Directrices de Gestión Turística de MUNICIPIOS



Federación Argentina de Municipios

Secretaría de Asuntos Municipales
Ministerio del Interior

ARGENTINA
Secretaría de Turismo

Directrices de Gestión Turística de Municipios

AUTORIDADES NACIONALES

Presidente de la Nación: ***Dra. Cristina Fernández de Kirchner***

Ministra de Industria y Turismo: ***Lic. Débora Giorgi***

Secretario de Turismo: ***Don Carlos Enrique Meyer***

Subsecretario de Turismo: ***Don Daniel Aguilera***

Director Nacional de Gestión de Calidad Turística: ***Dr. Gonzalo Casanova Ferro***

Directora Nacional de Desarrollo Turística: ***Lic. Valeria Pellizza***

Director Nacional de Promoción Turística: ***Don Hugo Sartor***

Ministro del Interior: ***Cdor. Anibal Florencio Randazzo***

Secretaria de Asuntos Municipales: ***Lic. Raquel Kismer de Olmos***

Presidente Federación Argentina de Municipios: ***Don Julio Pereyra***

Secretario Ejecutivo: ***Don Juan Mateo***

Secretario Bloque Independiente: ***Don José Luis Mazzone***

Editor Responsable: Secretaría de Turismo de la Nación

Coordinador General: Dr. Gonzalo Casanova Ferro

Coordinación Técnica: Téc. Mabel Fragoso

Equipo de Especialistas: ***EJIDO Asesores:***
Dr. Eugenio del Busto
Arq. Edel Kobal
Lic. Pablo Kohen
Dr. Leonel Villella

Comisión Interdisciplinaria y Plurisectorial (CIP):

Presidente: Valeria Méndez (Ente Municipal de Turismo Mar del Plata)

Vice Presidente: José Luis Mazzone (Federación Argentina de Municipios)

Secretario: Fabiana González (Dirección de Turismo de Malargüe)

Vocales: Cristina Bartolucci (Secretaría de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior)

Marina Basalo (Secretaría de Turismo, Municipalidad de Los Antiguos)

Jorge Castillo (Universidad Argentina de la Empresa)

Eduardo Cimolai (Dirección de Turismo, Municipalidad de Luján)

Patricia Lugea (Dirección de Turismo, Municipalidad de Pilar)

Marta Sánchez Magnoni (Cámara Argentina de Turismo)

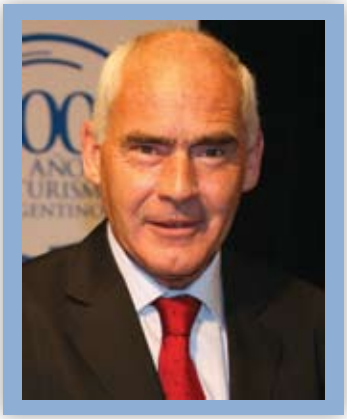
Pablo Sgubini (Municipalidad de Villa Gral. Belgrano)

Diseño y Edición: Carla Spina / Natalia Adami

Agradecimientos:

Quienes trabajamos en el desarrollo de las Directrices de Gestión Turística de Municipios queremos agradecer la especial colaboración de todos los participantes en este proyecto, por su disposición y compromiso para con la difusión de esta herramienta. Y específicamente, agradecemos a los siguientes actores:

- A todos aquellos que aportaron información general a través de las encuestas de opinión.
- A todos aquellos que brindaron información a través de las fichas de experiencias referenciales: Dirección de Turismo Municipalidad de Villa Elisa, Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Mina Clavero, Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de San Martín de los Andes, Dirección de Turismo de Malargue y Área de Turismo, Promoción y Ferias de la Comarca de la Jacetania, Huesca, España.



El turismo, como actividad multidisciplinaria, es relevante para la economía en su conjunto y consecuentemente para las economías de cada provincia y municipio. La creciente demanda del turismo presenta el desafío de llevar adelante la actividad de forma sostenible tanto en lo económico como en lo ambiental.

Las políticas públicas en turismo deben estar orientadas a promover el desarrollo de comunidades locales y regionales, favoreciendo así, la protección de su patrimonio cultural y natural, permitiendo que estas actividades produzcan beneficios socioeconómicos bien distribuidos entre todos los actores que la conforman.

Desde el comienzo de nuestra gestión, hemos asumido el compromiso de difundir y expandir la cultura de la calidad y la mejora continua entre todos los actores involucrados en la prestación de servicios turísticos en todo el territorio nacional.

Es por ello, que a mediados del año 2008, firmamos un convenio de cooperación con la Federación Argentina de Municipios (FAM) y la Secretaría de Asuntos Municipales (SAM), con el fin de integrar y mejorar la calidad en la Gestión Pública Municipal Turística.

De este convenio surge nuestro compromiso y responsabilidad de trabajar en elevar los estándares de calidad para la prestación de los servicios de toda gestión turística municipal.

Las Directrices de Gestión Turística de Municipios fueron elaboradas luego de un exhaustivo trabajo de campo, fruto de un equipo técnico comprometido. Su objetivo es orientar al Organismo Local de Turismo hacia una gestión que integre el liderazgo y las relaciones con otros actores, la comunicación y la gestión de la calidad.

Convencidos que la gestión eficaz por parte de los organismos locales de turismo, resulta esencial para dar respuesta a la competitividad de los destinos turísticos, presentamos estas Directrices para la Gestión Turística en los Municipios, que esperamos sean un marco de referencia para acompañar tan importante función.

Enrique Meyer
Secretario de Turismo de la Nación



Con el afianzamiento de la Democracia, las comunidades locales perciben a sus gobiernos no sólo como un importante prestador de servicios públicos sino como quienes lideran su proyecto de desarrollo.

Durante mucho tiempo, el desarrollo local fue concebido como una política compensatoria, como una manera de defender las actividades productivas asentadas en un lugar frente a políticas macroeconómicas que debilitaban el quehacer productivo.

La Argentina desde el año 2003 ha vivido el periodo más extenso de crecimiento económico, generación de empleo y desarrollo productivo del que tenga memoria. En ese marco, el desarrollo local es una concepción que permite trascender al territorio como mero enclave de inversiones, para transformarse en una política que impulsa aquella dinámica que permita alcanzar su máximo valor a los recursos humanos y económicos de cada localidad.

Este modelo de desarrollo local es una referencia central en nuestra política de contribuir al fortalecimiento institucional de los gobiernos municipales.

El impulso a las actividades vinculadas con el sector turístico es una de las estrategias productivas enmarcadas en el desarrollo local que favorece este proceso de búsqueda del pleno empleo, afirmando valores como la identidad, el patrimonio natural y cultural.

El presente libro refleja la convergencia entre diferentes ámbitos del Gobierno Nacional como nuestra Secretaría y la Secretaría de Turismo y la FAM como expresión organizada de los gobiernos locales, para acercar una herramienta útil para la gestión de los gobiernos municipales, cuando se proponen perseguir el objetivo de desarrollar el turismo en sus territorios. Nos sentimos orgullosos de haber contribuido a su concreción.

Kelly Olmos
Secretaría de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior



Amigos Intendentes y Jefes comunales:

Para la Federación Argentina de Municipios (FAM), el turismo se considera como un factor fundamental que contribuye al desarrollo productivo de nuestras ciudades y comunidades.

En este sentido, a partir de mediados del 2008 con la firma de un convenio de cooperación con la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR) y la Secretaría de Asuntos Municipales (SAM) perteneciente al Ministerio del Interior, venimos trabajando conjuntamente en pos de contribuir con la Calidad en la Gestión Pública Municipal del Turismo.

Es en el marco de este acuerdo, donde se establece la necesidad de estudiar y diseñar modelos de oferta integral y especializada para la confección de un Manual de Directrices con el objetivo de que la gestión pública municipal del turismo, asegure la calidad de la prestación de los servicios.

En esta oportunidad, nos enorgullece presentarles dicha herramienta que es producto del esfuerzo de los equipos técnicos de la Secretaría de Turismo Nacional, quienes nos convocaron para colaborar en la tarea, de acuerdo a nuestra experiencia en materia municipal.

Las Directrices de Gestión Turística de Municipios y el Manual de Aplicación, nos brindan a los Municipios y, especialmente a quienes tenemos a nuestro cargo la administración de los asuntos públicos locales, los elementos necesarios para progresar en nuestra gestión, alcanzando no sólo la tan ansiada autonomía económica sino también la excelencia en la calidad turística.

Estos documentos ponen de relieve la importancia que tiene para la FAM el crecimiento sustentable de nuestras ciudades en materia turística, sin dejar de lado la búsqueda de la puesta en valor y el desarrollo de cada producto, del conjunto de los bienes y servicios que tengamos para ofrecer en cada uno de nuestros municipios.

Julio Pereyra
Federación Argentina de Municipios

I. Presentación de las Directrices de Gestión Turística de Municipios **17**
- Introducción 19
- Directrices de Gestión 20
- La Gestión Turística de Municipios 21
- El proceso de diseño de las Directrices de Gestión Turística de Municipios 22
- Las Directrices de Gestión Turística de Municipios 24

II. Directrices de Gestión Turística de Municipios

1 **Directrices Referidas al Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el Destino** **29**
1.1 Gobierno Organizacional 29
1.2 Planificación 30
1.3 Normativa Turística y Fomento de Inversiones 32
1.4 Gestión de Conflictos, Riesgos y Crisis 32

2 **Directrices Referidas a las Relaciones del Organismo Local de Turismo** **34**
2.1 Gestión de las Relaciones con los Actores Públicos 34
2.2 Gestión de las Relaciones con los Actores Clave del Sector 35
2.3 Participación Ciudadana 36

3 **Directrices Referidas a la Comunicación del Destino** **37**
3.1 Información de la Oferta Turística 37
3.2 Posicionamiento del Destino Turístico 38
3.3 Portal Turístico del Municipio 39
3.4 Centro de Información Turística 40

4 **Directrices Referidas a la Gestión Ambiental** **41**
4.1 Gestión Ambiental Interna del Organismo Local de Turismo 41
4.2 Gestión Ambiental en el Destino 41

5 **Directrices Referidas a la Gestión de la Calidad** **44**
5.1 Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo 44
5.2 Gestión de la Calidad en el Destino 45

6 **Directrices Referidas a la Gestión de los Recursos Humanos** **48**
6.1 Recursos Humanos del Organismo Local de Turismo 48
6.2 Recursos Humanos Locales para el Turismo 49

7 **Directrices Referidas a la Gestión del Conocimiento del Destino**
7.1 Sistema de Indicadores Turísticos 50
7.2 Producción de Conocimiento 51

8 **Directrices Referidas a la Tecnología de Soporte a la Gestión**
8.1 Plataforma de Soporte 52
8.2 Redes de Comunicación e Información 52

III. Guía de Autoevaluación **55**
IV. Glosario **71**

I. Presentación de las Directrices de Gestión Turística de Municipios

Introducción

La realidad turística argentina reconoce la coexistencia de diversos estadios de desarrollo que llevan a la Secretaría de Turismo de la Nación a articular una respuesta integral al tiempo que diferenciada y acorde a los múltiples requerimientos de los actores turísticos.

En este sentido y con el objeto de dar cumplimiento a los consensos establecidos entre todos los actores del sector turístico nacional a través de la Ley Nacional de Turismo y el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, desde la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística tuvimos la necesidad de sentar los lineamientos fundamentales que estructuren a la gestión de la calidad como una herramienta capaz de potenciar los efectos de una rápida expansión de la cultura profesional basada en la planificación y gestión de recursos, productos y destinos. A tales efectos, hemos diseñado el Sistema Argentino de Calidad Turística –SACT-.

El SACT es el conjunto de herramientas operativas que buscan promover la cultura de la calidad y la mejora continua entre todos los actores que conforman la cadena de valor del sector turístico nacional. No se trata de un modelo teórico abstracto, sino de una propuesta metodológica que puede ser adecuada y aplicada a las disímiles realidades y características de cada destino.

El SACT es una estrategia llevada a su nivel operativo, orientada hacia la difusión de la calidad, tanto en la prestación de los servicios como en el cuidado ambiental, a través de la promoción de prácticas efectivas para el uso racional de los recursos y la mejora continua.

Entre los objetivos específicos del SACT encontramos:

Desarrollar la competitividad del sistema turístico argentino a través de estándares internacionales de calidad, preservando la sustentabilidad social, económica, cultural y ambiental;

Implementar entre los actores del sistema turístico nacional un modelo de gestión por resultados mediante el diseño de procesos que respondan al cumplimiento de las misiones institucionales y que puedan ser evaluados fácilmente por los usuarios.

En este marco de actuaciones, las Directrices de Gestión Turística de Municipios se convierten en unas de las herramientas que conforman el SACT.

HERRAMIENTAS DEL SACT



Directrices de Gestión

La Directriz es una pauta voluntaria de acción que bajo la forma de recomendaciones y especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y de los avances tecnológicos y científicos se adapta a múltiples realidades.

En tal sentido, su diseño y posterior aplicación en las actividades del sector turismo procura alcanzar los siguientes objetivos:

- Contribuir a garantizar la calidad ambiental, social y cultural, y la calidad de servicio, solucionando problemas y atenuando impactos a partir de su implementación;
- Establecer pautas específicas para la gestión de la calidad y la gestión ambiental de cada sector de actividad seleccionado;
- Proveer un marco de referencia para la optimización en la prestación de los servicios;
- Promover el desarrollo de sistemas de calidad que tengan en cuenta de manera integral la satisfacción del usuario, la seguridad y la preservación de los recursos naturales, culturales y el respeto a la comunidad anfitriona;
- Establecer pautas de acción para las intervenciones físicas en el territorio;
- Proponer acciones de concientización de los diversos actores involucrados en la actividad;
- Mejorar la calidad de productos y servicios, permitiéndole mantener y/o actualizar los estándares alcanzados a lo largo del tiempo.

La Gestión Turística de Municipios

En el transcurso de los últimos años, el sector turístico ha experimentado cambios importantes producidos por las diversas circunstancias del entorno, por ejemplo: cambios en los hábitos de los turistas, innovación en tecnología, mayor participación de las comunidades locales en la planificación y desarrollo del turismo, la consideración de la cultura de la calidad en la prestación de los servicios y los principios del desarrollo sustentable, como condición para el desarrollo de destinos competitivos, entre otros aspectos.

Por lo anterior, y con relación a la gestión turística local, resulta necesario llevar adelante experiencias vinculadas a la planificación, desarrollo y gestión integral del turismo a nivel local, con la participación de las instituciones públicas involucradas y con una gestión privada acorde a las expectativas de los turistas.

Por lo tanto, una tarea relevante es mejorar el modelo tradicional de gestión, adaptándolo a nuevas realidades; es decir, superar la tarea de promoción como actividad principal desarrollada desde el ámbito local, dejar de lado sólo el papel pasivo y regulador de la actividad e iniciar tareas relacionadas con la planificación estratégica, la gestión de la calidad, la innovación tecnológica y el conocimiento.

Según la Organización Mundial del Turismo ¨*el municipio no es un mero contenedor de las actividades, sino productor y dinamizador, agente que desarrolla y proyecta iniciativas de interrelación entre las diferentes administraciones, los empresarios locales y los operadores externos, a la vez que representa y coordina las iniciativas con la comunidad*¨

En este sentido, actualmente quienes trabajan en temas vinculados a la actividad turística reconocen ampliamente la importancia de la gestión local, en el desarrollo de las iniciativas públicas y privadas y en la integración de la comunidad local, en el proceso de desarrollo turístico.

Una gestión eficaz del sector por parte de los organismos locales de turismo resulta esencial para dar respuesta a la competitividad de los destinos turísticos. Esta gestión, supone tener en cuenta varios ejes de actuación:

- Determinación de la política de desarrollo y planificación turística.
- Coordinación de acciones con los actores públicos y privados involucrados en el proceso turístico.
- Determinación de normativas y vigilancia para su cumplimiento.
- Concientización pública, formación y capacitación de los recursos humanos locales para el trabajo en turismo.
- Promoción y desarrollo de políticas de calidad en el ámbito público y privado.
- Valoración de los aspectos ambientales.
- Elaboración de datos y realización de estudios para orientar la toma de decisiones.
- Implementación de un sistema de información para la gestión turística.

En este marco, los municipios turísticos tienen la responsabilidad de otorgarle prioridad a la gestión turística, responder a las demandas de la comunidad local y minimizar los impactos que puedan afectar su vida cotidiana.

El proceso de diseño de las Directrices de Gestión Turística de Municipios

Durante junio de 2008, SECTUR suscribió un convenio con la Secretaría de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior (SAM) y con la Federación Argentina de Municipios (FAM) , con el fin de desarrollar las Directrices de Gestión Turística de Municipios.

Para ello, se conformaron dos equipos de trabajo con funciones y responsabilidades claramente diferenciadas:

- Comisión Interdisciplinaria y Plurisectorial (CIP), conformada por representantes de organizaciones públicas, privadas, organismos gubernamentales y del sector académico, vinculados directamente con la gestión turística de municipios. La CIP tuvo a su cargo la tarea de supervisar el establecimiento y desarrollo de los Ejes Temáticos, los Componentes y las Directrices; asimismo, presentar sugerencias para su estructuración, determinar la terminología a emplear con el fin de asegurar la comprensión de los documentos y aprobarlos, y verificar la validación de las Directrices.

- Equipo de Coordinación (EC), conformado por un grupo de especialistas en los diferentes Ejes Temáticos. El EC tuvo a su cargo la responsabilidad directa sobre la ejecución del proyecto y las siguientes tareas: presentación técnica del proyecto ante la CIP y las partes interesadas en los destinos turísticos, realización de consultas a expertos y referentes locales, recopilación de información a través de diversos medios, realización de la prueba piloto para validar las Directrices y redacción de los documentos finales (Directrices y Manual de Aplicación).

Antes de proponer un primer esquema de las Directrices a la FAM y a los municipios, el EC realizó una recopilación y análisis de todos los documentos y normas existentes vinculados a la gestión turística de municipios, con el fin de recoger las opiniones de los expertos; luego, se preparó el esquema preliminar que se utilizó como punto de partida del trabajo.

De esta forma, la Comisión Interdisciplinaria y Plurisectorial y el Equipo de Coordinación trabajaron sobre el esquema propuesto hasta arribar a un documento final que fue puesto a prueba y validado en el Municipio de Malargüe. Esta prueba piloto se implementó con el fin de realizar los ajustes de contenido necesarios para asegurar su efectiva implementación; además para efectuar la revisión de los contenidos de las Directrices, antes de la edición final del documento que aquí se presenta.

A continuación, se detallan las principales fases del proyecto, resultados y productos elaborados:

FASES DEL PROYECTO	HITOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS ENTREGABLES
Fase 1 Diseño del proyecto	Diseño de Proyecto SECTUR - SAM - FAM	Diseño de Programa de Trabajo Conformación de Equipos de Trabajo	
Fase 2 Investigación, estudios y antecedentes Consultas a referentes	1° Reunión CIP SECTUR CIP Equipo de Coordinación	Presentación de Proyecto Conformación de la Comisión Interdiciplinaria y Plurisectorial (CIP) Diseño de la estructura del Esquema Directriz Preliminar	INFORME N°1 ESQUEMA DIRECTRIZ Y SU PONDERACIÓN
	Investigación y recopilación de información Equipo de Coordinación	Consulta de documentación y antecedentes en organismos gubernamentales y otros especializados Identificación y análisis de normativa relacionada Benchmarking de experiencias internacionales	
	2° Reunión CIP SECTUR CIP Equipo de Coordinación	Presentación y aprobacion del Esquema Directriz y su ponderación	
Fase 3 Elaboración de las Directrices de Calidad y Guía de Autoevaluación	Redacción de Directrices Equipo de Coordinación	Ajustes del Esquema Directriz y de la Guía de Autoevaluación Revisión abierta a todos los destinos vía correo electrónico (por SECTUR)	INFORME N°2 DIRECTRICES DE GESTIÓN TURÍSTICA DE MUNICIPIOS GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN
	3° Reunión CIP Revisión y validación de las Directrices Presentación de la Guía de Autoevaluación a la CIP SECTUR CIP Representantes de Municipios	Talleres de revisión en Ciudad de Buenos Aires (Representantes de Mar del Plata, Malargüe, Luján y Los Antiguos). Ajustes de las Directrices según observaciones efectuadas por los asistentes al Taller de revisión Taller de revisión y validación de la CIP Selección de integrantes de la CIP para la validación de campo Validación de campo (en Malargüe)	
Fase 4 Elaboración del Manual de Aplicación	Redacción del Manual de Aplicación y su revisión Equipo de Coordinación CIP SECTUR	Revisión de SECTUR Revisión de SAM Revisión de FAM Ajustes Manual de Aplicación	INFORME N°3
	4° reunión CIP CIP SECTUR SAM FAM	Presentación del Manual de Aplicación Cierre del Proyecto	

Las Directrices de Gestión Turística de Municipios

¿Cuál es el Objeto?

Estas Directrices de Gestión Turística de Municipios especifican pautas de acción bajo la forma de recomendaciones, para que el Organismo Local de Turismo (OLT) se oriente hacia una gestión integrada. La misma comprende tanto el liderazgo, las relaciones con otros actores, la comunicación, la gestión de la calidad, la gestión ambiental, la gestión de los recursos humanos y del conocimiento, como así también las tecnologías de soporte a la gestión.

Con la implementación de las recomendaciones propuestas se tiende a:

a) Emplear herramientas e información que oriente la actuación de la organización hacia el turista;
b) Hacer uso sustentable de los recursos naturales y culturales;
c) Aplicar un instrumento de guía y autoevaluación;
d) Alcanzar estándares de gestión reconocidos

¿Cuál es el Campo de Aplicación?

Las presentes Directrices tienen un carácter de adhesión voluntaria y son aplicables a todos aquellos organismos de gestión turística, interesados en asegurar un desarrollo armonioso y responsable del turismo en su comunidad.

Las recomendaciones que se formulan en este documento, tienen un contenido práctico y se dirigen a todas los organismos de gestión turística independientemente de sus características, cualquiera sea su ámbito de localización, tipo, tamaño, servicios ofrecidos, modalidades turísticas presentes en el destino y perfil de los turistas.

Las Directrices de Gestión Turística de Municipios están agrupadas en torno a 8 grandes ejes temáticos, que comprenden los diferentes aspectos que hacen a la gestión integral de los municipios:

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 Comunicación del Destino

4 Directrices Referidas a la Gestión Ambiental

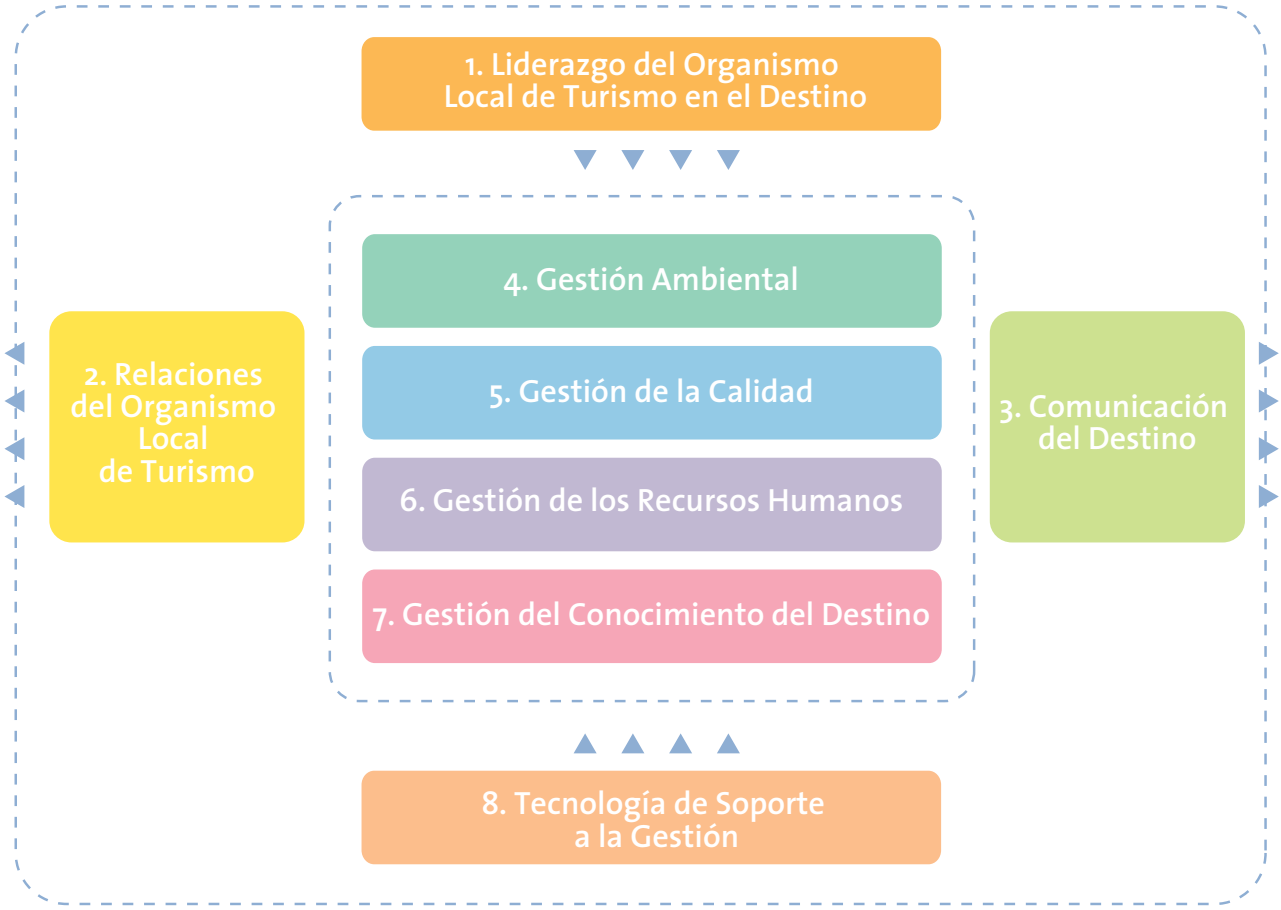
5 Directrices Referidas a la Gestión de la Calidad

6 Directrices Referidas a la Gestión de los Recursos Humanos

7 Directrices Referidas a la Gestión del Conocimiento del Destino

8 Directrices Referidas a la Tecnología de Soporte a la Gestión

De estas Directrices básicas, se desprenden lineamientos que pueden ser aplicados en prestaciones complementarias a la actividad.



¿Cuáles son los objetivos de estas Directrices?

a. Sensibilizar a responsables de los Organismos Locales de Turismo sobre los aspectos mínimos que deberían tener en cuenta en su gestión.

b. Mejorar la organización y la gestión del Organismo Local de Turismo, ayudando a adoptar pautas de actuación que se conviertan en herramientas prácticas y efectivas que fortalezcan y faciliten la gestión del turismo a nivel local.

c. Apoyar al gobierno local en la gestión de la actividad turística a través de una herramienta práctica que contemple de manera integral los siguientes aspectos: el liderazgo y las relaciones del Organismo Local de Turismo con otros actores, la comunicación, la gestión de la calidad y ambiental, de los recursos humanos y del conocimiento, y las tecnologías de soporte a la gestión.

d. Promover la adopción e intercambio de Buenas Prácticas entre diferentes Organismos Locales de Turismo.

II. Directrices de Gestión Turística de Municipios

EJE 1

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

Objetivo:

Que el Organismo Local de Turismo conduzca el desarrollo turístico sustentable del destino y favorezca la competitividad de la actividad privada mediante el fomento, la concertación y la implementación de una política turística.

1.1 *Gobierno Organizacional*

En todo ejercicio de gobierno podemos asumir la implicación de una política, ya sea tácita o explícita. "Una política es una consideración razonada de las alternativas"[1], esta corta 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 de la mejor colocación de esos recursos. El segundo componente será la existencia de costos de oportunidad al utilizar los recursos de una manera u otra. Un ejemplo de ello podría ser que el desarrollo turístico de un destino requiriera el uso de terrenos, que podrían tener aplicaciones diversas en la agricultura, la construcción, la forestación, etc. Así pues, existen usos alternativos de los recursos disponibles para el desarrollo y en consecuencia se hace necesaria la política, para considerar las distintas alternativas y los beneficios que tiene el uso de una de ellas con respecto a las demás.

La política turística conforma parte de la política general del municipio, es decir una política especializada que es llevada a cabo por los poderes públicos. En tal sentido resulta necesario destacar, que todo municipio que pretenda alcanzar una cierta relevancia en materia turística requerirá de un organismo especializado en la materia.

Asimismo, cada destino presenta situaciones particulares que requieren una estructura organizacional acorde a las necesidades locales. En este sentido, la definición y ejecución de políticas públicas se encuentra íntimamente ligada a las capacidades con que cuenta el organismo local de turismo; es por ello que se considera prioritaria tanto su organización como el empleo adecuado de los recursos.

Toda organización debe tener identificadas sus competencias y asignadas las funciones de manera clara, a fin de permitir la delegación de responsabilidades, evitar la repetición de tareas y favorecer el más eficiente empleo de los recursos humanos con que cuenta.

Es importante destacar que es necesario que el organismo cuente con herramientas que le permitan una ejecución presupuestaria eficiente y alineada a las políticas de gobierno, y que la misma sea evaluada a la luz de los objetivos planificados.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

1 Lickorish, Leonard y Jenkins, Carson (1997) An Introduction to Tourism. Butterworth Heinemann. Londres.

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.**

Se deberá tener en cuenta que el objetivo principal es el desarrollo general de la comunidad; resulta de relevancia la publicidad de la política turística, en especial ante las partes interesadas y vinculadas con la actividad.

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

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.**

Inicialmente es imprescindible efectuar un análisis de la organización que permita conocer sus competencias y que indique la manera en que las mismas se encuentran distribuidas.

El diseño de una estructura organizativa deberá contar con los siguientes pasos: a) Análisis del entorno, b) Elección de objetivos, c) Definición de estrategias, d) Definición de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos, e) Agrupación de las tareas, f) Estructura organizativa.

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.**

La elaboración, la implementación, el seguimiento y la evaluación presupuestaria, favorecen la eficiencia, la transparencia y la capacidad de gestión del sector público y contribuyen en el proceso de toma de decisiones, permitiendo un mejor análisis del desempeño de los proyectos y una más adecuada distribución de recursos.

1.2 *Planificación*

Cuando en la política de un destino se plantea como prioridad impulsar el turismo, se hace imprescindible la formulación de un Plan Estratégico como marco general que constituya la referencia para todas las actuaciones, con un alcance temporal extenso y que establezca las bases y estrategias de actuación futura.

Un plan de estas características requiere la participación de todos los actores comprometidos desde su inicio, debido a que en él se determina la visión respecto al desarrollo turístico que el municipio desea alcanzar.

Asimismo, resulta necesario un análisis estratégico del destino, que tiene como principal objetivo conocer la situación actual y potencial de la actividad turística en el territorio. Este Diagnóstico tiene en cuenta la identificación de las condiciones favorables y desfavorables que afectan a la actividad turística y que serán tratadas durante el proceso de planificación.

El Plan Estratégico de Turismo es una herramienta técnica adecuada para el logro de los objetivos del Municipio.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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**

El análisis proporciona la información que permite conocer la capacidad de desarrollo, las oportunidades y potencialidades, así como los recursos disponibles para ello. Asimismo, se deben contemplar las tendencias internacionales en materia turística y los escenarios posibles que pueden afectar en el desarrollo local, tanto en el ámbito nacional como regional.

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.**

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.**

Es recomendable que la estructura organizacional del Organismo Local de Turismo esté adaptada a las áreas de trabajo que surgen de las líneas estratégicas del plan.

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.**

La fase de implementación y seguimiento del plan es clave para asegurar el éxito de un destino turístico. Las experiencias nacionales e internacionales muestran que el trabajo conjunto entre actores públicos y privados, así como la formalización de una estructura de gestión para la implementación y seguimiento del plan, son condiciones esenciales para asegurar el logro de los objetivos.

1.3 *Normativa Turística y Fomento de Inversiones*

El conocimiento de las reglas que rigen la actividad 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 aplicable a la misma y que otorgue debida publicidad a éste.

En este sentido, es también relevante que el organismo genere, en conjunto con las áreas competentes, las condiciones necesarias que permitan la incorporación de capital en el sector, desarrollando acciones destinadas a su promoción.

La coordinación con otros organismos con competencias particulares se considera fundamental en relación al ordenamiento territorial, la habilitación de actividades comerciales, la generación de incentivos fiscales, la preservación del medio o la conservación de los recursos culturales.

Un objetivo fundamental de la asistencia es el acompañamiento a las inversiones mediante el apoyo técnico a los proyectos de inversión, facilitando la implementación de éstos y orientando a los mismos a la política turística desarrollada.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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.**

1.3.2 Fomento y asistencia técnica para inversiones	**Realizar acciones destinadas a la promoción de inversiones en el sector que faciliten su radicación.**

1.4 *Gestión de Conflictos, Riesgos y Crisis*

Las preocupaciones y presiones de la gestión cotidiana sobre los funcionarios y administradores públicos, obstaculizan la debida atención que requiere planificar el modo de actuar ante posibles crisis que impacten en el destino turístico.

Resulta importante destacar que a menudo las crisis son un punto de inflexión en la vida de las organizaciones y de los destinos turísticos, ya que presentan oportunidades para incrementar la imagen del destino, para dar una nueva forma a los organismos locales de turismo y también para afrontar temas de gran importancia, a los cuales no se les asignaba su verdadera dimensión. Pero también conllevan serios riesgos, que pueden comprometer los objetivos establecidos y hasta destruir rápidamente logros alcanzados.

En las situaciones criticas, el tiempo es un bien escaso, por lo cual se necesitan lineamientos claros y precisos para una rápida actuación.

La experiencia de Resolución Alternativa de Conflictos frente a problemas suscitados en la prestación de servicios turísticos, se ha mostrado como un medio eficaz y ágil en la experiencia internacional, y permite minimizar los impactos negativos que tales circunstancias generan.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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.**

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.**

EJE 2

2 DIRECTRICES REFERIDAS A LAS RELACIONES DEL ORGANISMO LOCAL DE TURISMO

Objetivo:

Que el Organismo Local de Turismo propicie la articulación interinstitucional, el asociativismo y la participación de la comunidad local en las iniciativas de interés turístico.

2.1 *Gestión de las Relaciones con los Actores Públicos*

Es interesante constatar que en la actualidad, uno de los principales obstáculos con los que se enfrenta un destino turístico es la falta de coordinación entre los distintos actores.

En la gestión municipal, persiste un modelo fragmentado en el que los actores públicos se organizan en áreas con límites estrictos y se denota la inexistencia de acciones coordinadas, sobre asuntos que se vinculan con ámbitos de actuación diferenciados.

Un ejemplo de ello es cuando una dependencia del municipio decide iniciar el mantenimiento de edificios públicos o una obra vial en períodos de alta afluencia turística, ocasionando de este modo molestias a los visitantes por el cierre temporal de centros de interés turístico o en la accesibilidad y circulación en el destino.

Por lo tanto, resulta esencial para una adecuada gestión turística crear las condiciones que posibiliten la articulación entre las distintas dependencias con competencias fundamentales –por ejemplo, turismo, cultura, urbanismo, servicios públicos, ambiente y desarrollo económico- y la determinación de modelos organizativos que armonicen las instancias políticas y las técnicas.

Adquiere importancia destacar que esta articulación implica una tarea de coordinación que se sustenta en el consenso y requiere conocer tanto los objetivos y las capacidades de cada dependencia, como ordenar las tareas y frentes de actuación que se deben emprender, de tal manera que no haya superposición o contradicción en las mismas, sino que se concilien de forma coherente en pos de un mismo objetivo.

Por otra parte, resulta necesario establecer la articulación interinstitucional entre el Organismo Local de Turismo y otras organizaciones públicas, para resolver problemas específicos o implementar proyectos que demandan la participación de varios actores; se trata de establecer sinergias adecuadas y mecanismos de coordinación, gestión y organización para que las acciones desarrolladas por el Organismo Local de Turismo puedan ser efectivamente compartidas y mutuamente enriquecidas con otros estamentos de gobierno nacionales y provinciales.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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.**

2.1.2 Coordinación y cooperación con otros organismos públicos	**Establecer y consolidar mecanismos regulares de coordinación y cooperación con las administraciones de gobiernos nacionales, provinciales, regionales y locales que tienen competencia en turismo.**

2.2 *Gestión de las Relaciones con los Actores Claves del Sector*

La gestión turística del municipio requiere la conformación de una estructura que propicie la cooperación estrecha y dinámica, entre el sector público y el sector privado: ambos sectores deben contar con capacidad para impulsar iniciativas orientadas a un propósito fundamental, que es satisfacer las expectativas de los turistas.

A través del trabajo conjunto se crea una visión compartida, y a su vez, un compromiso acerca de las condiciones en las que se debe desenvolver la actividad turística, debido a que las alianzas que se pueden alcanzar están basadas tanto en la búsqueda de beneficios mutuos como en el principio de co-responsabilidad.

Es necesario contar con la iniciativa de un agente que pueda asumir el rol de liderazgo, en este caso el Organismo Local de Turismo, que facilite un ambiente adecuado para conformar grupos que trabajen en torno a objetivos comunes -por ejemplo, para la incorporación de tecnologías, el acceso a nuevos mercados y a la información, la promoción y difusión del destino-.

En este sentido, la asociatividad constituye una estrategia de colaboración colectiva y de carácter voluntario, que permite también enfrentar las incertidumbres y lograr el desarrollo de las organizaciones turísticas, a través de la solución de problemas comunes y la construcción de nuevos proyectos; puede decirse entonces que la asociatividad permite a las organizaciones turísticas pequeñas alcanzar niveles de competitividad similares a las de mayor envergadura.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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.**

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.**

2.3 *Participación Ciudadana*

La innovación en la gestión turística del municipio implica no sólo constituir nuevas formas de relación entre el gobierno y el sector privado, sino también lograr una participación pública más activa en la definición y ejecución de aquellas políticas turísticas que modelan y afectan la vida de la comunidad local.

En este sentido, la participación ciudadana es la expresión de la capacidad que tienen los propios ciudadanos de intervenir de muy diversas maneras, en una amplia serie de asuntos públicos, por ejemplo: en ver reflejadas sus propuestas, demandas e inquietudes en los documentos de planificación; y que éstos, respondan a sus necesidades en todo momento, yendo más allá de la instancia de información Pública, que en ocasiones pasa desapercibida para la mayoría de las personas.

Hay que tener en cuenta que sólo de esta forma se pueden conocer los principales deseos e intereses de los ciudadanos, en cuanto al desarrollo turístico de la comunidad, y las opiniones sobre las iniciativas que se propongan; además de validar los planes elaborados, con lo cual éstos tendrán mayores probabilidades de concretarse que otros en los que la participación ciudadana no ha existido.

En síntesis, resulta importante destacar la participación activa bajo los principios de coordinación y cooperación de todas las organizaciones, sectores y ciudadanos interesados, que pueden influir en la toma de decisiones para el desarrollo del turismo. Esto constituye un elemento esencial para fomentar un proceso tendiente a consolidar una gestión turística de calidad, haciéndola más pertinente, transparente y legítima, y orientada a las necesidades reales los ciudadanos.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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.**

EJE 3

3 DIRECTRICES REFERIDAS A LA COMUNICACIÓN DEL DESTINO

Objetivo:

Que el Organismo Local de Turismo disponga la información de sus recursos turísticos para establecer estrategias de promoción y comunicación de calidad.

3.1 *Información de la Oferta Turística*

El turismo es una actividad con una gran dependencia de la información y comunicación. Se trata de elaborar y distribuir la oferta de atractivos, actividades, productos y servicios turísticos del destino y, a su vez, cubrir la demanda de información de los turistas en los distintos momentos que conforman la experiencia turística como un todo.

Siendo la oferta turística el conjunto de productos y servicios puestos a disposición del usuario en un destino determinado para su disfrute y consumo, las atracciones son uno de los principales componentes del sistema turístico. Por tal motivo, adquieren un carácter estratégico en la configuración del destino. Así, su identificación y evaluación es una tarea esencial tanto en la planificación como para brindar información a los turistas.

En este sentido, un inventario de recursos turísticos es la recopilación, ordenación y catalogación de los atractivos locales. El inventario debe ser completo y exhaustivo tratando de incluir la mayor parte de los recursos que puedan ser aprovechados para fines turísticos. Se debe tener siempre en cuenta, que un buen inventario, es el fundamento para proyectar la oferta en el mercado turístico.

El inventario de recursos turísticos se complementa con el análisis de las empresas de servicios turísticos y de soporte, elementos sustanciales para que los recursos puedan insertarse adecuadamente en la oferta turística.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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.**
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.**

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.**

3.2 *Posicionamiento del Destino Turístico*

La información es la actividad que pone al alcance del consumidor los rasgos característicos de la oferta. Ofrecer información turística es una de las labores más importantes. Todo turista necesita información clara, precisa y actualizada antes, durante y después de su experiencia.

Por su parte, la comunicación será el conjunto de elementos y actividades dedicados a la transmisión de la experiencia, a través del espacio físico o virtual a todos los agentes del destino.

Son múltiples y variadas las acciones que el Organismo Local de Turismo podría llevar a cabo para despertar el interés de los clientes potenciales. Para ello, es importante conocer las herramientas que puede utilizar para comercializar su oferta y orientarlas hacia las personas, empresas y organismos con quienes debe mantener contacto en cada momento.

Para cumplir con estos objetivos es necesario que el Organismo Local de Turismo cuente con un Programa de Comunicación y Promoción en el que articule su marca, folletos, guías, participación de eventos de promoción y comercialización, viajes de familiarización, alianzas de marketing o cursos de capacitación focalizados, entre otras posibilidades.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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.**

La Marca turística local es la identificación comercial de un destino, para ser recordada con facilidad. De tal manera, contribuye a institucionalizar el destino y posicionarlo en la opinión pública. Es aconsejable que el diseño y desarrollo de la marca sea un trabajo colectivo, resultado de un consenso entre el sector público y privado, con el fin de elevar la calidad percibida de los servicios, valorar las asociaciones que dicha marca genera y establecer lazos emocionales entre turistas y destino.

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.**

3.3 *Portal Turístico del Municipio*

En la actualidad, el portal de turismo del municipio define un espacio en donde se presenta información de la oferta y se establecen canales de comunicación del destino en un entorno virtual.

Sin lugar a dudas, las organizaciones turísticas pueden aprovechar 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, pues sirve a su vez de soporte para las demás herramientas de comunicación.

En la medida que el uso de Internet se está generalizando, los usuarios se vuelven más exigentes. Según distintos estudios, los factores más importantes para el turista son la facilidad de uso del portal y la calidad de la explicación en la información de la oferta disponible cuando buscan información del destino, después de venta de los servicios, cuando preparan su viaje, mientras disfrutan de los atractivos y atenciones en destino y después del viaje, cuando quieren compartir con sus amistades la experiencia turística.

El desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han transformado 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 aún más compleja la fragmentación de la oferta turística. Las tendencias internacionales se dirigen a que los portales turísticos orientados al consumidor se integren paulatinamente a las actividades de marketing y gestión de servicios a los visitantes.

Es así que el destino tiene la oportunidad de presentar una oferta estructurada a los clientes. El portal de turismo local se puede concebir como un sistema integrado en donde la puesta en valor de los atractivos y activos locales, se ordena en función de unas determinadas satisfacciones buscadas por los clientes.

En este contexto, el Organismo Local de Turismo debe considerar las oportunidades que emergen de las aplicaciones para lograr un posicionamiento y mensaje más efectivos hacia el mercado.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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.**
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.**
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 medio de Internet.**

3.4 *Centro de Información Turística*

Dos son las puertas de entrada al destino actualmente: el centro u oficina de información turística y el portal institucional disponible en Internet. En ambos casos, se trata de brindar la mejor información actualizada de la oferta de atractivos, actividades y servicios con los que cuenta el destino.

Por consiguiente, resulta significativo que el Organismo Local de Turismo cuente con ámbitos de información cuya finalidad sea proporcionar la información que necesite el turista, disponiendo para ellos de folletos, guías turísticas, mapas, planos, guías de eventos y actividades, información sobre rutas de viaje y alojamientos, medios de transporte, precios, etc.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

3.4.1 Espacios para la atención e información turística	**Contar con espacios 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.**

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.**

EJE 4

4 DIRECTRICES REFERIDAS A LA GESTIÓN AMBIENTAL

Objetivo:

Que el Organismo Local de Turismo adopte una cultura de la calidad ambiental en sus actividades diarias, actuando como modelo para la aplicación de la gestión ambiental entre los actores turísticos.

4.1 *Gestión Ambiental Interna del Organismo Local de Turismo*

Las nuevas tendencias se orientan a incorporar una estrategia ambiental proactiva por parte de los organismos locales de turismo. Es decir, considerar en sus actividades diarias y en las instalaciones bajo su responsabilidad, criterios que permiten optimizar el consumo de recursos e incidir en la concientización de los diferentes agentes (prestadores de servicios, turistas y comunidad), a través de diversos instrumentos, por ejemplo: definición de una política ambiental específica, implementación de buenas prácticas ambientales e incorporación de mecanismos de control.

Estas líneas de actuación al interior del organismo, constituyen una herramienta para compartir el compromiso de promover y fomentar una cultura de la calidad ambiental, así como detener y/o revertir el deterioro de los atributos ambientales propios del destino.

Adquiere importancia destacar que si esto ocurre en el ámbito del Organismo Local de Turismo, no resulta difícil imaginar que a partir de un cambio de actitud y una buena actuación, se propicie también una conducta respetuosa con el entorno por parte de todos los que conforman el sector turístico.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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

4.2 *Gestión Ambiental en el Destino*

La integración de las consideraciones ambientales en la planificación, gestión y operación de las actividades turísticas, es un requerimiento procedente desde diversos sectores del turismo y de una nueva demanda turística más exigente con la calidad ambiental de los lugares que visita.

En este sentido, la Ley Nacional de Turismo Nº 25.997, establece como dos de sus principios rectores, la Calidad y la Sustentabilidad, en tanto preferencia por desarrollar una cultura de la mejora continua hacia la excelencia, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas nacionales y extranjeros.

Asimismo, entre los objetivos específicos del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS), se destaca la necesidad de implementar un modelo de desarrollo turístico respetuoso del ambiente natural, que satisfaga las necesidades presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias.

Para su consecución se requiere llevar a cabo actuaciones coordinadas y formas de cooperación mutuas, entre el Organismo Local de Turismo y los agentes sociales, con el fin de incorporar la gestión ambiental de forma voluntaria y permanente en el proceso de toma de decisiones y de este modo intervenir de forma efectiva, en los distintos factores que influyen o pueden influir en el deterioro del medio.

Para que ello suceda la gestión ambiental necesita ser conocida y respaldada por la comunidad local y por todos los actores que directa o indirectamente se benefician con el turismo. En este sentido, el Organismo Local de Turismo puede abordar en una primera instancia, la introducción de la sensibilización ambiental, entendida como un proceso flexible, sistemático y permanente, que supera las intervenciones aisladas y busca garantizar el consenso y participación de toda la comunidad, en acciones vinculadas con el cuidado del ambiente que los rodea, sus recursos naturales y culturales.

Por otra parte, y una vez adquiridos los conocimientos y el interés activo, resulta necesario facilitar y concertar acciones para incorporar los diferentes instrumentos de gestión ambiental existentes, que coadyuven a la conformación de destinos que puedan responder a los desafíos de la competitividad y la sustentabilidad.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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

4.2.4 Propuesta y/o actualización de una Política Ambiental turística	**Desarrollar y proponer una Política Ambiental en el destino turístico.**

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.**

EJE 5

5 DIRECTRICES REFERIDAS A LA GESTION DE LA CALIDAD

Objetivo:

Que el Organismo Local de Turismo desarrolle iniciativas con el fin de implementar la gestión de la calidad en las organizaciones y servicios turísticos, para cumplir con las necesidades y expectativas de los turistas y asegurar la competitividad del destino.

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

A lo largo de estos últimos años han surgido nuevos estilos de comportamiento en las organizaciones tanto privadas como públicas; las nuevas tendencias indican la conformación de organizaciones más abiertas que tienen en cuenta en una mayor medida las necesidades del personal.

En este sentido, uno de los nuevos paradigmas es el desarrollo de la calidad de vida en el ambiente laboral, el que intenta mejorar el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales, a través de sus experiencias positivas en la misma. Por ejemplo, oportunidades de crecimiento continuo, -a través de la formación y el desarrollo de habilidades- y seguridad, en todos aquellos aspectos que se vinculan con la salud y el bienestar, en el marco de adecuadas condiciones físicas del ambiente de trabajo.

Adquiere importancia destacar que ello genera notables beneficios tanto para sus miembros, como para la Organización Local de Turismo. Tal es el caso de una menor rotación, menores tasas de ausentismo, evolución y desarrollo del personal, entre otros aspectos.

Por otra parte, actualmente las organizaciones se están alejando lentamente del enfoque tradicional de gestión organizado por funciones, hacia una estructura organizacional basada en la definición procesos, en la estandarización y en la autogestión del personal para realizar el trabajo diario.

Los procesos, entendidos como un conjunto de actividades que se efectúan en distintas áreas del Organismo Local de Turismo, pueden ser productivos o administrativos, y la materia prima y el producto terminado: materiales, servicios, información o cualquier otra entrada y salida de un proceso. A su vez, mediante la estandarización se describe de modo simple como se debe realizar siempre una actividad en un proceso determinado.

Este tipo de gerenciamiento, donde la gestión se concibe de modo horizontal, reporta a la organización significativas ventajas, por ejemplo: se eliminan los obstáculos para que el personal desarrolle las tareas de forma eficiente, y a partir de ello, se genera un impacto positivo en la cultura de la organización; además, se obtiene una perspectiva diferente sobre la manera en que ocurren los errores y el modo de corregirlos.

Finalmente, otro aspecto que se considera en la nueva gestión de las organizaciones es conocer el parecer de la comunidad y de los turistas, respecto de los servicios que se prestan, teniendo en cuenta sus reclamos y sugerencias; se configura así una oportunidad para subsanar las falencias y mejorar el servicio, y de este modo satisfacer sus expectativas.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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.**
5.1.2 Definición de procesos	**Definir cuáles son los procesos de gestión, operativos y de apoyo que se realizan en el organismo y cuales son los servicios que se prestan a la ciudadanía y a los turistas.**
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.**
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.**
5.1.5 Sistema de reclamos y sugerencias	**Establecer un sistema eficaz para atender reclamos y sugerencias de los ciudadanos y/o turistas.**

5.2 *Gestión de la Calidad en el Destino*

La gestión de la calidad se sustenta en procesos de mejora continua en las empresas y destinos turísticos, en el que todos los servicios acreditan un nivel de alta satisfacción de las expectativas y necesidades de los turistas.

Así pues, por un lado es necesario desarrollar una estrategia de servicio y atención que garantice la adopción de actitudes y prácticas de excelencia hacia los turistas; por otro lado, resulta necesario presentar una oferta turística que atraiga la atención de los mismos, por la dotación de infraestructuras adecuadas y la disposición de recursos no deteriorados, es decir, por la buena imagen estética del espacio turístico.

En este sentido, se debe estimular la adopción de prácticas para favorecer la adecuación, la revitalización y el embellecimiento del destino, aprovechando sus características propias y singulares que incluso pueden permitir su identificación.

Una vez implementadas las prácticas, es imposible conocer la efectividad de las mismas si no se conoce en que medida cumplen con los requerimientos de los turistas. Es por ello imprescindible, iniciar algunas acciones orientadas a conocer tanto el grado de satisfacción de los turistas como sus características, necesidades y comportamiento, en vistas a emprender una toma de decisiones más ágil y acertada tanto por el sector público como por el privado.

Realizando esta investigación puede observarse probablemente que la percepción que el turista tiene de un destino puede verse afectada por diferentes factores, entre los que tienen preponderancia los aspectos relativos a la seguridad y aquellos que guardan vinculación con la rápida solución de los conflictos que se suscitan.

Es por lo tanto esencial que el Organismo Local de Turismo implemente acciones destinadas a preservar la seguridad de los turistas, aplicando las recomendaciones formuladas por la Organización Mundial de Turismo, el Comité Intersectorial de Seguridad Turística y por otros organismos con competencia en la materia.

En este aspecto, es de vital importancia la labor conjunta entre los diferentes actores que participan de la problemática, que involucre la capacitación específica, en particular de las fuerzas de seguridad en sus diferentes niveles jurisdiccionales y la implementación de acciones tendientes a minimizar el riesgo de los turistas.

Otro de los elementos a considerar en la gestión de la calidad en el destino, es la eliminación de barreras que impiden el uso y goce del turismo de todos los visitantes; especialmente, de aquellos turistas con discapacidad, que tienen una reducción de movimientos temporal o definitiva, o que se encuentran en distintas etapas de la vida, como los niños, los adultos mayores o las embarazadas.

A tales efectos, resulta esencial que el Organismo Local de Turismo fomente entre los actores del sector que se tengan en cuenta los requerimientos de estos usuarios, en el proceso de planificación de actividades turísticas y recreativas, y la construcción y adecuación de infraestructuras, espacios y mobiliario.

Finalmente, resulta esencial destacar la existencia de una variedad de herramientas operativas, en forma de programas y acciones desarrolladas desde diferentes ámbitos, que tienen como objetivo la promoción e implementación de los aspectos mencionados anteriormente (programas, normas y otras directrices). Estas herramientas contribuyen a la consolidación y transferencia necesarias para crear conciencia en torno a la cultura del compromiso con la calidad. Por ello, en este marco es imprescindible que el Organismo Local de Turismo promueva y apoye estas iniciativas.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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-.**

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.**
5.2.3 Seguridad Turística	**Establecer e implementar acciones que tengan por finalidad la protección de los turistas 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.**
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.**

EJE 6

6 DIRECTRICES REFERIDAS A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Objetivo:

Que el Organismo Local de Turismo implemente una gestión de los recursos humanos innovadora basada en el fortalecimiento y compromiso de las personas, y mejore las competencias de aquellos que prestan o prestarán los servicios turísticos en la localidad.

6.1 *Recursos Humanos del Organismo Local de Turismo*

Como se mencionó en Ejes anteriores, dos aspectos claves para la competitividad de un destino turístico lo constituyen la calidad y también la capacidad de innovación; ambos desafíos están condicionados por el énfasis que se determine en el desarrollo de las personas vinculadas al sector.

Por lo tanto, resulta de vital importancia considerar que los recursos humanos juegan un rol fundamental, por lo que deben ser profesionales especializados y bien posicionados en las diferentes áreas del Organismo Local de Turismo, capaces de responder a los numerosos requerimientos de los turistas y de la comunidad de forma ágil, efectiva y eficiente.

En este sentido, la definición de las competencias para cada puesto, facilita un marco de criterios a partir de los cuales se puede realizar todo el proceso de evaluación y selección del candidato a ocupar un puesto en la organización.

Asimismo, las decisiones que toma el Organismo Local de Turismo pueden ocasionar la necesidad de nuevos saberes -por ejemplo, ante la definición de nuevos objetivos o la incorporación de nueva tecnología- como así también, la propia capacitación de los recursos humanos en base a un plan de formación, con objetivos estratégicos elaborados a partir de un diagnóstico de esas necesidades.

Otro aspecto, no menos importante es tener en cuenta la posibilidad de implementación de una amplia variedad de formas de reconocimiento y sistemas de incentivos que establezcan estímulos focalizados en el desempeño y no en la antigüedad.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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.**
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.**

6.1.3 Reconocimiento e incentivos	**Promover la realización de un estudio de valoración de puestos de trabajo y gestionar el reconocimiento por el trabajo bien hecho, la disponibilidad y la dedicación, entre otros aspectos.**

6.2 *Recursos Humanos Locales para el Turismo*

Un factor determinante para alcanzar e intensificar los beneficios del turismo en una comunidad, es que todas las personas que intervienen en su generación participen en su proceso de desarrollo y estén conscientes de su papel de promotores y servidores del mismo.

Por ello, resulta esencial implementar acciones tendientes a que cada miembro de la comunidad valore la diversidad de recursos turísticos propios, el ambiente y el patrimonio de su localidad, y reconozca su carácter de atractivo con el fin conservarlo y mostrarlo; especialmente, en las zonas de nuevo desarrollo turístico. Esta tarea, se concreta fundamentalmente con la implementación de medidas de concientización turística.

Por lo que se refiere al aumento en el grado de satisfacción del turista, puede decirse que se encuentra fuertemente influenciado por la presencia de una mayor cantidad de recursos humanos competentes en sus funciones, especialmente el personal de contacto. Así pues, la identificación de las necesidades de formación de la comunidad local y el desarrollo de las estrategias, deben constituir uno de los campos de actuación preferenciales tanto por el sector público como por el privado.

En este sentido, adquiere importancia mencionar que el trabajo conjunto entre los organismos de gobierno y el sector privado en cuanto a la concientización y capacitación para la actividad turística, ha sido contemplado en la Ley Nacional de Turismo Nº 25.997. En el Artículo 7º de esta Ley se estipulan los siguientes ítems: propiciar la investigación, formación y capacitación técnica y profesional de la autoridad y promover una conciencia turística en la población.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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.**
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.**
6.2.3 Capacitación y/o formación de los recursos humanos de la comunidad local	**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.**

EJE 7

7 DIRECTRICES REFERIDAS A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL DESTINO

Objetivo:

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.

7.1 *Sistema de Indicadores Turísticos*

La importancia del conocimiento en la elaboración de políticas y en la prestación de servicios puede ayudar a mejorar la gestión del sector público aumentando la base cognoscitiva y la transparencia de las actividades públicas. Así, la gestión del conocimiento es un conjunto de actividades desarrolladas para administrar, compartir, utilizar y transferir los conocimientos que posee y produce una organización y los individuos que en ella trabajan, con el objetivo de facilitar la resolución de sus objetivos.

Básicamente, se puede identificar tres procesos principales en la gestión del conocimiento: el uso, el almacenamiento y la generación de conocimiento propiamente dicha. El uso puede ser contemplado como el principio y el fin de la gestión del conocimiento ya que la tarea principal de una organización es la aplicación e integración de sus conocimientos en la producción de bienes y servicios.

El almacenamiento, es una de las claves del sistema de gestión del conocimiento. En términos de capital intelectual, el repositorio de conocimiento representa el capital estructural de la organización, es lo que la organización sabe.

La generación de conocimiento es el proceso por el cual el organismo dispone de nuevos conocimientos generándolo internamente o bien integrando aportes de públicos y privados externos.

Por lo tanto, se puede definir a la gestión de la información como un conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por la organización en el desarrollo de sus actividades.

Una de las claves del sistema, es una adecuada gestión de la documentación; es decir, la información que queda plasmada en documentos que, en general pueden ser de tres tipos: interna, externa y pública.

La información que dispondrá el organismo será el resultado de las actividades que realice como así también las que resulten del desarrollo de sus actores locales. La misma se dispondrá en forma de indicadores que resultan de las distintas dimensiones de la gestión: liderazgo, relaciones, comunicación, gestión ambiental, gestión de la calidad y gestión de los recursos humanos del destino.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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.**

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.**

7.2 *Producción de Conocimiento*

Para gestionar el conocimiento hay que tener en cuenta que este no se produce sólo por la gestión de la información, sino que deben intervenir procesos y personas. 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 actividad.

Es decir, en una organización puede haber un adecuado modelo de gestión de la información, pero si los individuos no lo utilizan (uso) es difícil que se produzca algún conocimiento. Es importante destacar que el aporte de una adecuada gestión de los recursos humanos es tanto la promoción de la motivación, favorecer el trabajo en equipo y, sobre todo, crear las condiciones de un ambiente de trabajo que facilite compartir ideas.

Además de procesar los indicadores de gestión y aquellos datos provenientes de las empresas turísticas del destino, es conveniente que se impulse la intervención en asistencia técnica como así también en estrategias de investigación y desarrollo.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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 tácitos y explícitos a la memoria del mismo.**
7.2.2 Informes periódicos del destino	**Elaborar en forma periódica información del destino a partir de los indicadores estratégicos de la oferta y la demanda de servicios turísticos.**
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.**
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.**

EJE 8

8 DIRECTRICES REFERIDAS A LA TECNOLOGIA DE SOPORTE A LA GESTION

Objetivo:

Que el Organismo Local de Turismo disponga de las herramientas técnicas de soporte adecuadas para el cumplimiento de sus objetivos y actividades.

8.1 *Plataforma de Soporte*

Dos son las plataformas de soporte que se deben identificar en las organizaciones locales de turismo. La primera de ellas se refiere a la gestión documental, mientras que la otra hace referencia a los sistemas integrados de gestión de destinos.

La gestión documental permite guardar ficheros en una biblioteca central, controlar los accesos a ellos según seguridad y necesidades de colaboración, llevar un registro de actividades y cambios en los documentos y, llegada la ocasión, buscar e identificar cualquier documento por contenido o índices.

Se trata en definitiva de un repositorio central de información operativa extraída de las distintas fuentes y físicamente distribuidas de la organización, así como datos externos.

Mientras que esta tarea se puede seguir desarrollando tradicionalmente por medios manuales, existe la fuerte tendencia a integrar aplicaciones y dispositivos que agilizan dichos procesos. Se puede hablar de proceso de informatización cuando se transforman las operaciones en acciones electrónicas mediante la utilización de equipos y sistemas informáticos.

En cuanto a los sistemas de información hacen referencia a cómo se diseñan los flujos de información dentro de las organizaciones, de forma que se satisfagan las necesidades de información. Estas aplicaciones permiten almacenar informaciones generadas en todos los departamentos de la organización para poder mejorar los procesos de toma de decisiones de carácter estratégico, así como aumentar la calidad y la eficacia de todos los departamentos y mejorar tanto la información como la atención que se ofrece al cliente.

En la actualidad hay una fuerte tendencia hacia sistemas integrados de gestión de destinos. Según la OMT (OMT, 1999) esta oportunidad va surgiendo habida cuenta de la expansión y accesibilidad de las nuevas tecnologías y el uso generalizado de aplicaciones, la disponibilidad de redes internas en las oficinas (Intranet) y la presencia de computadoras personales en la mayoría de los puestos de trabajo. En definitiva, la OMT menciona que hay una evolución hacia sistemas integrados donde las bases de datos sostienen una amplia variedad de funciones de la organización.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

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.**

Recomendación: cuando se opera con sistemas informáticos es conveniente integrar un gestor de usuarios. Este tipo de aplicaciones posibilita contar con herramientas y procedimientos que permiten la identificación, clasificación y asignación de perfiles a los usuarios del sistema de gestión de documentos.

8.1.2 Sistema Integrado de Gestión Turística	**Establecer las acciones que permitan implementar sistemas integrados de gestión del organismo con el fin de concentrar las acciones de administración, control y registro, estadística, promoción y comunicación del destino.**

8.2 *Redes de Comunicación e Información*

Los cambios producidos en el mercado de las comunicaciones tienen una incidencia directa en la transformación de los circuitos turísticos y en la gestión empresarial. Para mantener la iniciativa en el sector es esencial impulsar los proyectos de creación, aplicación y difusión de innovaciones tecnológicas, en particular, redes e intercambio de datos y sistemas de información y reservas.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

8.2.1 Red Interna (Intranet)	**Disponer una red de interna de información y comunicación que permita al organismo compartir recursos y trabajar en forma colaborativa (Intranet).**
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).**
8.2.3 Redes avanzadas de información y comunicación	**Disponer de redes avanzadas de información y comunicación de uso público o privado tales como red inalámbrica (WiFi), Servicios móviles (PDA), sistemas de posicionamiento global (GPS), sistema de información geográfica (GIS), etc.**

III. Guía de Autoevaluación

III. GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

El propósito de la Autoevaluación es fomentar en los Organismos Locales de Turismo el análisis interno de las actividades y sus resultados, con el objeto de identificar los puntos fuertes y débiles, y determinar las correspondientes Directrices a implementar.

Asimismo, esta herramienta permite:

1. Obtener una primera impresión sobre el estado del Organismo Local de Turismo vinculado a su gestión.
2. Brindar una oportunidad para aprender más sobre sí mismo.
3. Identificar las características comunes de los Organismos Locales de Turismo.
4. Facilitar las actividades de benchmarking entre diferentes Organismos Locales de Turismo.

Para poder realizar la Autoevaluación se optó por un modelo cuantificable, debido a que aporta las siguientes ventajas:

- Permite realizar comparaciones y aprendizajes mutuos entre diversos Organismos Locales de Turismo.
- Permite determinar claramente el estado actual del Organismo Local de Turismo y su distancia con el modelo planteado por las Directrices.
- Permite identificar las mejoras necesarias para alcanzar el máximo puntaje.

La presente guía está estructurada en diversos elementos, distinguidos de la siguiente manera:

8 Ejes Temáticos

21 Componentes

61 Directrices

1. DIRECTRICES REFERIDAS AL LIDERAZGO
1.1. Gobierno Organizacional
1.1.1. Definición de una política turística

Cada Directriz admite sólo una respuesta y cada respuesta a su vez tiene asignado un valor (de 0 a 5 puntos) según el nivel de cumplimiento y la madurez del sistema de gestión.

A continuación se detallan los niveles de puntuación:

0	**Sin implementación**	El OLT no ha realizado ninguna acción.
1	**Implementación en desarrollo**	El OLT ha identificado la necesidad y ha iniciado acciones conducentes a su aplicación.
2	**Implementación parcial**	El OLT realiza la aplicación pero en forma parcial.
3	**Implementación completa**	El OLT la aplica en forma completa.
4	**Formalizado**	El OLT cuenta con registros y/o documentación de la aplicación.
5	**Mejorado**	El OLT ha identificado y aplicado mejoras justificadas en registros y/o documentación.

Por su parte, la planilla utiliza las siguientes variables para la realización de una autoevaluación completa:

- **Factor Multiplicador:** número establecido en función del peso ponderado de cada directriz que, al multiplicarse por el valor de la respuesta marcada, permite cuantificar el grado de cumplimiento de la directriz respecto de su Valor Máximo.
- **Resultado Autoevaluación:** surge de un proceso de mirada y análisis de los procesos de gestión de una Organismo Local de Turismo en función de una pauta externa que se toma como referencia, en este caso, las Directrices de Gestión Turística de Municipios.
- **Valor Máximo a Alcanzar:** valoración que una Organismo Local de Turimo puede obtener por el cumplimiento de la totalidad de las Directrices de Gestión Turística de Municipios.
- **Brecha de Mejora Total:** diferencia entre el mejor resultado esperado y el resultado obtenido efectivamente, cuantificado en valores totales.
- **Brecha de Mejora en Porcentaje:** diferencia entre el mejor resultado esperado y el resultado obtenido efectivamente, cuantificado en valores porcentuales.

En conjunto, la Guía de Autoevaluación se presenta de la siguiente manera:

	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
Directrices Referidas a la Gestión de la Calidad	0	1	2	3	4	5		0	100	100	100,0%
5.1 Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo								0	30	30	100%
5.1.1. Se implementan acciones para mejorar la calidad de vida en el trabajo							1		5		
5.2 Gestión de la Calidad en el Destino							1		5		
5.1.3. Se han definido los estándares de calidad de los procesos de gestión							1		5		
5.1.4. Se gestiona el trabajo diario del organismo							2		10		
5.1.5. Se dispone de un sistema de reclamos y sugerencias							1		5		
5.2 Gestión de la Calidad en el Destino								0	70	70	100%
5.2.1. Se fomenta el mejoramiento estético de los espacios de uso turístico							2		10		
5.2.2. Se evalúa periódicamente el nivel de satisfacción del turista							3		15		
5.2.3. Se establecen acciones de protección de los turistas en el destino							3		15		
5.2.4. Se establecen acciones de accesibilidad							4		20		
5.2.5.Se fomentan iniciativas vinculadas a la gestión de la calidad							2		10		

La puntuación marcada para cada Directriz, debe multiplicarse por el Factor Multiplicador y este resultado se deberá colocar en el casillero pertinente a "Resultado Autoevaluación".

Las columnas inmediatamente a la derecha indican el Valor Máximo a Alcanzar (por Eje Temático, por Componente y por Directriz respectivamente), y la Brecha de Mejora que tiene que completar para alcanzar el Valor Máximo, expresada en valor numérico y porcentual.

Para calcular la Brecha de Mejora, al Valor Máximo a Alcanzar deberá restarse el Resultado de la Autoevaluación.

En conjunto, la Guía de Autoevaluación se presenta de la siguiente manera:

Cada Tema tiene un Factor Multiplicador que permite alcanzar el Resultado de la Autoevaluación.
Ej: 4x4=16
3x5=15

Los Valores Máximos a Alcanzar son aquellos que se obtendrían si el puntaje obtenido fuera de 5 puntos.

La Brecha de Mejora, expresada en puntos y en porcentaje, es la diferencia entre el Resultado de la auto evaluación y los Valores Máximos a Alcanzar.

Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
No implementada	Inplementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto evaluación	Valores Máximos a Alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
0	1	2	3	4	5		94	250	156	62,4%
							31	45	14	31,1%
				4		4	16	20	4	20,0%
			3			5	15	25	10	40,0%

El valor del Componente es el resultado de la sumatoria de los puntos de cada Directriz. Asimismo, la sumatoria de los de los valores de los Componentes establecen el puntaje de cada Eje Temático.

Recomendaciones para el uso de la Guía de Autoevaluación

A los efectos de obtener los mayores beneficios posibles de la Guía de Autoevaluación, se recomienda efectuar previamente las siguientes acciones:

1) Presentar la planilla de Autoevaluación al personal del organismo y explicar tanto los propósitos de la Autoevaluación como la metodología para efectuarla.

2) Designar a una persona responsable, quien debe asegurar que la información necesaria para efectuar la Autoevaluación se encuentre disponible –las Directrices en su totalidad o, mínimamente, el tema específico que compete al área de trabajo-, establecer los contactos con el personal susceptible de proporcionar detalles precisos sobre los diversos aspectos del organismo y organizar las reuniones.

3) Formar un equipo de Autoevaluación con las personas identificadas.

4) Completar la Guía de Autoevaluación en forma individual, según la propia experiencia y el trabajo en la organización.

5) Completar la Guía de Autoevaluación consensuando la puntuación en relación a cada sub criterio (el equipo junto con el responsable).

6) Identificar los principales resultados, una vez logrado el consenso.

7) Elaborar un informe escrito con las principales conclusiones.

8) Comunicar los resultados a todo el personal del Organismo Local de Turismo.

Recomendaciones para utilizar los resultados de la Autoevaluación

Un vez obtenidos los resultados de la Autoevaluación, la Dirección del Organismo Local de Turismo puede establecer prioridades sobre los temas en los cuales resulta necesario actuar; y, dentro de lo posible, permitir la implementación de las Directrices al personal que ha realizado la Autoevaluación.

Asimismo, la Autoevaluación se puede utilizar como base de datos para realizar el benchmarking. En forma sencilla, esta actividad es el modo de comparar el funcionamiento de un Organismo Local de Turismo en particular, en un área, región, a nivel nacional o internacional, con otros organismos con los cuales puede llevar adelante una evaluación comparativa de sí mismo y su rendimiento, en síntesis, puede desarrollar el principio ¨aprender de otros¨.

	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
Directrices Referidas al Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el Destino	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		**0**	**180**	**180**	**100,0%**
1.1. Gobierno Organizacional								0	60	60	100%
1.1.1. Se dispone de una definición de la política turística local							5		25		
1.1.2. Se identificaron las áreas críticas de actuación							3		15		
1.1.3. Se estableció la estructura organizacional							2		10		
1.1.4. Se establece el manejo de los recursos económicos							2		10		
1.2. Planificación								0	85	85	100%
1.2.1. Se dispone de un diagnóstico del destino							3		15		
1.2.2. Se diseñó un Plan Estratégico de Turismo							8		40		
1.2.3. Se creó una unidad técnica especializada							4		20		
1.2.4. Se dispone de un sistema de indicadores de resultados del Plan							2		10		
1.3. Normativa Turística y Fomento de Inversiones								0	20	20	100%
1.3.1. Se ha relevado y puesto en publicación la normativa en materia de turismo							2		10		
1.3.2. Se realizan acciones de fomento y asistencia técnica para inversiones							2		10		
1.4. Gestión de Conflictos y Crisis								0	15	15	100%
1.4.1. Se dispone de un Plan para la gestión de crisis							2		10		
1.4.2. Se dispone de herramientas de resolución de conflictos con turistas							1		5		

	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
Directrices Referidas a las Relaciones del Organismo Local de Turismo	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		**0**	**100**	**100**	**100,0%**
2.1 Gestión de las Relaciones con los Actores Públicos								0	40	40	100%
2.1.1. Se establecen mecanismos regulares de coordinación en el Municipio							4		20		
2.1.2. Se establecen mecanismos de Coordinación con otros organismos públicos							4		20		
2.2 Gestión de las Relaciones con los Actores Clave del Sector								0	40	40	100%
2.2.1. Se establecen de coordinación y cooperación interinstitucional público-privada							5		25		
2.2.2. Se facilita la asociatividad en el sector empresarial							3		15		
2.3 Participación Ciudadana								0	20	20	100%
2.3.1. Se han definido los procesos de participación ciudadana en las iniciativas turísticas							4		10		

	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
Directrices Referidas a la Comunicación del Destino	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		**0**	**140**	**140**	**100,0%**
3.1 Información de la Oferta Turística								0	40	40	100%
3.1.1. Se dispone de un Inventario de atractivos, actividades y productos locales							4		20		
3.1.2. Se dispone de un Directorio de empresas de servicios turísticos							3		15		
3.1.3. Se dispone de un Directorio de empresas y organismos de soporte							1		5		
3.2 Posicionamiento del Destino Turístico								0	40	40	100%
3.2.1. Se ha diseñado una marca del destino							2		10		
3.2.2. Se estableció un Plan de Comunicación del destino							6		30		
3.3 Portal Turístico del Municipio									40	40	100%
3.3.1. Se dispone de un portal turístico							4		20		
3.3.2. Se mantiene actualizada la información de la oferta del destino							2		10		
3.3.3. Se han integrado herramientas de comercialización en el Portal del destino							2		10		
3.4 Centro de Información Turística								0	20	20	100%
3.4.1. Se dispone de espacios para la atención e información turística							3		15		
3.4.2. Se dispone de materiales de promoción de la oferta turística del destino							1		5		

	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
Directrices Referidas a la Gestión Ambiental	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		**0**	**100**	**100**	**100,0%**
4.1 Gestión Ambiental Interna del Organismo Local de Turismo								0	20	20	100%
4.1.1. Se ha elaborado una propuesta de Política Ambiental del organismo							2		10		
4.1.2. Se implementan Buenas Prácticas Ambientales en el organismo							2		10		
4.2 Gestión Ambiental en el Destino								0	80	80	100%
4.2.1. Se implementa un plan de sensibilización ambiental de la comunidad							6		30		
4.2.2. Se gestiona la saturación de espacios de uso turístico							3		15		
4.2.3. Se realizan Auditorías Ambientales Turísticas							2		10		
4.2.4. Se desarrolla una Política Ambiental Turística							2		10		
4.2.5. Se facilita la aplicación de instrumentos de Gestión Ambiental							3		15		

Directrices Referidas a la Gestión de la Calidad	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		**0**	**100**	**100**	**100,0%**
5.1 Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo								0	30	30	100%
5.1.1. Se implementan acciones para mejorar la calidad de vida en el trabajo							1		5		
5.2 Gestión de la Calidad en el Destino							1		5		
5.1.3. Se han definido los estándares de calidad de los procesos de gestión							1		5		
5.1.4. Se gestiona el trabajo diario del organismo							2		10		
5.1.5. Se dispone de un sistema de reclamos y sugerencias							1		5		
5.2 Gestión de la Calidad en el Destino								0	70	70	100%
5.2.1. Se fomenta el mejoramiento estético de los espacios de uso turístico							2		10		
5.2.2. Se evalúa periódicamente el nivel de satisfacción del turista							3		15		
5.2.3. Se establecen acciones de protección de los turistas en el destino							3		15		
5.2.4. Se establecen acciones de accesibilidad							4		20		
5.2.5.Se fomentan iniciativas vinculadas a la gestión de la calidad							2		10		

	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
Directrices Referidas a la Gestión de los Recursos Humanos	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		**0**	**140**	**140**	**100,0%**
6.1 Recursos Humanos del Organismo Local de Turismo								0	70	70	100%
6.1.1. Se han definido las competencias de cada puesto de trabajo							6		30		
6.1.2. Se ha definido e implementa un plan de capacitación de los recursos humanos							6		30		
6.1.3. Se dispone de estudios de valoración de puestos de trabajo							2		10		
6.2 Recursos Humanos Locales para el Turismo								0	30	30	100%
6.2.1. Se implementan iniciativas de concientización turística							4		20		
6.2.2. Se Identifica la necesidades de capacitación y/o formación de los prestadores							4		20		
6.2.3. Se proporciona capacitación a los recursos humanos de la comunidad							6		30		

	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
Directrices Referidas a la Gestión del Conocimiento del Destino	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		**0**	**140**	**140**	**100,0%**
7.1 Sistema de Indicadores Turísticos								0	80	80	100%
7.1.1. Se realiza la medición y análisis de indicadores del Organismo Local de Turismo							8		40		
7.1.2. Se dispone de medición y análisis de indicadores del Destino							8		40		
7.2 Producción de Conocimiento								0	60	60	100%
7.2.1. Se registran los documentos del Organismo Local de Turismo							4		20		
7.2.2. Se realizan Informes períodicos sobre la oferta y la demanda turística							4		20		
7.2.3. Se promueve e implementan acciones de Asistencia Técnica							2		10		
7.2.4. Se fomenta la Investigación y el Desarrollo del sector público-privado							2		10		

	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
Directrices Referidas a la Tecnología de Soporte a la Gestión	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**		**0**	**100**	**100**	**100,0%**
8.1 Plataforma de Soporte								0	50	50	100%
8.1.1. Se dispone de un sistema de gestión documental del Organismo							6		30		
8.1.2. Se dispone de un sistema Integrado de Gestión Turística							4		20		
8.2 Redes de Comunicación e Información								0	50	50	100%
8.2.1. Se dispone de una Red interna (Intranet)							4		20		
8.2.2. Se dispone de una red externa o Internet							4		20		
8.2.3. Se dispone de Redes avanzadas de informacion y comunicación							2		10		

RESUMEN DE RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN		Puntaje Alcanzado		
		Valores Máximos a Alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
1. Directrices Referidas al Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el Destino	0	180	180	100,0%
2. Directrices Referidas a las Relaciones del Organismo Local de Turismo	0	100	100	100,0%
3. Directrices Referidas a la Comunicación del Destino	0	140	140	100,0%
4. Directrices Referidas a la Gestión Ambiental	0	100	100	100,0%
5. Directrices Referidas a la Gestión de la Calidad	0	100	100	100,0%
6. Directrices Referidas a la Gestión de los Recursos Humanos	0	140	140	100,0%
7. Directrices Referidas a la Gestión del Conocimiento del Destino	0	140	140	100,0%
8. Directrices Referidas a la Tecnología de Soporte a la Gestión	0	100	100	100,0%
		1000	**1000**	**100,0%**

IV. Glosario

V. GLOSARIO

En la aplicación de las presentes Directrices, se deberá emplear los términos y definiciones siguientes[2]:

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.

2 Los términos y definiciones sin referencia específica fueron elaborados por el Equipo de Coordinación en consulta con la Comisión Interdisciplinaria y Plurisectorial (CIP).

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 actividad, ya sea en actividades especificas o en todas las actividades emprendidas por la organización.

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.

TIC

Tecnologías de Información y comunicación

Visión

Imagen ideal, posible de alcanzar, hacia la cual se desea evolucionar en el largo plazo.

COORDINACION TECNICA SECTUR

Téc. María Mabel Fragoso

Es Coordinadora del Programa Directrices de Gestión de la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística, de la Sectur, que incluye entre otras: Directrices para Playas y Balnearios; Directrices para Termas, Directrices de Accesibilidad en Alojamientos Turísticos.

Es Técnica Superior en Administración de Empresa, Cursa la Licenciatura en Turismo en la Universidad de Lanús UNLA.

Qualificada para implantar el Modelo de Aproximación a la Calidad Turística en Argentina por la Secretaría de Turismo de España y la Secretaría de Turismo de la República Argentina, capacitada con la transferencia metodológica del Modelo Clubes de Calidad del Instituto de Calidad Turística de Asturias-España

Coordinó la implementación en Sectur del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano.

Dictó capacitaciones y talleres, entre ellos el Taller Diseño de Indicadores de Gestión dentro del Programa de apoyo al Municipio de San Martin de los Andes en el marco del Proceso de certificación SBEST de la OMT

Participó en la elaboración de Directrices de Playas y Balnearios de Calidad: Gestión Turística y Ambiental, participó en la Subcomisión de Turismo de Estudio de la Norma argentina IRAM 42100:2005 Gestión de la calidad, la seguridad y ambiental en balnearios y en las Directrices de Accesibilidad en Alojamientos Turísticos en trabajo conjunto con el Servicio Nacional de Rehabilitación.

Coordina importantes eventos para difusión de la Calidad Turística, entre ellos el III Encuentro Iberoamericano de Calidad Turística organizado por la Secretaría General de Turismo de España y la Secretaría de Turismo de la República Argentina.

EQUIPO DE ESPECIALISTAS

Dr. Leonel Villella

Socio de Ejido Asesores, Abogado y Técnico Superior en Turismo, Post grado en Marketing Estratégico (IDEA)

Auditor Internacional de la OMT Sbest/Ted Qual. Auditó los destinos Cancún y Granada y la Universidad Politécnica de México. Auditor Líder ISO 9001-2001.

Coordinó el desarrollo de Directrices de Calidad en Termas, y el SIGO para MiPymes. Consultor sénior en la actualización de la Norma de Alojamientos de varias Provincias. Consultor del BID para el Diagnostico Sectorial del Turismo en la Argentina 2006/7. Docente en la Universidad Nacional de Quilmes y en la UADE. Como Director Nacional de Calidad Turística, coordinó el Comité de Redacción de la Ley Nacional de Turismo. Fue responsable de Gestión de la Calidad en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS). Responsable de Carta Compromiso con el Ciudadano. Coordinó el desarrollo de las Directrices de Calidad en Playas y balnearios y la implementación en la SECTUR del “Premio Nacional a la Calidad” desde junio de 2004 hasta marzo del 2006, así como la asistencia a organismos de turismo de varias provincias del país.

Fue Gerente de Producto de una línea aérea a cargo del desarrollo de destinos de la Argentina.

Dr. Eugenio del Busto

Abogado y Licenciado en Turismo, Master en Dirección y Gestión Turística. Especializado en Derecho Administrativo.

Docente de grado y de posgrado en diversas Universidades, actualmente participa de una investigación en el marco de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

Coordinador Académico del Curso de Especialización en Derecho del Turismo de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.

Se ha desempeñado como consultor senior de diferentes proyectos con financiamiento internacional.

Coordinó la actualización de la normativa de alojamiento turístico de distintas provincias.

Arq. Edel Kobal

Edel Kobal es consultora en gestión ambiental aplicada a industrias y turismo. Ha implementado proyectos vinculados con la temática ambiental en diversos destinos turísticos, y desarrollado programas de capacitación en temas ambientales y de calidad, para organizaciones turísticas públicas y privadas, tanto en la modalidad presencial como e-learning; en relación con este tema ha elaborado una variedad de materiales para ambos sectores.

Se desempeña como profesora asociada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Belgrano y es docente en otras instituciones educativas. Se graduó en la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Buenos Aires y posteriormente cursó estudios de posgrado relacionados con la temática ambiental en la Facultad de Ingeniería de la mencionada Universidad, y en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), sede Argentina; asimismo, realizó la Formación de Auditores Líderes de Sistemas de Gestión Ambiental, según la Norma ISO 19.011 en el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM).

Lic. Pablo Kohen

Pablo A. Kohen es consultor internacional en Tecnologías de la Información y Comunicación aplicadas a organismos y empresas turísticas. Se ha desempeñado en proyectos de evaluación, implementación y monitoreo de programas de innovación y desarrollo en organismos públicos y privados. Asesor del BID y del PNUD realizó trabajos de coordinador de equipos interdisciplinarios, evaluador técnico social y formación profesional.

Se desempeña como profesor adjunto en Agencia de Viajes y Sistema de Distribución Global de la Licenciatura en Administración Hotelera y de Sistemas de Gestión de Destinos Turísticos en la Maestría en Desarrollo y Gestión del Turismo de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ); siendo Jefe de Trabajos Prácticos en la cátedra de Sociología del CBC de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

Actualmente, preside la Fundación Turismo & Tecnología en la cual es el Director del Programa de Investigación y Desarrollo “Observatorio de TIC aplicadas al turismo”.