



Bases para la Gestión Integral de Municipios Turísticos Sostenibles

Calidad Turística
Argentina



**Secretaría de Turismo,
Ambiente y Deportes**
Vicejefatura de Gabinete del Interior

**Subsecretaría
de Turismo**

Índice



Introducción	5
Turismo sostenible, accesibilidad turística, turismo social, innovación y tecnología.....	5
Alcance	15
Objetivos.....	16
Soporte para la gestión	16
Capítulo A. Gestión de calidad interna	18
1. Estandarización de procesos internos.....	18
1.1 Definición de procesos	18
1.2 Estandarización y documentación.....	19
1.3 Medición, análisis y mejora de los procesos	20
1.4 Sistema para reclamos, sugerencias y grado de satisfacción	21
1.5 Estándares para la comunicación.....	21
2. Gestión del trabajo diario	22

2.1 Ambiente de trabajo	22
2.2 Capacitación del personal	23
2.3 Igualdad de oportunidades y trato	24
2.4 Violencia por motivos de género y discrimina- ción	24
Capítulo B. Relevamiento	26
3. Relevamiento municipal	26
3.1 Estructura organizacional del municipio	26
3.2 Articulaciones internas	26
3.3 Información estratégica sobre la gestión munici- pal	27
3.4 Disponibilidad de recursos económicos	29
3.5 Legislación	31
4. Relevamiento destino turístico	32
4.1 Inventario de atractivos	32
4.2 Información de servicios turísticos, infraestructu- ra y organizaciones de soporte	32
4.3 Caracterización de la demanda	33
4.4 Articulaciones externas	34

Capítulo C. Análisis y Compromiso de gestión.....	35
5. Análisis diagnóstico	35
5.1 Identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA)	35
5.2 Análisis, estrategias y conclusiones.....	35
6. Política integral de destino	36
6.1 Política turística.....	36
6.2 Comunicación de la política.....	36
6.3 Consenso político	37
6.4 Objetivos, metas e indicadores.....	37
Anexos	38
1. Guía de autoevaluación.....	38
2. Anexos.....	42
3. Bibliografía consultada.....	57

Introducción

Marco

El concepto de sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad comenzó a utilizarse en 1987, a partir de la toma de conciencia en relación con el vínculo entre el exponencial crecimiento demográfico, la actividad humana y el carácter limitado de los recursos naturales disponibles. En dicho contexto, la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas elaboró el informe “Nuestro futuro en común” en el que el desarrollo sostenible fue definido como aquel que “satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”.

Luego de este punto de partida, la concientización y el compromiso de las naciones en materia de sostenibilidad no hizo más que crecer. Fue así como países de todo el mundo articularon sus esfuerzos y se reunieron en diversas ocasiones para establecer por consenso objetivos y metas comunes con el fin de trazar un camino hacia la sostenibilidad mundial.

Hoy en día, podemos afirmar que el concepto de sostenibilidad ha adquirido un carácter transversal en la sociedad dejando de lado la definición meramente económica que recibió en 1987. El desarrollo sostenible refiere al “uso de recursos responsable, socialmente justo y económicamente viable con el objetivo de satisfacer las necesidades de los actuales usuarios, sin comprometer las de futuras generaciones” GSTC. Es decir, la sostenibilidad se alcanza cuando gestionamos en forma equilibrada tres dimensiones interdependientes: ambiental, social y económica.

El turismo sostenible

Desde inicios de los 90s, la OMT concibió al turismo sostenible como una vía hacia la gestión integral de los recursos, definiéndolo en su “Agenda 21 para la Industria de los Viajes y el Turismo” como aquel que “satisface las necesidades de los turistas actuales y de las regiones de destino, al mismo tiempo que protege y garantiza la actividad de cara al futuro”. Se concibe como una forma de

gestión de todos los recursos de forma que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan ser satisfechas al mismo tiempo que se conservan la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que soportan la vida.

De esta manera, se aboga por un desarrollo turístico ambientalmente responsable, económicamente viable y equitativo para las comunidades locales. Un desarrollo turístico donde el ambiente deja de ser un “medio” para transformarse en un fin en sí mismo.

El desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable en lo económico y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales, Conferencia Mundial de Turismo Sostenible – Lanzarote (España) 1995: «Es una forma de planificar, ofertar y mercadear el producto turístico nacional, fundamentado en principios éticos y colectivos para el manejo de los recursos naturales y culturales, cuyos beneficios económicos mejoren la calidad de vida de todos los sectores involucrados. Es la oportunidad de dignificar la relación del ser humano con su entorno y dimensionar su perpetuidad».

La Organización Mundial del Turismo define al **turismo sostenible** como aquel que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y ambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria (del sector), del entorno y de las comunidades anfitrionas. Por lo tanto, guía al sector turístico hacia la búsqueda de un equilibrio adecuado entre las tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo:

- 1 **Ambiental:** dando un uso óptimo a los recursos ambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- 2 **Sociocultural:** respetando la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.
- 3 **Económico:** asegurando unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La actividad turística, al igual que el resto de las actividades económico-sociales, está gobernada por la necesidad de cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los llamados “ODS”, para el año 2030. Los ODS se constituyeron como una prioridad internacional mediante la firma todos los estados miembros de las Naciones Unidas en 2015, proponiendo una agenda civilizatoria y ecodependiente que requiere de esfuerzos de todos los actores y sectores de la sociedad, incluyendo el sector turístico. Es civilizatoria ya que pone la dignidad e igualdad de las personas en el centro¹, y puede caracterizarse como ecodependiente al proponer la idea de contemplación y cuidado ambiental, y reciprocidad hacia otros seres vivos, hacia la naturaleza² a fin de frenar el deterioro ambiental, la pérdida de biodiversidad, contaminación de agua y aire, entre otros efectos negativos de la acción humana no sostenible. Esta nueva hoja de ruta, considerada por muchos como una agenda ambiciosa pero imprescindible y visionaria, se presenta como oportunidad para reducir la desigualdad en todas sus dimensiones de manera sostenible, promover un crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos y todas; y atender un tema tan prioritario y urgente como lo es el cambio climático.

El sector turístico por su parte, tiene el potencial para contribuir de forma directa o indirecta a la consecución de los 17 objetivos y las 169 metas que los representan, en especial los objetivos 8, 12 y 14: Trabajo decente y crecimiento económico, Producción y consumo responsables, Vida submarina, respectivamente. El carácter transversal de la actividad turística le permite brindar soluciones sostenibles para las personas, el planeta, la prosperidad y la paz, en otras palabras, contribuye a todas las dimensiones de la Agenda 2030.

Acuerdo de París “Cambio climático”

El planeta y sus habitantes se nutrieron de esperanza con la firma del Acuerdo de París del año 2015 y su entrada en vigor luego de su ratificación en el año 2016 por 189 países, entre ellos Argentina. Las naciones se han comprometido a destinar todos los esfuerzos posibles para reducir las emisiones de gases

1. Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago

2. Reflexiones para un mundo post-coronavirus. Maristella Svampa. Abril 2020

de efecto de invernadero a fin de mantener el aumento global de la temperatura por debajo de los 2 grados Celsius en este siglo, en relación con los niveles de temperatura preindustriales, teniendo en cuenta que a fines del 2020 el mundo ya ha ganado 1 grado Celsius. El nivel de urgencia de la necesidad de frenar el calentamiento global se refleja en las evidencias científicas, pero también se puede percibir y palpar en cualquier parte del mundo por la frecuencia y gravedad de eventos extremos originados por el cambio climático. El objetivo es claro, multiplicar los esfuerzos para atender la emergencia climática y conseguir fuertes reducciones de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) a fin de bajar la magnitud, frecuencia e intensidad de fenómenos climáticos adversos tales como las olas de calor, sequías, inundaciones y tormentas en los próximos años.

Los dos acuerdos tienen una relación simbiótica, la Agenda de Desarrollo Sostenible al 2030 incluye entre sus 17 objetivos el Cambio Climático como su objetivo número 13, asimismo los esfuerzos destinados a la lucha contra el cambio climático posibilitan la consecución de los objetivos restantes, ya que los beneficios de frenar el calentamiento global comprenden impactos positivos en las tres dimensiones ambiental, social y económica, que persigue la agenda 2030.

Por su parte el sector turístico, tal como lo describe la OMT: “es altamente vulnerable al cambio climático y, al mismo tiempo, contribuye a la emisión de gases de efecto invernadero, una de las causas del calentamiento mundial.” Asimismo hace un llamamiento a la acción y afirma que: “Acelerar la acción por el clima en el turismo es, por lo tanto, sumamente importante para garantizar la resiliencia del sector”.

Se entiende por la acción por el clima, los esfuerzos por medir y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y reforzar la capacidad de adaptación a los impactos inducidos por el clima.



Gestión Ambiental

Se entiende por un conjunto planificado de acciones orientadas al manejo integral del ambiente alineado con el concepto de desarrollo sostenible y los tres ejes de la sostenibilidad.

El desarrollo de estrategias tendientes a un adecuado y responsable uso de los recursos naturales que sirvan para satisfacer las necesidades actuales (buscando el mejoramiento de la calidad de vida, mitigando las acciones que realizamos los seres humanos para valernos de nuestros recursos) pero a la vez preservando los recursos hacia el futuro. Para su continuidad, la preservación de cara a las necesidades de generaciones que vienen.

La gestión ambiental responde al “cómo hay que hacer” para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un EQUILIBRIO PARA EL DESARROLLO, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y protección y conservación del ambiente.

Abarca un concepto integrador superior al del manejo ambiental: de esta forma no sólo están las acciones a ejecutarse por la parte operativa, sino también las directrices, lineamientos y políticas formuladas desde los entes rectores, que terminan mediando la implementación.

Gestión, innovación y tecnología.

El fortalecimiento del destino se logra mediante la profesionalización de las gestiones locales y la iniciación en la cultura de la calidad. Es una prioridad buscar capacitar los recursos humanos del sector turístico, fomentar en ellos la cultura de la calidad, facilitar la identificación de los mecanismos de relación mutua y las sinergias existentes entre ellos, e incrementar la satisfacción de las y los turistas.

Resulta imprescindible que gestoras y gestores locales mantengan actualizada la oferta turística mediante un correcto relevamiento de los atractivos, productos y recursos locales. Para ello, se necesita contar con personal local motivado y capacitado, y que encuentre en las direcciones y secretarías de turismo locales el liderazgo para poder seguir el camino de la sostenibilidad. En ese sentido,

ordenar la gestión turística interna para luego promover el turismo en su mejor expresión se convierte una política prioritaria.

Lo precedente requiere planificar de modo integral la oferta turística, involucrando el compromiso de organizaciones turísticas, propiciando servicios de calidad, y al mismo tiempo, establecer estrategias de comunicación adecuadas que permitan dar a conocer la información a las y los turistas y contribuir a la generación de confianza de los destinos.

La ciudad/municipio y su ciudadanía se convierten en este nuevo milenio en el espacio y los actores por excelencia para la gestión de un desarrollo armónico. Para tal efecto, el nuevo sujeto de este desarrollo integrador será el Municipio. Históricamente, éstos han sido prestadores de servicios coyunturales, avalados por un sentimiento generalizado de la población que los colocó siempre en ese rol. Desde los años noventa, el papel de los Municipios ha cambiado, ya no sólo es el objeto del desarrollo sino que se convierte en su sujeto, lo que los obliga a cambiar, atendiendo a tres grandes desafíos: competitividad, gobernabilidad y desarrollo humano sostenible, determinando esta última a las dos anteriores, y permitiéndoles a través de su conciliación responder a las expectativas de la población y recuperar el protagonismo de la ciudadanía, además de preservar el mundo para futuras generaciones (Gillezeau y Morales, 2016)³.

Turismo social

La ONU define desarrollo como el mejoramiento sustancial de las condiciones materiales de los pueblos en el marco de respeto por sus valores culturales⁴. Si se comprende este modelo de desarrollo, emerge un modelo de progreso donde se sitúa al ser humano con mejores posibilidades.

En relación con el turismo social se destaca su importancia en sintonía con el acceso al derecho al descanso de colectivos de población relegados, siendo su impronta más relevante la generación de empleo y renta contrarrestando la estacionalidad propia del sector. En este sentido responde a una idea de servicio siendo los segmentos destinatarios aquellos sectores relegados o excluidos. La Organización Internacional del Turismo Social (OITS) por su parte lo define como el "...conjunto de relaciones y fenómenos que resultan de la participación

3. Gillezeau, Morales. Hacia un desarrollo local integrador: Concepción humana Sostenible, Multiciencias, vol. 3, núm. 2, diciembre, 2003. Universidad del Zulia

4. <https://www.un.org/es/our-work/support-sustainable-development-and-climate-action>

al turismo y en particular de la participación de capas sociales con recursos modestos”⁵.

En un mensaje dado por parte del pontificio consejo para la pastoral de migrantes itinerantes de 2009 se afirma que “El turismo es un derecho para todos los pueblos y para todos los hombres y mujeres que los integran, y que no puede ser restringido a unas reducidas franjas sociales. Y es que el turismo en particular y el tiempo libre en general es una exigencia de la naturaleza humana, que representa en sí mismo un valor irrenunciable”⁶.

Según explica Di Pietro (2001)⁷ : “el escenario social de fin de siglo en Latinoamérica y Argentina presenta profundos contrastes. Por un lado, crecimiento en la macroeconomía, avances tecnológicos, fortalecimiento del proceso de democratización. Por otro, vulnerabilidad y exclusión social, aumento de la desocupación y de la desigualdad en la distribución de la riqueza, persistencia de la pobreza, desintegración de los principios de la solidaridad. Por lo tanto, frente a la complejidad de la cuestión social se hace imperiosa la necesidad de encontrar nuevas fórmulas e instrumentos desde las políticas sociales para dar respuesta a los desafíos que se plantean”. En este sentido, la presente herramienta intenta apoyar a las gestiones locales con propuestas que ayuden al desarrollo del turismo social, junto con la ayuda de ideas innovadoras y la tecnología, que se centren en el desarrollo de la persona y la familia en la sociedad.

Accesibilidad Turística

La **accesibilidad** se ha vuelto cada vez más relevante en el sector turístico, es entendida⁸ como el conjunto de características que debe disponer un entorno, un producto o un servicio para ser utilizable en condiciones de confort, seguridad e igualdad por todas las personas y, en particular, por aquellas que tienen alguna discapacidad. Considerando que la Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que el 15% de la población mundial, aproximadamente 1.000 millones de personas, tiene algún tipo de discapacidad, contemplando el elevado porcentaje de personas viajeras mayores (ya que las personas de más de 60 años constituirán el 22% de la población mundial en 2050) y a las familias con niños y niñas,

5. EL TURISMO SINDICAL ARGENTINO COMO PROMOTOR IGNORADO EN LA HISTORIA DEL DESARROLLO TURÍSTICO NACIONAL, ABALO, M.; FABBRONI, M. Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo UMET, 2016.

6. Pontificio Consejo para la Pastoral de los Emigrantes e Itinerantes

7. Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local, Di Pietro Paolo, 2016.

8. IMSERSO (2003)

todos y todas como principales beneficiarios/as de la accesibilidad en turismo, el mercado representa una oportunidad para los destinos que estén dispuestos a recibir a todas estas personas visitantes, ya que tienden a viajar con mayor frecuencia en temporada baja, suelen ir acompañadas o en grupos, repiten más a menudo sus visitas y, en algunos lugares del mundo, gastan más que la media en sus viajes (OMT, 2016). Por ello, ciertos organismos y autores/as⁹ entienden que la accesibilidad es una ventaja competitiva para los destinos y que la misma propende hacia un turismo de calidad para todas las personas.

Asimismo, la literatura reciente ha comenzado a considerar la accesibilidad como uno de los cuatro ejes (innovación, tecnología, sostenibilidad y accesibilidad) para el desarrollo de ciudades y destinos inteligentes.¹⁰

Las Bases que se presentan procuran brindar efectiva respuesta a la Declaración del Día Mundial del Turismo del año 2016 “Turismo para todos: promover la accesibilidad universal”. La cual pide unánimemente a los y las agentes interesados/as que:

- 1 Garanticen que el derecho de todas las personas a disfrutar del turismo sea una realidad y que el compromiso de los Gobiernos y las empresas de mejorar el acceso para todas las personas se apoye en medidas concretas;
- 2 Actúen en materia de sensibilización y formación para reducir las barreras físicas y actitudinales dentro del sector y poder aprovechar las indudables ventajas competitivas de invertir en el turismo para todos y todas;
- 3 Apliquen los principios del diseño universal/diseño para todas las personas en el desarrollo de infraestructuras, productos y servicios turísticos, y en la mejora de los existentes;
- 4 Promuevan el suministro de información objetiva y exacta sobre la accesibilidad de todos los productos y servicios, y en formatos accesibles, con el objetivo de permitir a quienes viajen evaluar con precisión si sus necesidades particulares estarán atendidas durante el transcurso de todo el viaje;
- 5 Transversalicen la accesibilidad en la política turística y en toda la cadena de suministro del turismo, con el fin de garantizar que no haya eslabones

9. OMT, Fundación ONCE, Red Europea para el Turismo Accesible -ENAT- y Fundación ACS, 2013; Lheureux-De-Freitas y Macanar, 2013; Domínguez, Darcy y González Alen, 2015; Porto et al., 2019.

10. La Norma española sobre Sistemas de Gestión de Destinos Turísticos Inteligentes (UNE 178.501:2016) los define como “un territorio accesible para todos, que hace uso de la innovación y la tecnología, garantiza el desarrollo turístico sostenible en sus tres vertientes (económico, sociocultural y medio ambiental) para mejorar la experiencia del turista y la calidad de vida del ciudadano y está Gobernado por un Ente Gestor”.

rotos y que todo el mundo pueda disfrutar de una experiencia turística sin contratiempos; y

- 6 Alienten la cooperación entre agentes múltiples a todos los niveles para que sea posible formular políticas y prácticas empresariales coherentes y actualizadas en la esfera del turismo accesible.

Es fundamental que quienes apliquen las Directrices que se presentan a continuación, comprendan el concepto de diseño universal y sus principios:

Por “**diseño universal**” se entenderá el diseño de productos, entornos, programas y servicios que puedan utilizar todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación ni diseño especializado. El “diseño universal” no excluirá las ayudas técnicas para grupos particulares de personas con discapacidad, cuando se necesiten.¹¹ El objetivo es simplificar la vida de todas las personas, haciendo que los productos, las comunicaciones y el entorno construido por la humanidad sean más utilizables por la mayor cantidad posible de personas con un costo nulo o mínimo¹². El diseño universal beneficia a personas de todas las edades y capacidades, es una aproximación a la generación de entornos y productos que puedan ser utilizados por el mayor número de personas posible¹³.

Según el Center for Universal Design de la Universidad de Carolina del Norte el diseño universal debe seguir los siguientes siete **principios**¹⁴:

- 1 **Equidad de uso:** El diseño debe ser útil para todas las personas.
- 2 **Uso flexible:** El diseño se acomoda a un amplio rango de preferencias y habilidades individuales.
- 3 **Simple e intuitivo:** el diseño es fácil de entender independientemente de la experiencia, conocimiento, habilidades o nivel de concentración.
- 4 **Información comprensible:** El diseño debe ser capaz de comunicar a la persona usuaria de manera eficaz.
- 5 **Tolerancia al error:** El diseño minimiza riesgos y las consecuencias adversas de acciones involuntarias o accidentales.

11. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006).

12. Mace R., Hardie G., Plaice J. “Accesible environments. Towards Universal Design”. In Design Interventions: Towards a more human architecture Presier, Visher and White. 1991.

Accessible Environments: Toward Universal Design, AUED.9.96, Ronald L. Mace, Graeme J. Hardie, and Jaine P. Place, 1996.

13. Accessible Environments: Toward Universal Design, AUED.9.96, Ronald L. Mace, Graeme J. Hardie, and Jaine P. Place, 1996.

14. “Universal Design Principles”. Center for Universal Design. North Carolina State University. Raleigh, 1997.

- 6 **Bajo esfuerzo físico:** el diseño debe ser usado de forma cómoda y eficiente con el mínimo esfuerzo.
- 7 **Espacio suficiente de aproximación y uso:** los tamaños y espacios deben ser apropiados para el acercamiento, alcance, manipulación y uso por parte de la persona usuaria, independientemente de su tamaño corporal, posición o movilidad.

Aunque el acceso al medio –físico, sensorial y cognitivo- es un derecho legal ampliamente reconocido, las personas con discapacidad siguen sin poder ejercerlo. Esta limitación afecta a su desarrollo –ya que restringe sus posibilidades de conocimiento- y condiciona su participación impidiéndoles acceder a situaciones habituales en su comunidad- y, como se denuncia cada vez con más fuerza, es una carencia social poco justificada en el siglo XXI.

A continuación, se exponen las barreras más frecuentes que se presentan en materia de accesibilidad:

- **Barreras para la accesibilidad física.** Impiden el uso normalizado, seguro y confortable de sitios y objetos. Existen muchas y variadas: escalones y ausencia de rampas, rampas con gran pendiente, suelos deslizantes, puertas estrechas, pomos de difícil giro, mostradores muy altos, entre otros.
- **Barreras sensoriales.** Dificultan el acceso al mensaje por deficiencias en su presentación: imágenes y textos demasiado pequeños, con tipos de letra poco legibles o escasamente contrastados; información sonora sin versión visual o viceversa; falta de información en Braille o de imágenes en relieve, entre otros.
- **Barreras cognitivas.** Entorpecen la comprensión. Pueden afectar a datos funcionales (horarios, normas de actuación...), al espacio que recibe la muestra (falta de planos y/o señalización...) o a la muestra en sí (organización incoherente, mensajes confusos, información pobre, excesiva o sin diferenciar niveles...).
- **Barreras sociales.** Fundamentan las anteriores, y ralentizan la inclusión de las personas con discapacidad. Se producen cuando –de modo consciente o no- se les excluye del público objetivo de la actividad. Por ejemplo: trato paternalista; sensaciones de lástima o compasión; actividades diferenciadas de las del público en general; obstaculizar medidas de accesibilidad, entre otras.

Centrando la repercusión que tienen las barreras en el ámbito del turismo, deben analizarse como una cadena de valor desde cinco puntos principales: planificación e información, transporte, accesibilidad al entorno, accesibilidad a espacios comunes y accesibilidad a espacios específicos.

En la mejora de la accesibilidad hay muchísimos/as agentes implicados/as y cada cual tiene una serie de responsabilidades y posibilidades para contribuir en cada destino. Sin embargo, para lograr una plena implementación de la accesibilidad, es necesaria una estrategia coordinada que fije los pasos y prioridades a seguir, los objetivos y las medidas a tomar.¹⁵

La pandemia de COVID-19 que se originó en diciembre de 2019 ha afectado enormemente a los viajes y al turismo, en consecuencia, la OMT en abril de 2020 publicó un “Llamamiento a la acción para mitigar el impacto socioeconómico de la COVID-19 y acelerar la recuperación” rescatando que la situación coyuntural ofrece una oportunidad singular para la reflexión y la reorganización con el fin de crecer nuevamente y crecer de una forma que sea mejor para el planeta y para las personas. Indica también que es algo especialmente importante, ya que la comunidad mundial tiene apenas diez años para alcanzar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) expuestos en la Agenda 2030 y se ha ingresado en la Década de Acción. Menciona que, si se gestiona de manera responsable, el turismo puede salir de la crisis actual como un sector capaz de aportar aún más a los ODS, brindando un medio de vida y creando oportunidades para millones de personas en todo el mundo, sin dejar a nadie atrás.

Alcance

Las presentes Directrices tienen un carácter de adhesión voluntaria y son aplicables a todos aquellos Municipios que se encuentran interesados en profundizar las temáticas tratadas en las Bases para la Gestión Turística Integral de Municipios Sostenibles, pudiendo limitarse el alcance a Organismos Locales de Turismo.

Las recomendaciones que se formulan en este documento tienen un contenido práctico y se dirigen a todos los municipios independientemente de sus caracte-

15. OMT (2014)

rísticas, cualquiera sea su ámbito de localización, tipo, tamaño, servicios ofrecidos, modalidades turísticas presentes en el destino y perfil de turistas.

Aquellos Municipios que incluyen varias localidades podrán detallar el alcance máximo sobre el cual se abordará la implementación del programa, pudiendo limitarse a una sola localidad. Dicho alcance debería ser revisado periódicamente de forma que tienda a la mejora continua en todo el destino turístico.

Objetivos

La presente herramienta, enmarcada en el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) se postula como guía para el establecimiento de las bases para una gestión integral de municipios turísticos sostenibles. La misma contiene pautas en forma de recomendaciones que le permiten al Municipio y al Organismo Local de Turismo a lograr los siguientes objetivos:

- Fortalecer la gestión de calidad interna del Organismo Local de Turismo.
- Elaborar un diagnóstico integral del destino y municipio que refleje su situación turística, ambiental, sociocultural y de accesibilidad turística.
- Conformar equipos interdisciplinarios municipales que fomenten la implementación de acciones que promuevan la sostenibilidad y accesibilidad turística en el destino
- Elaborar estrategias municipales que tiendan al desarrollo de un destino caracterizado por su gestión de calidad, ambiental, accesible y socialmente justo.
- Asumir el compromiso con la política turística integral formulada a partir de las estrategias priorizadas tendientes al desarrollo de un destino sostenible.

Soporte para la gestión

Una adecuada gestión turística integral debe considerar un conjunto de actividades con el fin de controlar, disponer, almacenar y recuperar la información

producida o recibida por su organización en el desarrollo de actividades. Para poder implementar y realizar el efectivo seguimiento de las actividades debe **documentar y registrar** determinadas acciones.

La **documentación** del sistema de gestión es una herramienta de comunicación y de transmisión de información, y asegura una mayor eficacia y eficiencia en los procesos.

El **control de la documentación** asegura que los documentos del sistema de gestión se creen, modifiquen, actualicen, aprueben, distribuyan y reemplacen a efectos de prevenir el trabajo con documentación obsoleta o sin vigencia.

Resulta clave **contar con un procedimiento** que defina la forma específica en que se llevan adelante los procesos de revisión, aprobación y modificación de documentos del sistema de gestión. Dicho procedimiento debería especificar las características de la documentación, tipo, formato, codificación y otras, que prevengan la utilización no intencionada de documentación no vigente.

Según la norma ISO 9000, **los registros** son aquellos documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de las actividades que fueron desempeñadas.

Las organizaciones deben **mantener todos los registros** exigidos por la legislación y las reglamentaciones vigentes, además de los necesarios para evidenciar las actividades de gestión turística que fueron desarrolladas. Le sirven a la organización como **insumo para elaborar indicadores y evaluar el grado de logro** de los objetivos y las metas planificadas. Además, constituyen una herramienta fundamental para asegurar la mejora continua ya que permite identificar desviaciones y, a partir de ello, tomar acciones preventivas y correctivas.

Particularmente para un Organismo Local de Turismo, documentar y registrar las acciones y gestiones realizadas le permite integrar sus saberes tácitos y explícitos a la memoria de este.

El **medio de soporte** puede ser papel o archivos digitales, fotografía o una combinación de éstos.

Capítulo A. Gestión de calidad interna.

1. Estandarización de procesos internos.

1.1 Definición de procesos

1.1.1 Definir cuáles son los principales procesos que se realizan en el Organismo Local de Turismo que prestan servicio a turistas, organizaciones turísticas y comunidad local.

EVIDENCIAS

Documento que describa los procesos seleccionados con el detalle de su objetivo, alcance, personas destinatarias, entradas y salidas. Por ej. Proceso de atención a turistas.

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

- La influencia del proceso en la satisfacción de turistas y comunidad local.
- Los efectos del proceso en la calidad del servicio ofrecido a las partes interesadas (destinatario interno, sector privado, etc.)
- La influencia en la misión y estrategia del organismo. Se sugiere identificar y detallar los componentes de cada proceso identificado siguiendo el siguiente esquema:
- Objetivo: Descripción precisa del porqué de la existencia y desarrollo del proceso
- Alcance: Definición clara de inicio y fin del proceso
- Entradas: Elementos necesarios para llevar a cabo el proceso (recursos e insumos)
- Salidas o Productos: Resultado del proceso
- Destinatario: Es el destinatario del proceso (puede ser interno o externo); satisface sus necesidades con el resultado de ese proceso
- Proveedor: Es el que proporciona las entradas al proceso (puede ser proveedor interno o externo)

- Responsable del proceso: Colaborador o Equipo Autogestionado responsables de la ejecución del proceso, involucrados en el cumplimiento de cada una de las actividades de acuerdo con los objetivos, funciones y procedimientos acordados para tal fin.
- Tiempo de ciclo: Cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso.
- Sistema de monitoreo: Evaluación del proceso para detectar probables irregularidades y medir el desempeño de este en sus puntos críticos.

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

Dos procesos que podría realizar un Organismo de Turismo: información turística (cara a cara, por teléfono y por mail) y capacitación a prestadores de servicios.

1.2 Estandarización y documentación

1.2.1 Definir y comunicar los estándares de calidad, sostenibilidad y accesibilidad de los procesos seleccionados y elaborar los procedimientos necesarios para alcanzarlos.

EVIDENCIAS

Documento que defina los estándares para los procesos seleccionados y describa los procedimientos correspondientes.

Un estándar es un modelo, patrón o referencia a seguir por el personal de una organización y asegurar que cada persona, interna o externa a la misma, obtenga siempre la misma calidad de servicio, independientemente de quien se lo brinde.

La estandarización de las actividades en un proceso determinado es útil para prevenir la recurrencia de errores y minimizar la variación en el modo de realizar las tareas o la prestación del servicio. Asimismo, puede ayudar y asegurar la provisión de una información más fiable, facilitar la supervisión de la consecución de objetivos, plantear expectativas comunes en todos los destinos, entre otros.² (OMT, 2015)

*Ejemplo en proceso de **Atención a turistas**:*

Estándar de Accesibilidad: acceso universal de la información.

Ambiental: contar con la alternativa de información turística en formato digital promover la reducción de generación de residuos y el uso de papel

Calidad: establecer tiempo de espera máximo por turista en la atención en los Centro de Informes.

Comunicación al personal.

Ejemplo: reunión, nota, mail, entre otros para comunicar y capacitar al personal sobre los estándares y procedimientos.

1.3 Medición, análisis y mejora de los procesos

1.3.1 Identificar indicadores clave referidos a la gestión y establecer un mecanismo de seguimiento de los mismos.

EVIDENCIAS

- Identificación de los indicadores clave de los principales procesos
- Establecer un mecanismo para asegurar su medición y análisis
- Definir la periodicidad de su medición y su responsable
- Asegurar que los indicadores sean de carácter funcional para proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones y realizar sus tareas ordinarias y extraordinarias.

Ejemplos:

- Cantidad de promociones realizadas y personas alcanzadas mediante redes sociales en un período de tiempo definido (por ejemplo, semestral).
- Porcentaje de quejas atendidas en un periodo de tiempo determinado.
- Porcentaje de descarga de mapas virtuales en relación con los mapas entregados en papel en un periodo de tiempo determinado.
- Porcentaje de material audiovisual con formato accesible por cada año.

1.4 Sistema para reclamos, sugerencias y grado de satisfacción

1.4.1 Establecer un sistema eficaz para conocer el grado de satisfacción de turistas y atender los reclamos y sugerencias de turistas y la comunidad.

EVIDENCIAS

Un sistema de reclamos y sugerencias completo, que incluya diferentes canales y formas de comunicación, por distintas vías y formatos, para que la sugerencia o queja pueda ser recabada por el organismo local de turismo, remitida a quien corresponda y contestada emitiendo una respuesta a esa persona usuaria.

- Documento: formulario, responsable del tratamiento de las quejas, plazos, etc
- Instrumento: papel, web, QR, etc. (La aplicación de forma combinada permite llegar a mayor público.)
- Responsable de atención de diferentes instrumentos/canales.
- Difusión/comunicación: libro de quejas en el centro de informes, link a organizaciones turísticas, link en la web oficial, link o teléfono en el mapa del destino, etc.
- Periodicidad de revisión y respuesta: establecer la periodicidad con la que se revisan los instrumentos y tiempos límites para darle tratamiento a las quejas y sugerencias.
- Procesamiento y tabulación de reclamos: tabular los datos para transformarlos en información estadística valiosa para la toma de decisiones.

Asimismo, demostrar la existencia de un instrumento que permita conocer el grado de satisfacción de turistas en un periodo determinado.

1.5 Estándares para la comunicación

1.5.1 Establecer y difundir los estándares para el diseño de estrategias e instrumentos que aseguren la comunicación basada en un formato accesible y sostenible, que incorpore perspectiva de género, la utilización de lenguaje inclusivo y libre de estereotipos.

EVIDENCIAS

Documento que especifique y detalle las características de la estrategia comunicacional del destino en base a:

- **Mensaje:** contenido debe ser libre de sesgo de género, sin discriminación de etnia y religión
- **Formato accesible:** audio descripción que acompañe las imágenes, subtítulos en videos, incorporación de Intérprete en Lengua de Señas, material en Braille y letra macrotipo, pictogramas, entre otros.
- **Instrumento:** utilizar múltiples canales, propiciando reducir el uso de recursos (formato digital vs papel), QR, realidad aumentada, etc.

2. Gestión del ambiente y equipo de trabajo

2.1 Ambiente de trabajo

2.1.1 Identificar las condiciones de accesibilidad universal en los edificios de trabajo.

EVIDENCIAS

- Documento que analice preliminarmente la accesibilidad edilicia en los puestos de trabajo del personal del OLT (Anexo 1: Registro preliminar de condiciones de accesibilidad)

2.1.2 Establecer condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de accidentes y posibles daños en la salud del personal.

EVIDENCIAS

- Medidas de seguridad e higiene: disposición de mobiliario; matafuegos, simulacros y plan de evacuación (que incluyan la asistencia a personas con discapacidad) aprobado por el departamento de bomberos/as, de-

fensa civil o quien corresponda en el destino; periodicidad de revisión asesoramiento y capacitación.

- Identificar los riesgos y establecer medidas preventivas.

2.1.3 Identificar las prácticas de gestión ambiental de las oficinas de la OLT.

EVIDENCIAS

- Acciones de ahorro de energía
- Acciones de cuidado del agua
- Gestión de residuos: 3Rs
- Practicas orientadas a cuidado de patrimonio natural y cultural

2. Capacitación del personal

2.2.1 Proporcionar formación y/o capacitación continua al personal del organismo en las temáticas relacionadas con sus responsabilidades, la sostenibilidad, la accesibilidad e igualdad de género.

EVIDENCIAS

- Documento con la propuesta del Plan de capacitación anual; y/o
- Registro y certificados de las capacitaciones realizadas sobre las temáticas mencionadas

Ejemplos:

- **Competencias:** atención a turistas, idiomas, etc.
- **Sostenibilidad:** capacitación en el marco de la Ley 27.592 “Ley Yolanda”
- **Accesibilidad:** capacitación en calidad de atención y trato a personas con discapacidad; diseño universal; accesibilidad Web, etc.

- **Género:** capacitación en el marco de la Ley 27.499 “Ley Micaela”, Turismo Responsable y Género, Campus MINTUR. Otras temáticas: calidad, nociones de higiene y seguridad para actividades de turismo, gestión integral del riesgo, etc.

Para más información, consultar el siguiente enlace:

<https://campus.yvera.gob.ar/course/index.php?categoryid=4>

2.3 Igualdad de oportunidades y trato.

2.3.1 Promover la igualdad de oportunidades y trato entre las personas.

EVIDENCIAS

- Acciones y políticas que demuestren que la organización vela por el respeto de los derechos y garantías de todas las personas trabajadoras.
- Porcentaje de mujeres, personas de diferentes colectivos y personas con discapacidad en cargos jerárquicos.
- Cumplimiento de cupo laboral de personas con discapacidad y otros grupos de personas que determina la ley.

2.4 Violencia por motivos de género y discriminación.

2.4.1 Formalizar acciones para la prevención y actuación frente a casos de violencia y acoso por motivos de género y discriminación entre las personas.

EVIDENCIAS

- Un diagnóstico de la organización, en cuanto a violencia por motivos de género, y de los recursos disponibles para su intervención.

- Los mecanismos de prevención y abordaje de la violencia contra las mujeres, LGBTI+ y de la discriminación general entre las personas (género, discapacidad, religión, procedencia, etc.)
- El procedimiento (definido y comunicado) a seguir en cada etapa del proceso (atención, orientación, acompañamiento y sanción), frente a posibles casos de violencia por motivos de género y/o discriminación.
- Medios para asegurar la confidencialidad, discreción, imparcialidad, celeridad y resguardo de la identidad de la/las persona/s afectada/s e impulsar su tratamiento y resolución por la autoridad administrativa competente.
- Las revisiones periódicas. Se recomienda que estas revisiones se lleven a cabo cada seis meses, con la finalidad de supervisar el funcionamiento y la dinámica del instrumento.
- Un registro para el seguimiento de los casos identificados y abordados.
- Comunicación de los números telefónicos de atención, asesoramiento y contención para situaciones de violencias por motivos de género y/o discriminación de las personas.

Consultar Anexo 2: "Guía para el abordaje de las violencias por motivos de género".

Capítulo B. Relevamiento.

3. Relevamiento municipal

3.1 Estructura organizacional del municipio

3.1.1 Identificar en el organigrama municipal áreas y/o sectores clave para conformar comités o comisiones para la gestión de la accesibilidad turística, gestión ambiental y cultural.

EVIDENCIAS

Organigrama municipal actualizado, estructura de OLT y planta de puestos. Identificar áreas y responsables.

3.2 Articulaciones internas

3.2.1 Definir el rol del organismo local de turismo para las actuaciones en el destino antes, durante y después de una crisis. Establecer un mecanismo para la articulación con áreas clave y asegurar una comunicación eficaz con toda la cadena de valor del sector turístico, designando un vocero del área.

EVIDENCIAS

- Establecer la participación de turismo en los comités de crisis, definir su rol, funciones, responsabilidades y acciones. Designar un vocero del área turismo.
- En caso de no existir de un comité crisis, promover su creación dentro del municipio con la participación de turismo.
- Establecer la hoja de ruta que se debería conducir desde el organismo local de turismo.

- Comunicación: designar vocera/o, definir la línea discursiva, identificar públicos, definir canales y frecuencia de comunicación, etc.
- Prevención y actuación frente crisis sanitaria y/o climática (incendios, inundaciones, aludes, erupción del volcán, etc.)

Consultar el Anexo 3 “Ejemplo modelo de gestión de crisis”

3.2.2 Conformar comisiones y establecer un mecanismo de participación, cooperación y actividades conjuntas con otras áreas municipales en la temática de accesibilidad, gestión ambiental y cultural, así como aquellas temáticas que se identifiquen necesarias para el desarrollo turístico local.

EVIDENCIAS

- Documento formal que especifica la composición de las comisiones específicas y a cada persona coordinadora.
- Nota de solicitud de designación de una persona responsable a diferentes áreas para participar en la comisión.
- Nota del área especializada designando a la persona de enlace.
- Actas de reuniones.
- Documento con temas priorizados a ser tratadas. Se sugiere trabajar sobre las temáticas de innovación turística, accesibilidad turística, gestión ambiental del destino, educación ambiental y optimizar los mecanismos para asegurar una fiscalización eficaz de la normativa turística, la ambiental y de accesibilidad local.

3.3 Información estratégica sobre la gestión municipal

3.3.1 Analizar el/los planes de desarrollo local y/o plan estratégico de turismo preexistentes identificando el abordaje de la problemática ambiental, el cambio climático, la sostenibilidad y accesibilidad turística.

EVIDENCIAS

- Revisión documental de planes.
- De existir, realizar un informe análisis identificando abordaje de las problemáticas en cuestión.

3.3.2 Identificar y analizar el estado de situación de implementaciones de calidad realizadas por el municipio y las organizaciones turísticas.

EVIDENCIAS

- Documento que releve todas las implementaciones realizadas por el municipio.
- Informe de estado de situación y uso del sistema de gestión/buenas prácticas aplicado mediante la implementación de programas de calidad.
- Documento con los datos actualizados de las organizaciones distinguidas/certificadas de los programas de calidad (incluyendo temáticas de accesibilidad y gestión ambiental) del sector turístico privado.

3.3.3 Recopilar los antecedentes, adhesiones y buenas prácticas en materia de accesibilidad e inclusión social implementadas por el municipio para el destino/comunidad.

EVIDENCIAS

- Recopilación de todas las evidencias posibles (fotos, documentos, convenios, adhesiones, noticias, etc.) sobre las buenas prácticas en materia de accesibilidad e inclusión ya sean pasadas o actuales. Campañas publicitarias notorias y efectivas en diversos medios. Diversidad, inclusión social e igualdad de género. Incentivos y herramientas (no económicas) para fomentar la accesibilidad.
- Identificar la existencia de Adhesión al Código de Conducta para la protección de la niñez y la adolescencia del municipio y de las organizaciones turísticas.

3.3.4 Recopilar antecedentes, adhesiones y prácticas actuales en materia ambiental y sostenibilidad implementadas por el municipio para el destino/comunidad.

EVIDENCIAS

- Recopilación de todas las evidencias posibles (fotos, documentos, convenios, noticias, etc.) sobre las prácticas ambientales pasadas y actuales.
- Incluir incentivos (no económicos) para incentivar y promover desarrollo sostenible.
- Identificar y analizar los programas e iniciativas orientadas a reducir y/o compensar la huella de carbono en el destino.
- Identificar los programas e iniciativas orientadas a aumentar la resiliencia y la adaptación del sector turístico, del destino y de la comunidad anfitriona a los efectos del cambio climático.
- Análisis de riesgo climático y planes de gestión integral de riesgo.
- Analizar la incorporación en la gestión municipal de los Objetivos de Desarrollo Sostenible propiciando la armonización de las dimensiones sociales, económicas y ambientales de las políticas públicas locales.

3.4 Disponibilidad de recursos económicos

3.4.1 Identificar las partidas relacionadas con la actividad turística según la ordenanza de presupuesto municipal vigente al año de realización de esta implementación u otro instrumento que la reemplaza.

EVIDENCIAS

- Partidas presupuestarias de actividades turísticas identificando aquellas destinadas a: desarrollo turístico, promoción turística, seguridad turística, comunicación y capacitación, turismo sostenible, turismo accesible, programas de empoderamiento de la mujer.

3.4.2 Relevar las líneas de financiamiento provinciales, nacionales e internacionales disponibles para municipios a fin de promover el desarrollo turístico sostenible y accesible del destino.

EVIDENCIAS

- Documento que releve todas las líneas de financiamiento existentes de cada nivel y temática en cuestión para **Municipios**.
- Designar una persona responsable que realice el relevamiento y la actualización del mismo, como mínimo anualmente y que verifique la continuidad de los programas y/o entrada de nuevas líneas.

3.4.3 Identificar instrumentos financieros y beneficios tributarios disponibles para el sector privado, internos y externos, que incentiven el desarrollo turístico sostenible y accesible del destino.

EVIDENCIAS

- Documento actualizado que liste todas las oportunidades de financiamiento que hay para sector privado, especialmente aquellos relacionados con accesibilidad y sostenibilidad (incluyendo cambio climático).
- Documento que releve todos los incentivos tributarios aplicables a la actividad turística, especialmente aquellos relacionados con las temáticas de accesibilidad y sostenibilidad.
- Designar una persona responsable que realice el relevamiento y la actualización del mismo, como mínimo anualmente y que verifique la continuidad de los programas y/o entrada de nuevos.
- Verificar que sean comunicados a la comunidad.

3.5 Legislación

3.5.1 Identificar y documentar las normas jurídicas y técnicas vigentes que regulan la actividad turística del destino.

EVIDENCIAS

Compendio de normas nacionales, provinciales y municipales que regulen todos los rubros de la cadena de valor turística, desarrollo territorial y zonificación. Designar una persona responsable para su actualización.

3.5.2 Identificar y documentar la normativa ambiental municipal, provincial y nacional que impacta al destino.

EVIDENCIAS

Compendio de normas ambientales de los tres niveles de gobierno, incluyendo el código de planeamiento territorial y zonificación. Designar una persona responsable para su actualización periódica.

3.5.3 Identificar y documentar la normativa que compone el sistema de protección de los derechos de las personas con discapacidad y la accesibilidad a nivel municipal, provincial y nacional que pueda impactar al destino.

EVIDENCIAS

Compendio de normas de inclusión y accesibilidad de los tres niveles de gobierno. Código urbano y Código de Edificación. Designar una persona responsable para su actualización periódica.

4. Relevamiento destino turístico

4.1 Inventario de atractivos

4.1.1 Realizar un inventario de atractivos, actividades y productos turísticos locales con el objetivo de identificar, registrar y clasificar sus recursos, ubicarlos geográficamente, identificar condiciones de accesibilidad y describir sus principales características.

EVIDENCIAS

Documento con el inventario que surge de la ficha de relevamiento (Anexo 4: Guía de relevamiento de inventario del destino) de atractivos, actividades, productos turísticos locales y sus condiciones de accesibilidad física, sensorial y cognitiva. (Anexo 1: Registro preliminar de condiciones de accesibilidad)

4.1.2 Jerarquizar los atractivos, actividades y productos turísticos locales en función de su importancia.

EVIDENCIAS

Documento que refleje la jerarquización de los atractivos (Anexo 5: Criterio de jerarquización de atractivos. OMT).

4.2. Información de servicios turísticos, infraestructura y organizaciones de soporte

4.2.1 Identificar y documentar en un directorio las organizaciones turísticas, infraestructura y organismos de soporte que intervienen en la cadena de valor de la experiencia turística. Reconocer sus condiciones de accesibilidad y buenas prácticas ambientales.

EVIDENCIAS

- Directorio (actualizado) de organizaciones turísticas públicas y privadas con clasificaciones por tipos de rubros y con identificación de características de accesibilidad y buenas prácticas ambientales, a fin de conocer la capacidad y calidad de la oferta turística local, tomando en cuenta la dimensión ambiental y de accesibilidad turística. Se propone identificar y distinguir dentro de la guía/directorio a aquellas organizaciones que cuenten con características de accesibilidad, buenas prácticas ambientales y calidad verificadas por una tercera parte (Anexo 6: Ejemplo de la información para el directorio turístico).
- Identificar la oferta turística municipal y acciones de turismo social.

4.2.2 Realizar un relevamiento de infraestructura y servicios municipales y adjuntar evidencias de la forma en que realiza su provisión y si se cuenta con algún sistema de incentivo en la medición.

EVIDENCIAS

Un inventario de infraestructura y servicios municipales (agua, energía, servicios cloacales,) adjuntando evidencias en la forma en que realiza su provisión (cooperativa, eléctrica, empresa distribuidora nacional, etc.) y si se cuenta con algún sistema de incentivo en la medición, en especial agua, energía y residuos sólidos. (Anexo 7: Relevamiento de infraestructura y servicios municipales).

4.3 Caracterización de la demanda

4.3.1 Identificar y analizar las características demográficas, económicas y motivacionales de la demanda.

EVIDENCIAS

- Disponer de una ficha de demanda, donde se identifican perfiles y se clasifican turistas. Realizar el análisis económico de la demanda identifican-

do los patrones de consumo, direccionalidad del gasto, volumen de gasto, tipo de productos y servicios que consumen, entre otros.

- Determinar y analizar los principales factores que motivan la demanda a visitar el destino, las opiniones sobre lo mejor y lo peor del destino, la imagen de destino, la valoración de sostenibilidad, de accesibilidad, de información y promoción, de atención al/la cliente, entre otros.
- Elaborar y analizar diferentes indicadores correspondientes al comportamiento de la demanda. (Anexo 8: Principales características de la demanda del destino)

4.4 Articulaciones externas

4.4.1 Identificar y realizar un mapa de los actores clave incluyendo organismos sociales, privados y académicos, para asegurar la cadena de valor turística responsable, promoviendo el desarrollo turístico sostenible y accesible.

EVIDENCIAS

- Se han identificado los actores clave de la cadena de valor turística.
- Se han identificado los organismos sociales y se analizaron las posibilidades de promover el turismo social.
- Mapa de actores incluyendo cámaras empresariales, asociaciones, clubes, organizaciones gremiales, ONGs. Sus relaciones y el grado de compromiso, etc.
- Identificación específica de centros y programas actuales de capacitación en turismo.
- Describir mecanismos regulares de coordinación y cooperación con las administraciones de gobierno nacionales, provinciales, regionales y locales que tienen competencia en turismo.

Capítulo C. Análisis y Compromiso de gestión

5. Análisis diagnóstico

5.1 Identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA)

5.1.1 Elaborar la matriz de tipo FODA en base a los relevamientos realizados a fin de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del destino turístico.

EVIDENCIAS

- Una matriz que permite realizar un análisis pormenorizado del destino en base a los relevamientos realizados (capítulo B), confeccionando un listado de factores internos (bajo el control de autoridades), clasificados en Fortalezas y Debilidades, y de factores externos (ajenos al control de las autoridades públicas), clasificados en Oportunidades y Amenazas, contemplando las tendencias e influencias globales en materia turística.

5.2 Análisis, estrategias y conclusiones.

5.2.1 Analizar la matriz FODA e identificar posibles estrategias de tipo Fortalezas - Amenazas y Debilidades – Oportunidades.

EVIDENCIAS

- Análisis de la matriz elaborada y redacción de las estrategias, a fin de mitigar las amenazas mediante el uso de las fortalezas y capitalizar las oportunidades en aras de reducir las debilidades. (Anexo 9: Formulación de estrategias en función del FODA.)

6. Política integral de destino

6.1 Política turística

6.1.1. Formular, validar y documentar una política integral del destino comprometida con la gestión turística responsable basada en la calidad, inclusión y sostenibilidad.

EVIDENCIAS

- Documento firmado por la máxima autoridad del destino (intendente/a, comisionado/a, etc.) que contiene la política integral de turismo. La misma debería reflejar el compromiso con la gestión turística basada en calidad, inclusión y sostenibilidad, junto con otros valores y/o estrategias que surgieran del análisis estratégico.

6.2 Comunicación de la política

6.2.1. Hacer pública la política y asegurar que la misma sea comunicada a todo el personal, residentes, turistas y a todas las partes interesadas.

EVIDENCIAS

Política publicada y comunicada en los medios y canales (por ejemplo: cartelera, Web, mail, redes, medio local, prensa, etc.) que aseguren su llegada a todos los grupos mencionados y partes interesadas.

6.3 Consenso político

6.3.1 Realizar las gestiones pertinentes para que la Política Integral del Destino sea tratada en el Concejo Deliberante para su declaración de interés municipal.

EVIDENCIAS

- Documento (nota, carta, etc.) que dé cuenta de la presentación de la política turística integral ante el Concejo Deliberante para que sea tratada en comisiones y pueda alcanzar la declaración de interés municipal.

6.4 Objetivos, metas e indicadores

6.4.1 Elaborar los objetivos, metas e indicadores en función de la política turística integral formulada, que se constituyan de base para elaborar futuros planes operativos de turismo accesible, sostenible y competitivo.

EVIDENCIAS

Documento que contenga al menos 4 objetivos con sus metas e indicadores, relacionados con la temática ambiental, turismo social, innovación y accesibilidad turística.

Anexos

Guía de autoevaluación

El propósito de la Guía de Autoevaluación y/o lista de verificación es fomentar en los organismos públicos de turismo el análisis interno de las acciones y sus resultados, con el objeto de identificar los puntos fuertes y débiles, y determinar las correspondientes iniciativas a implementar.

Cómo utilizar la Guía de Autoevaluación

La presente Guía consiste en una serie de preguntas enunciadas en forma coincidente con cada capítulo de las Pautas y Recomendaciones.

Cada pregunta sólo admite tres respuestas posibles:

C= Cumple en forma total con las directrices. Esta respuesta requiere solamente la presentación de la evidencia correspondiente, consiste en registros, planes, programas, etc. y/o la verificación visual, de corresponder.

CP= Cumple en forma parcial con las directrices. Esta respuesta requiere la presentación del soporte que cumpla el rol de evidencia objetiva de instrumentación de las directrices y/o verificación visual, de corresponder, y se complementa con observaciones acerca de los requisitos cuyo cumplimiento no se verifica

NC= No Cumple (Incumple) con las directrices. Esta respuesta requiere observaciones acerca de las directrices no cumplidas.

La recopilación de las respuestas permite la elaboración de un autodiagnóstico, mediante la identificación de las directrices cumplimentadas y no cumplimentadas.

Recomendaciones para dar inicio al 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 de turismo y centro de informes, y explicar tanto los propósitos de la autoevaluación como la metodología para efectuarla.
- 2 Designar a una persona responsable, quien debe asegurarse que la información necesaria para efectuar la autoevaluación se encuentre disponible 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 o grupal, según la propia experiencia y el trabajo en la organización.
- 5 Identificar los principales resultados, una vez logrado el consenso.
- 6 Elaborar un informe escrito con las principales conclusiones.
- 7 Comunicar los resultados a todo el personal del organismo público de turismo.

Capítulo A. Gestión de calidad interna			
1. Estandarización de procesos internos			
RECOMENDACIÓN	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN		
	NC	CP	C
1.1 Definición de procesos			
1.2 Estandarización y documentación			
1.3 Medición, análisis y mejora de los procesos			
1.4 Sistema para reclamos, sugerencias y grado de satisfacción			
1.5 Estándares para la comunicación			
2. Gestión del trabajo diario			
	NC	CP	C
2.1 Ambiente de trabajo			
2.2 Capacitación del personal			
2.3 Igualdad de oportunidades y trato			
2.4 Violencia por motivos de género y discriminación			
Capítulo B. Relevamiento			
3. Relevamiento municipal			
	NC	CP	C
3.1 Estructura organizacional del municipio			
3.2 Articulaciones internas			
3.3 Información estratégica sobre la gestión municipal			

3.4 Disponibilidad de recursos económicos			
3.5 Legislación			
4. Relevamiento destino turístico			
	NC	CP	C
4.1 Inventario de atractivos			
4.2 Información de servicios turísticos, infraestructura y organizaciones de soporte			
4.3 Caracterización de la demanda			
4.4 Articulaciones externas			
Capítulo C. Análisis y Compromiso de gestión			
5. Análisis diagnóstico			
	NC	CP	C
5.1 Identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA)			
5.2 Análisis, estrategias y conclusiones			
6. Política integral del destino			
	NC	CP	C
6.1 Política turística			
6.2 Comunicación de la política			
6.3 Consenso político			
6.4 Objetivos, metas e indicadores			

Anexos

Anexo 1: Registro preliminar de condiciones de accesibilidad

Descripción de accesibilidad identificada: Responder con una "X" según corresponda y ampliar aquello que considere necesario en las observaciones.

Responsable de la carga:	Fecha:		
Nombre de la organización o espacio:			
Contacto:			
Categoría o actividad:			
Relevamiento de accesibilidad	Tiene	No tiene	No aplica
Accesibilidad física			
Módulo de estacionamiento para personas con discapacidad			
Ingreso accesible			
Circuito interior que conecte las principales áreas y servicios sin interrupciones			
Ascensor			
Sanitario accesible			
Área de descanso			
Ofrece silla de ruedas/anfibia/scooter/otro.			
Habitación accesible			
Observaciones:			

Accesibilidad auditiva			
Personal que se comunique en Lengua de Señas - LSA			
Aro magnético			
Información auditiva con alternativa visual			
Videos con subtítulos			
Videos con Intérpretes en LSA			
Observaciones:			
Accesibilidad visual			
Información en Braille			
Información en letra macrotipo			
Baldosas podotáctil			
Información visual con alternativa en audio			
Mapa háptico			
Recurso táctil			
Audioguía			
Observaciones:			
Accesibilidad cognitiva			
Lectura fácil: textos redactados y adaptados en lenguaje sencillo			
Pictogramas			
Señalización			
Observaciones:			

Otras accesibilidades			
Señalización por admisión de perros de asistencia			
Accesibilidad Web			
Alimentos sin TACC			
Observaciones finales:			

Anexo 2: Guía para el abordaje de las violencias por motivos de género

A. Pautas de actuación para prevenir y abordar situaciones de violencia por motivos de género

1• CAPACITACIÓN Y ABORDAJE DE LA TEMÁTICA

Garantizar la capacitación y sensibilización de todo el personal de la organización con respecto a perspectiva de género, conductas no apropiadas e identificación de los diferentes tipos de violencia por motivos de género: Violencia física, violencia psicológica, violencia sexual, violencia económica y patrimonial y violencia simbólica. Y sobre la modalidad o ámbitos en donde se ejercen las violencias: doméstica, laboral, mediática, contra la libertad reproductiva y obstétrica.

2• AMBITO DE APLICACIÓN

Definir cuándo, dónde y sobre quién se aplicarán las acciones o medidas previstas.

3• ALCANCE

Las acciones o medidas a ejecutar dependerán y diferirán según el tipo de violencia que se requiera abordar. Lo más frecuente es que las organizaciones to-

men medidas respecto a la violencia por motivos de género en el ámbito laboral y a la violencia por motivos de género en el ámbito doméstico.

En el caso de la violencia por motivos de género en el ámbito laboral, resulta imprescindible que la organización regule un procedimiento que identifique, investigue y sancione -si corresponde- aquellas conductas de violencia por motivos de género que tienen lugar en el transcurso de sus propias actividades.

En el caso de la violencia doméstica, se trata de un procedimiento que busca orientar y contener a aquellas personas que están atravesando una situación de violencia doméstica por motivos de género, teniendo en consideración las particularidades asociadas a dicha situación.

4• PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS DE ACTUACIÓN

Confeccionar guías de prevención y actuación estandarizadas frente a una situación específica en un ámbito determinado. Tratándose de violencia por motivos de género, estos procedimientos debieran actuar como una medida preventiva que consideren la contención, abordaje y orientación para las personas afectadas y que establezcan un mensaje claro a toda la organización sobre su compromiso frente a esta problemática. Al momento de establecer acciones o modos de proceder frente a situaciones de violencia por motivos de género, tanto laboral como doméstica, es importante tener en cuenta que no se trata de definir y/o volcar pautas en un documento porque sí, sino que es necesario conservar un carácter flexible, adaptado a la realidad de la organización, dentro del marco legal vigente.

5• CIRCUITO Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Una vez definidas las pautas de actuación por las personas designadas para esta tarea, es necesario validarlas con las autoridades de la organización y garantizar que todo el personal tenga conocimiento de la existencia de las mismas.

B. Pautas para la confección de la guía de prevención y actuación

Al momento de establecer la guía o procedimiento se recomienda una planificación que incluya:

- ❶ Selección de personal a cargo de la elaboración de las pautas y medidas a adoptar. Dicho personal deberá contar con cierto entrenamiento en la temática, así como con un perfil interdisciplinario legal, social, económico y de salud. Para ello, será importante participar a todas aquellas áreas que pudieran llegar a intervenir en el proceso (RRHH, Legales, áreas de atención médica -si existiesen- y representantes sindicales, entre otros).
- ❷ Realización de un diagnóstico de la organización, en cuanto a violencia contra las mujeres, y de los recursos disponibles para su intervención.
- ❸ Definición –en conjunto con las autoridades de la organización en cuestión- acerca de quiénes serán las personas y/u organizaciones encargadas de cada etapa del proceso (atención, orientación, acompañamiento y sanción), frente a posibles casos de violencia por motivos de género.
- ❹ Diagramación del procedimiento y consultas pertinentes al personal experto en la temática.
- ❺ Revisiones periódicas. Se recomienda que estas revisiones se lleven a cabo cada seis meses, con la finalidad de supervisar el funcionamiento y la dinámica del procedimiento.
- ❻ Canales de comunicación a través de los cuáles las personas afectadas puedan compartir su situación. Considerar contar con un espacio físico privado donde se pueda brindar una contención adecuada y resguardada.

C. Consideraciones para realizar una intervención adecuada ante una persona que se encuentra en situación de violencia por motivos de género

- Escuchar atentamente el relato y responder utilizando un lenguaje simple y comprensible.
- No restar importancia a la situación ni minimizar los hechos.

- Creer en el relato de la persona en situación de violencia y no forzar a que se cuenten detalles de lo sucedido.
- Evitar preguntar «por qué» ya que hay múltiples factores que llevan a una persona a las situaciones de violencia. Se puede preguntar en cambio, «¿cómo puedo ayudarte?», «¿qué pasó?», «¿dónde?».
- Escuchar sin culpabilizar: evitar expresiones como «¿por qué no te defendiste?», «¿lo provocaste?».
- Evitar los prejuicios: «¿cómo estabas vestida?», «¿por qué fuiste ahí?», «¿por qué quisiste hacer eso?».
- Remarcar que nada justifica el maltrato
- Alentar a pedir ayuda especializada en la problemática.
- Evitar juzgar, dar opiniones personales ni anteponer las creencias personales.
- Seguir el relato sin interrumpir, escuchando y acompañando lo que la persona puede decir en ese momento. Acompañar y respetar el ritmo de su narración y sus posibilidades de expresarse.
- Generar un sentimiento de proximidad y tener empatía. Se trata de «ponernos en sus zapatos» y tratar de entender sus sentimientos y razones.
- Conocer los recursos disponibles para orientar y ayudar al acceso de las líneas de ayuda

Línea 144 todos los días, las 24 horas, para recibir información, asesoramiento o conocer los lugares donde orientar para la atención a mujeres en situación de violencia.

www.argentina.gob.ar/aplicaciones/linea-144 Mapa de centros de atención para mujeres www.argentina.gob.ar/mapamujeres

Anexo 3: Ejemplo modelo de Gestión de crisis

A- ANTES DE LA CRISIS

- Mantener la información actualizada.
- Controlar los registros sobre las crisis y guardarlos para su consulta permanente.

B- DURANTE LA CRISIS

- Ser transparente en las comunicaciones.
- Informar y adelantarse a los hechos.
- No prometer aquello que no se pueda cumplir.
- Confrontar las afirmaciones falsas con comunicaciones verificadas.
- Destacar lo positivo.
- Visibilizar la información relativa a la crisis en web y redes sociales.
- Incluir todo lo referente a seguridad en la promoción del destino turístico.
- Comunicarse con los medios y dar fluidez a la comunicación interna.
- Verificar qué dicen los medios.

C- DESPUÉS DE LA CRISIS

- Buscar noticias positivas, adelantándose a los hechos.
- Crear nuevos productos con las características de la emergencia.
- Orientar la promoción a aquellos mercados que se identifiquen como los posibles en el corto plazo. Ejemplo de ello serían los mercados de proximidad.
- Evaluar todo lo actuado.

Anexo 4: Guía de relevamiento de inventario del destino

Modelo de guía básica de registro de atractivo, actividad o producto.

- ❶ **Espacios o sitios Naturales**, que engloban todos aquellos lugares que tienen un valor paisajístico, al margen de sus equipamientos e instalaciones.
- ❷ **Museos y manifestaciones culturales históricas**, donde se incluye todo el conjunto de recursos de naturaleza cultural que tienen un valor artístico, histórico o monumental.
- ❸ **Folklore**, que comprende todas aquellas manifestaciones relacionadas con el acervo cultural, las costumbres y tradiciones de la población.
- ❹ **Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas**, que abarcan los recursos que, por su singularidad o alguna excepcionalidad, tienen interés turístico.
- ❺ **Acontecimientos programados**, que como su nombre indica, aglutinan todas las manifestaciones y eventos organizados que puedan tener capacidad de atracción para el turista.

(Transversalizar condiciones de accesibilidad)

Anexo 5: Criterio de jerarquización de atractivos. OMT

Modelo del criterio de 1 a 5 propuesto por OMT (GP).

- **Jerarquía 5: Excepcional.** Atractivo, actividad o producto excepcional y gran significación para el mercado turístico internacional, capaz por sí solo de motivar una importante corriente de visitantes (actual o potencial), medida como un porcentaje del total de la demanda del país o de algún mercado específico.
- **Jerarquía 4: Rasgos excepcionales.** Atractivo, actividad o producto con rasgos excepcionales en un país o región, capaz de motivar una corriente (actual o potencial) de visitantes del mercado interno o externo en menor porcentaje que los anteriores, ya sea por sí solo o en conjunto con otros atractivos.

- **Jerarquía 3: Rasgo llamativo.** Atractivo, actividad o producto con algún rasgo llamativo, capaz de interesar al visitante de larga distancia ya sea del mercado interno o externo que hubiesen llegado a su zona por otras motivaciones turísticas, o de motivar corrientes turísticas locales (actuales o potenciales).
- **Jerarquía 2: Méritos suficientes.** Atractivo, actividad o producto con méritos suficientes como para considerarlos importantes para el mercado interno, pero sin condiciones para el turismo receptivo y que forman parte del patrimonio turístico.
- **Jerarquía 1:** Atractivo, actividad o producto cuyas cualidades no permiten incorporarlos a las jerarquías anteriores, pero que igualmente forman parte del patrimonio turístico como elementos que pueden completar a otros de mayor jerarquía en el desarrollo y funcionamiento de cualquiera de las unidades que integran el espacio turístico.

Anexo 6: Ejemplo de información para el directorio turístico.

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 y sus características de accesibilidad y buenas prácticas ambientales.

Se propone identificar y distinguir dentro de la guía/directorio a aquellas organizaciones que cuenten con características de accesibilidad, buenas prácticas ambientales y calidad verificadas por una tercera parte.

- ❶ **Alojamiento:** hoteles, moteles, hosterías y posadas, pensiones, apartoteles, condominios, casas, cabañas, albergues, camping, camas en casas de familia, etc.
- ❷ **Alimentación:** restaurantes, bares, cafeterías y comedores típicos.
- ❸ **Esparcimiento:** instalaciones deportivas, clubes nocturnos, casinos, parques temáticos, cines y teatros u otros espectáculos públicos.

- 4 **Otros Servicios:** Agencia de Viajes, centros de información al/la turista, Guías, Comercio, casas de cambio, dotación para congresos y convenciones, transportes turísticos.

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

- **Equipamiento:** Hospitales o Centros de salud, Museos, teatros o auditorios, Parques, plazas y paseos, establecimientos deportivos, universidades, supermercados, comercio y bancos.
- **Infraestructura:** Aeropuertos, Carreteras.
- **Transporte:** Terrestre, aéreo y acuático.
- **Comunicaciones:** postales, telefónicas e Internet.
- **Equipamiento:** Hospitales o Centros de salud, Museos, teatros o auditorios, Parques, plazas y paseos, establecimientos deportivos, universidades, supermercados, comercio y bancos.

(Transversalizar condiciones de accesibilidad)

Anexo 7: Relevamiento de Infraestructura y Servicios municipales

Planilla ejemplo: relevamiento de usos de energía, planes de ahorro y reducción de consumo, etc.

Relevamiento de usos de la energía	Se implementa	Porcentaje	No se implementa	Planes a futuro
Domiciliaria				
Cantidad de domicilios alcanzados por el servicio de luz eléctrica				
Espacio público				
Tipo y porcentaje de iluminación que se realiza en el alumbrado público				
Porcentaje de iluminación led de calle				
Implementación de planes de reemplazo de luminarias por luminarias de tipo led				
Infraestructura municipal				
Implementación de planes de reemplazo de luminarias por luminarias de tipo led				
Utilización de cartelera que concientice al personal municipal sobre el uso correcto de luz eléctrica en monitores, luces, aires acondicionados, enchufes, etc.				

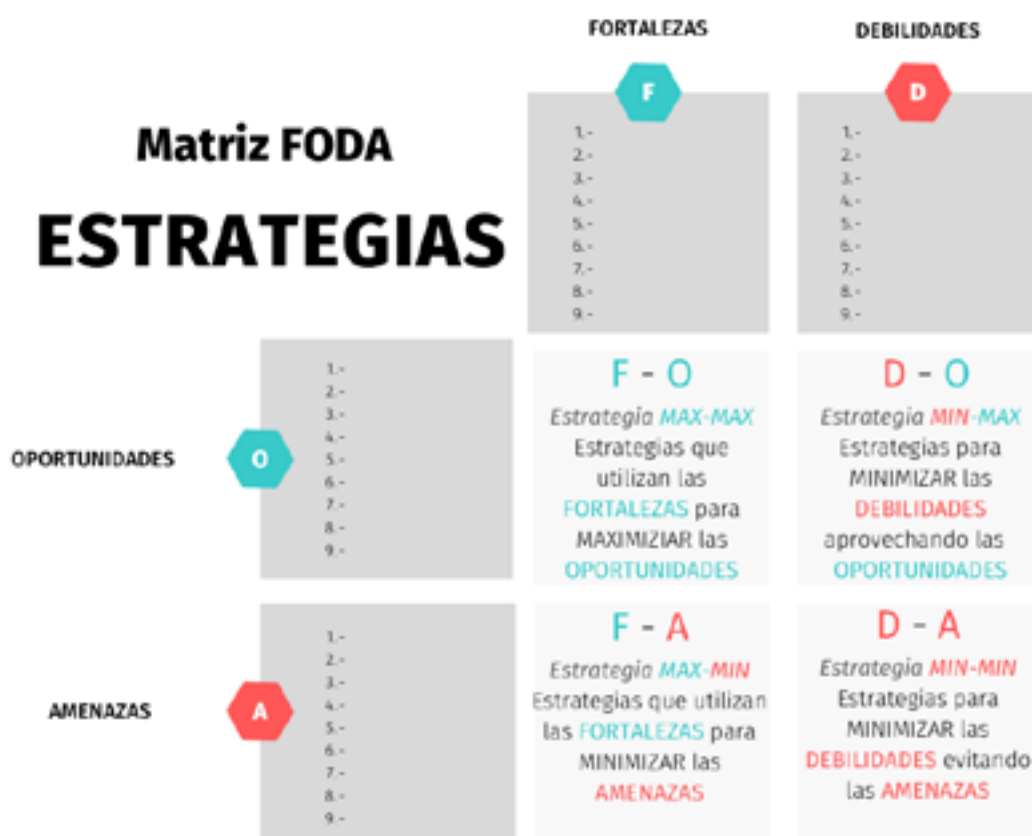
Utilización de cerramientos y sistemas de conservación de energía				
Implementación de una política de aires acondicionados en 24° y de calefacción en 22°				
Conversión a iluminación bajo consumo				
Conversión a artefactos electrónicos grado A en heladeras, freezers, monitores y aires acondicionados				
Utilización de fuentes alternativas de energía				

Anexo 8: Principales características de la demanda del destino:

- Lugar de procedencia, composición del grupo, edad, genero, etc.
- Tipo de alojamiento utilizado: hotel, cabañas, casas de alquiler, etc.
- Movimiento de pasajeras y pasajeros del destino: cantidad de pasajeras/os, duración de la estadía,
- Gasto promedio de las y los turistas
- Ocupación hotelera
- Flujo de turistas y visitantes por el día
- Motivos de visita
- Origen de las y los turistas
- Cantidad de noches de pernoctación

- Frecuencia de visita al destino
- Composición de los grupos familiares
- Personas con requerimientos de accesibilidad. Personas con discapacidad.
- Tipo de transportación.

Anexo 9: Formulación de estrategias en función del FODA



Bibliografía consultada.

- Ley Nacional de Turismo N°25.997. Promulgada: enero 5 de 2005.
- Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
- Reflexiones para un mundo post-coronavirus. Maristella Svampa. Abril 2020.
- <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible>
- <https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible/accion-por-el-clima>
- Gillezeau, Morales. Hacia un desarrollo local integrador: Concepción humana Sostenible, Multiciencias, vol. 3, núm. 2, diciembre, 2003. Universidad del Zulia
- <https://www.un.org/es/our-work/support-sustainable-development-and-climate-action>
- EL TURISMO SINDICAL ARGENTINO COMO PROMOTOR IGNORADO EN LA HISTORIA DEL DESARROLLO TURÍSTICO NACIONAL, ABALO, M.; FABBRONI, M. Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo UMET, 2016.
- Pontificio Consejo para la Pastoral de los Emigrantes e Itinerantes
- Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local, Di Pietro Paolo, 2016.
- IMSERSO (2003)
- OMT, Fundación ONCE, Red Europea para el Turismo Accesible -ENAT- y Fundación ACS, 2013; Lheureux-De-Freitas y Macanar, 2013; Domínguez, Darcy y González Alen, 2015; Porto et al., 2019.
- Manual de Directrices de Gestión Ambiental para Prestadores Turísticos
- Manual de Directrices de Gestión Ambiental para Municipios Turísticos

Autoridades Nacionales

Secretario de Turismo, Ambiente y Deportes de la Nación

Lic. Daniel Scioli

Subsecretaria de Turismo de la Nación

Dra. Yanina Martínez

Equipo Técnico de la Dirección Nacional de Calidad e Innovación Turística

Gabriel Darío Perrone - Helena Havrylets - Iván Ravlic