responsable y recursos asociados.

### **Planificación**

Acciones enfocadas al establecimiento de las actividades y de los recursos necesario para cumplir con los objetivos fijados por la organización.

Nota: la planificación podrá consistir en varios objetivos secuenciados.

### **Política**

Intenciones globales y orientación de una organización. Proveen de marcos de referencia específicos que regulan la conducta de la empresa, en el desarrollo de sus actividades, ya sea en actividades específicas o en todas las actividades emprendidas por la organización.

### **Presupuesto**

Herramienta de planificación que permite fijar las fuentes de donde provendrán los recursos (ingresos) y el destino que se dará a los mismos (gastos).

### **Servicio**

Organización y personal destinado a cuidar los intereses y/o satisfacer las necesidades específicas de un usuario, realizando una prestación para la cual están capacitadas.

### **Seguridad Turística**

Capacidad de asegurar, en un espacio físico determinado, las condiciones necesarias (materiales y subjetivas) y suficientes, para que turistas nacionales y extranjeros, así como las comunidades receptoras, puedan desarrollar sus actividades de esparcimiento y ocio enmarcadas dentro de la actividad turística. Ello en un entorno libre de riesgos físicos, materiales y psicológicos, con particular respeto por el entorno ambiental y por el carácter y características de cada una de las personas que participan.

### **Visión**

Imagen ideal, posible de alcanzar, hacia la cual se desea evolucionar en el largo plazo.



**PARTE III**  
**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**





## PARTE III

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CALVENTO, Mariana y COLOMBO, Sandra Silvia (2009). La marca - ciudad como herramienta de promoción turística: ¿Instrumento de inserción nacional e internacional? Estudio y perspectivas turísticas mayo/jun, Vol.18, no.3, p.262-284. ISSN 1851-1732.

Colom, A., Sarramona, J., Vázquez, G. (1994). Estrategias de formación en la empresa. Ed. Narcea. Madrid.

Meroño Cerdán, Angel L. (2004). Tecnologías de Información y gestión del conocimiento: Integración en un sistema. Economía industrial, ISSN 0422-2784, Nº 357, (Ejemplar dedicado a: Dirección y gestión del conocimiento organizativo y capital intelectual), págs. 107-116

MIRALBELL, ORIOL, (2001). Portales de destinos turísticos en Internet: una reflexión estratégica', en: Métodos de Información - Internautas, Escola Universitaria de Turisme, Universidad Autónoma de Barcelona, España.

OMT (1997). Seguridad en turismo. Medidas Prácticas para destinos, Organización Mundial del Turismo, Madrid, España.

OMT (1999). Promoción de destinos turísticos en el ciberespacio. Retos del marketing electrónico, Consejo Empresarial (CEOMT), Madrid, España.

OMT (2001). Comercio electrónico y turismo: Guía práctica para destinos y Empresas, Consejo Empresarial (CEOMT), Madrid, España.

Programa de Capacitación Electrónica (PROCAE) y Secretaría de Turismo de la Nación (2006). Curso de Seguridad Turística Parte I, Buenos Aires, Argentina.

Secretaría de Seguridad Interior y Secretaría de Turismo de la Nación (2006). Seguridad Turística. Catálogo de experiencias innovadoras, Buenos Aires, Argentina.

Servicio Nacional de Turismo de Chile. Departamento de Planificación (2008). Orientaciones para el Diseño de un Plan de Desarrollo Turístico en Destinos Turísticos (Pladetur).

Fundación Konrad Adenauer (2007). Manual de Planificación Estratégica Municipal.



**PARTE IV**  
**CONTACTOS TILES**





## PARTE IV

### CONTACTOS TILES

A continuaci3n se facilitan algunos contactos tiles y p3ginas web de inter3s, que por la importancia de la organizaci3n y los servicios que otorgan, o por la base de datos que poseen, constituyen una referencia vinculada a la tem3tica abordada en este Manual:

#### **Secretar3a de Turismo de la Naci3n**

Suipacha 1111

(C1073ABA) Ciudad Aut3noma de Buenos Aires

Tel.: (54-11) 4312-5611

<http://www.turismo.gov.ar>

#### **Secretar3a de Asuntos Municipales**

Leandro N. Alem 168 – 6º piso

(C1003AAO) Ciudad Aut3noma de Buenos Aires

Tel.: (54-11) 4339-0800

<http://www.mininterior.gov.ar/municipales/>

#### **Federaci3n Argentina de Municipios**

Cerrito 832 (1010)

Ciudad Aut3noma de Buenos Aires

Tel.: (54-11)4816-5657/59

<http://www.famargentina.com>

