



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Licenciatura en Turismo

Tesis de grado

**“Gestión de la calidad en las oficinas de
información turística: estudio sobre la aplicación
y beneficios de la norma ISO 9001”**

Alumno: Gimenez, Mariano Carlos
Legajo: 62299/7
Director de tesis: Mg. Beltrami, Mauro
marianogimenez86@hotmail.com
26 de marzo 2013

Resumen

La gestión de la calidad es uno de los elementos esenciales que puede contribuir para que las organizaciones y destinos turísticos logren consolidarse en un sector tan competitivo como lo es el turismo.

En la actualidad, existe una amplia variedad de herramientas de gestión a disposición de las organizaciones, las cuales pueden ser aplicadas para lograr mejorar la competitividad, el desempeño en la prestación del servicio y aumentar la satisfacción de los turistas.

La norma internacional ISO 9001 de gestión de la calidad, es la norma técnica más aplicada a nivel global por las organizaciones, siendo más de un millón las que han certificado un sistema de gestión de la calidad según la misma.

El presente trabajo centra su investigación en indagar sobre las características que presenta un sistema de gestión de la calidad conforme a la norma ISO 9001:2008, aplicado al servicio de información y atención turística prestado por los organismos locales de turismo del país; así como observar los beneficios que presenta incorporar dicha norma en las oficinas de información turística.

Palabras clave: Gestión de la calidad - Servicio de información y atención turística
- Norma ISO 9001:2008.

Agradecimientos

En primer lugar, al Director de la tesis, Mg. Mauro Beltrami, por su colaboración, asesoramiento y por estar siempre a disposición durante la elaboración de este trabajo.

A la familia y amigos, por acompañarme incondicionalmente brindándome todo su apoyo en cada momento.

Especialmente a mi esposa, por ser una excelente compañera y por caminar junto a mí en cada paso de esta etapa.

A todos los profesionales y personas entrevistadas, que colaboraron aportando información para la realización de esta investigación: Germán Treuer, Roxana Marchena, Gustavo Sosa, Cintia Moyano, Nidia Flora Guichandut, Leandro Laffan, Guillermo Hernández, Soledad Pereira, Mariela Wagner, Agustina Del Papa, María Julia Aguirre Posse, Marcelo Barbieri, Gonzalo Casanova Ferro, Clelia López, Cristian Vasquez y a la familia "Rodando Ando".

A todos, MUCHAS GRACIAS.

Índice

Capítulo 1: Introducción	4
1.1 Formulación del problema.....	6
1.2 Objetivos de la investigación.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
1.3 Metodología.....	8
Capítulo 2: Marco teórico	10
2.1 El servicio de información y atención turística.....	10
2.2 Las normas técnicas.....	12
2.3 Sistema Nacional de Normalización, Calidad y Certificación.....	14
2.4 Certificación.....	14
2.5 El IRAM.....	16
2.6 La ISO, la Serie ISO 9000 y la norma ISO 9001.....	17
La ISO.....	17
La Serie ISO 9000.....	19
La Norma ISO 9001.....	20
Capítulo 3: Resultado de la investigación	23
3.1 Aplicación de la norma ISO 9001:2008.....	24
3.2 Los requisitos de la norma ISO 9001:2008.....	25
Capítulos de requisitos de la norma	26
Capítulo 4 de la norma: Sistema de gestión de la calidad.....	26
Capítulo 5 de la norma: Responsabilidad de la dirección.....	36
Capítulo 6 de la norma: Gestión de recursos.....	44
Capítulo 7 de la norma: Realización del servicio de información y atención turística.....	50
Capítulo 8 de la norma: Medición, análisis y mejora.....	64
3.3 Beneficios que genera a los organismos locales de turismo la aplicación de la norma ISO 9001:2008 en el servicio de información y atención turística.....	74
Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones	77
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	78
Bibliografía consultada	79
Anexo 1: Relación entre los principios de la calidad y los requisitos de la ISO 9001:2008.....	82
Anexo 2: Certificación.....	83
Anexo 3: Imágenes.....	85

Capítulo 1

Introducción

El sector turístico, a nivel mundial, ha experimentado un continuo crecimiento durante las últimas seis décadas. Las llegadas de turistas internacionales pasaron de 25 millones en 1950 a 980 millones en 2011, a un crecimiento anual del 6,2 %. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos¹.

El turismo es uno de los principales actores del comercio internacional, y se ha convertido en una fuente de ingreso fundamental para numerosos países en desarrollo. En 2011, la actividad turística generó ingresos por 919.000 millones de dólares, produciendo un aporte cercano al 5% a la economía mundial. Del total de empleos a nivel mundial, se estima que entre el 6% y el 7% son generados por el sector turístico, tanto directa como indirectamente. Para los países con economías avanzadas y diversificadas el aporte del turismo al PBI puede ser, del 10% en aquellos países donde el turismo se constituye como un sector importante y del 2% en los países donde el sector turístico es pequeño. En el caso de los países en desarrollo o pequeñas islas, el aporte puede llegar hasta un 25 % en algunos destinos².

Por primera vez en la historia, durante el año 2012 las llegadas internacionales superaron los 1.000 millones de turistas alcanzando los 1.035 millones. Según un estudio de la Organización Mundial del Turismo (OMT), “El turismo hacia 2030”, realizado recientemente sobre las tendencias a largo plazo en el sector, refleja que las llegadas internacionales crecerán a una media del 3,3 % anual, lo cual implica que el crecimiento sería de aproximadamente 43 millones de llegadas anualmente, alcanzando para el 2030 un total aproximado de 1.800 millones de llegadas de turistas internacionales³.

Argentina, en 2011 alcanzó su cifra récord al contar con un total de 5,7 millones de arribos de turistas durante el año logrando posicionarse en primer lugar entre los países de la subregión de América del Sur, superando por segundo año consecutivo a Brasil. En tanto que los ingresos por turismo ascendieron a 5.208 millones de dólares⁴.

Las cifras mencionadas sobre el turismo, dejan evidenciar la importancia del sector a nivel mundial, como generador de divisas y de empleo, provocando en muchas economías nacionales ser considerado como una política de estado.

En países que entienden al turismo como una política de estado consideran a la gestión de la calidad como uno de los elementos fundamentales para consolidarse como destinos turísticos competitivos en el mundo⁵.

¹ *Panorama OMT del turismo internacional*. Organización Mundial del Turismo. Edición 2012. http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights12_sp_hr.pdf

² *Panorama OMT del turismo internacional*. Organización Mundial del Turismo. Edición 2012.

³ Organización Mundial del Turismo. <http://media.unwto.org/es/press-release/2011-10-11/los-turistas-internacionales-llegaran-1800-millones-en-2030>

⁴ *Anuario estadístico de turismo 2011*. Ministerio de Turismo de la Nación. <http://desarrolloturistico.gob.ar/anuarios-estadisticos>

⁵ Ministerio de Turismo de la Nación. <http://www.turismo.gov.ar/indexfs.html>

La calidad, puede ser definida en diferentes sentidos por distintos autores. Para la investigación de este trabajo se va a considerar la propuesta por la Organización Internacional de Normalización (ISO), la cual la define como “el grado en que un conjunto de características inherentes de un producto, un servicio, un proceso, un sistema de gestión cumple con los requisitos”⁶. Por su parte, Daniel Beltrami expresa que “Calidad puede ser una torre acristalada de cinco estrellas, ubicada en el centro de la ciudad, con pista para helicóptero y mini golf, o puede ser una hostería pequeña al lado de un lago o de un mar. En realidad, calidad va a ser aquella definida y acordada por el cliente, pues es él quien decide qué es calidad para su vida, su familia y sus deseos”⁷.

Argentina, en la Ley Nacional 25.997, declara de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país. La ley tiene entre sus principios rectores a la calidad, priorizada hacia los destinos y la actividad turística en todas sus ramas productivas, a fin de satisfacer la demanda nacional e internacional.

El Ministerio de Turismo de la Nación, a través de la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística ha diseñado el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT), el cual consiste en un conjunto de herramientas operativas con el objetivo general de impulsar la calidad entre todos los actores, tanto del sector público como del privado⁸. Las herramientas del Sistema Argentino de Calidad Turística se alinean por niveles progresivos, los cuales se presentan a continuación:

- Nivel Inicial: Sistema Inicial de Gestión Organizacional, Programa Buenas Prácticas en Destinos y Directrices de Gestión.
- Nivel Avanzado: Programa de Excelencia en la Gestión y Normas Sectoriales.
- Nivel de Excelencia: Clubes de Excelencia y Premio Nacional a la Calidad.



Figura 1. SACT. Fuente: Directrices de Gestión Turística de Municipios⁹.

⁶ Norma ISO 9000:2005, apartado 3.1.1.

⁷ Seminario de Normalización y Calidad en Turismo. Profesor, Mauro Beltrami. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad nacional de La Plata. 2011.

⁸ Sistema Argentino de Calidad Turística. Ministerio de Turismo de la Nación. Mensajero Producciones. 2011.

⁹ Directrices de Gestión Turística de Municipios. Secretaría de Turismo de la Nación. 2009.

La satisfacción del turista de su experiencia en el destino turístico, no sólo deriva de los atractivos sino también de los servicios recibidos en su estadía¹⁰. Dichos servicios son ofrecidos por diferentes organizaciones tanto del sector privado como del sector público. Probablemente el turista visitará los atractivos que ofrece el destino, utilizará algún tipo de alojamiento para pernoctar los días que dure su estadía, comerá en restaurantes, acudirá a una agencia de viajes para contratar alguna excursión, y quizás para todo lo mencionado necesite del servicio de información y atención turística para informarse y asesorarse por parte de los informantes turísticos de la oficina de información turística local. Por lo tanto, para satisfacer las necesidades y expectativas del turista será de gran importancia que cada una de las organizaciones con las que se relacione durante su estadía, estén comprometidas con brindar un servicio de calidad.

Este trabajo de investigación se centrará en el estudio de la aplicación de una norma técnica, como lo son las normas sectoriales identificadas en el segundo nivel del Sistema Argentino de Calidad Turística. Se estudiará la aplicación de la norma internacional ISO 9001:2008, como una herramienta de gestión para implementar un sistema de gestión de la calidad, en uno de los servicios potenciales a ser utilizado por cualquier tipo de turista que visite un destino turístico, el servicio de información y atención turística que prestan los organismos locales de turismo a través de las oficinas de información turística.

En la actualidad, la ISO 9001:2008 es la única norma que podrían aplicar los organismos de turismo si desean implementar un sistema de gestión de la calidad en las oficinas de información turística de acuerdo a una norma técnica, ya que hasta la fecha no existe una norma ISO, IRAM o IRAM-SECTUR sectorial para estas organizaciones.

1.1 Formulación del problema

La norma internacional ISO 9001 es la norma técnica más certificada en el mundo. Son más de un millón de organizaciones en más de 170 países las que la certificaron¹¹.

Esta norma es una herramienta de gestión que puede ser utilizada por cualquier organización que desee implementar un sistema de gestión de la calidad para obtener como resultado productos o servicios que satisfagan continuamente los requisitos de sus clientes¹².

Como se acaba de mencionar, la norma puede ser aplicada por cualquier organización del mundo, sin importar su tipo, tamaño y producto o servicio que suministra¹³. Esto significa, por ejemplo, que tanto una facultad, un hotel cinco estrellas, un hotel de una estrella, una fábrica de alfajores, como un organismo local de turismo podrían aplicarla.

A pesar de ser la norma más certificada y de los beneficios que genera, existen problemas para su aplicación. Un problema que se les presenta a las organizaciones de diferentes sectores, a la hora de querer aplicar la norma, y el cual motivó la investigación de este trabajo de tesis, es que el carácter genérico de la norma y su

¹⁰ Iglesias, Cristina (2009). *Gestión integrada de la calidad en los destinos turísticos*. En Wallingre, Noemí y Villar, Alejandro. *Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias*. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes.

¹¹ ISO. http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm Visita 19/01/2013

¹² Norma ISO 9001:2008, apartado 1.1.

¹³ Norma ISO 9001:2008, apartado 1.2.

terminología dificultan la interpretación de sus requisitos, perjudicando la aplicación de la norma.

A raíz del problema citado, la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha editado varias publicaciones que proporcionan orientación acerca de diferentes aspectos de la norma ISO 9001 o lineamientos para diferentes tipos de organizaciones. A modo de ejemplo podrían mencionarse ISO 9001 para la pequeña empresa, el cual contiene recomendaciones del Comité ISO/TC 176; o el documento ISO/TC 176SC2/N 525/R2 en el cual se brinda orientación sobre los requisitos de documentación de la norma.

Por su parte, el Instituto Argentino de Normalización (IRAM) ha elaborado las normas serie 30000 que ofrecen lineamientos para la interpretación de la norma ISO 9001 en distintos sectores. Tales son los casos de la IRAM 30400:2004, Guía para la interpretación de la ISO 9001:2000 en servicios turísticos, la IRAM 30300:2003 en municipios, la IRAM 30200 en el sector de la salud, entre otras.

La investigación de este trabajo pretende aportar una solución al problema mencionado pero particularmente para los organismos locales de turismo del país que deseen implementar un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2008¹⁴ en el servicio de información y atención turística que prestan a través de las oficinas de información turística.

En la actualidad, no existe una norma sectorial ISO, IRAM o IRAM-SECTUR para que los organismos de turismo del país puedan, de acuerdo a ella, implementar un sistema de gestión de la calidad¹⁵. La norma IRAM 30400:2004 no presenta ejemplos para las oficinas de información turística. Existe sí, la norma IRAM 42720 para informantes turísticos, pero la misma es de competencias laborales. La ISO, en el grupo tres del Comité 228 de turismo, coordinado por Argentina, tiene en proceso de elaboración una norma sectorial de oficinas de información turística, que se encuentra sujeta a aprobación.

Esta investigación pretende que, si los organismos de turismo deciden implementar un sistema de gestión de la calidad en el servicio de información y atención turística de acuerdo a la única alternativa de norma técnica con la que cuentan, la norma ISO 9001:2008, puedan utilizar el resultado de esta investigación para, conocer los beneficios de la aplicación y certificación de la norma y como ayuda para la interpretación de sus requisitos, para facilitar la aplicación de los mismos.

Además, la información del resultado de este trabajo podría ser útil para las personas que tienen interés en el tema tratado, como podrían ser: consultores; auditores; directores, empleados y usuarios de oficinas de información turística; o estudiantes.

¹⁴ La norma ISO 9001 tiene distintas ediciones: 1987, 1994, 2000 y 2008. En este trabajo se tratará la del año 2008, que es la vigente.

¹⁵ Según el objeto y campo de aplicación, existen normas técnicas que especifican requisitos para productos, procesos, competencias laborales y sistemas de gestión (de la calidad, seguridad, ambiental, integrados, etc.).

1.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general

- Investigar cuáles son las características y beneficios que presenta un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 aplicado en el servicio de información y atención turística que prestan los organismos locales de turismo del país a través de las oficinas de información turística.

Objetivos específicos

- Estudiar de qué manera se pueden aplicar los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en el sistema de gestión de la calidad del servicio de información y atención turística.
- Reconocer quiénes son los usuarios del servicio de información y atención turística y cuáles son sus necesidades y expectativas con respecto al mismo.
- Identificar los procesos necesarios para la realización del servicio y cuál es la secuencia e interacción de éstos.
- Establecer los recursos (documentales, humanos, infraestructura e instalaciones y ambiente de trabajo) necesarios para prestar el servicio.
- Investigar cuáles son los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
- Indagar sobre los beneficios que genera la aplicación de la norma.

1.3 Metodología

La presente, es una investigación de tipo cualitativa. Las fuentes de recolección de datos utilizadas son las siguientes:

- La bibliografía consultada: libros, documentos, trabajos de investigación, artículos de revistas y periódicos, y páginas web.
- Los cursos realizados referidos al tema elegido durante el período de investigación¹⁶.
- La información obtenida a través de entrevistas realizadas a representantes del sector: personal del IRAM; consultores, implementadores y auditores de la norma ISO 9001; funcionarios públicos relacionados con la gestión de la calidad turística; directores, empleados y usuarios de las oficinas de información turística, entre otros. Se eligió a profesionales que, preferentemente, estuvieran involucrados en la aplicación y certificación de la norma ISO 9001 en los organismos locales de turismo del país que certificaron la norma.

Con respecto a las entrevistas, debido a la distancia existente con muchos de los entrevistados y por otros factores, se utilizaron todos los medios posibles

¹⁶ Ver los cursos en bibliografía.

para llevarlas a cabo: en forma personal, por teléfono o por correo electrónico. Las mismas, fueron entrevistas semiestructuradas, además de realizar preguntas de acuerdo al perfil de cada entrevistado, hubo solicitud y recepción de información documentada, ya que en los sistemas de gestión de la calidad existe gran cantidad de documentación. En muchas ocasiones el contacto con el entrevistado se repitió varias veces y por distintos medios¹⁷.

- Información obtenida mediante la observación directa en las visitas realizadas durante la investigación, a oficinas de información turística.

Luego de la recolección de datos y del análisis de los mismos, se realizó una propuesta de modelo de gestión, que podría asumir la forma de una norma específica u otro tipo de documento, sobre los aspectos que deberían considerarse a la hora de gestionar la calidad en el servicio de información y atención turística, tomando como criterio de referencia la norma ISO 9001:2008.

Finalmente, y en base a la información recolectada, se mencionaron los beneficios para los organismos de turismo, derivados de la aplicación de la norma ISO 9001:2008 en el servicio de información y atención turística.

¹⁷ La información de esta fuente será referenciada en el trabajo como “entrevista especial”. Ver una pequeña descripción de los entrevistados en la bibliografía.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 El servicio de información y atención turística

Los destinos turísticos deben ofrecer el servicio de información y atención turística¹⁸. Este servicio es brindado por los organismos locales de turismo, a través de las oficinas de información turística¹⁹, dado que se trata de un servicio público, gratuito y con el fin de orientar y aconsejar al turista de manera objetiva e imparcial, sin favorecer ninguna oferta del destino en especial²⁰. Además de darle la bienvenida al turista en nombre de todo el destino, y de brindarle atención ante un problema, una sugerencia, queja o reclamo.

En muchos casos, estas oficinas de información turística, además del servicio de información y atención turística, pueden ofrecer otros servicios a los turistas, como por ejemplo: reservas de alojamiento, ventas de entradas a atractivos y espectáculos, venta de productos locales, servicio de guías, traductores, etc. Algunas de ellas se encuentran equipadas con salas de espera y con infraestructura para reuniones y exposiciones. Es importante aclarar, que en este trabajo se hará hincapié solamente en la gestión de la calidad en el servicio de información y atención turística.

Oriol Miralbell Izard, define a estas oficinas como *“ese espacio que todos hemos visitado alguna vez con la esperanza de obtener la información y el consejo adecuado cuando queríamos visitar un destino determinado. En la oficina de turismo es donde sabemos que encontraremos información, nos despejarán las dudas o nos descubrirán aquellos secretos que nos servirán para disfrutar de nuestra visita sin olvidar nada importante”*²¹.

Las oficinas de información turística ofrecen información referida a todo aquello que el turista puede llegar a necesitar para conocer y disfrutar mejor el destino, como por ejemplo: atractivos (naturales, culturales, fiestas locales, eventos, espectáculos, etc.); servicios turísticos (alojamiento, restauración, agencias de viajes, etc.) y cualquier información que pueda ser relevante para el turista durante su estadía (policía, hospitales, casas de cambio, comercios, etc.), disponiendo para ello de folletos, guías turísticas, mapas, planos, guías de eventos y actividades, información sobre rutas de viaje y alojamientos, medios de transportes, precios, etc.

La información puede ser brindada antes del viaje procurando atraer a los turistas al destino, o durante la estadía en el destino satisfaciendo los requisitos de los clientes²².

¹⁸ *Directrices de Gestión Turística de Municipios*, Eje 3.4. Secretaría de Turismo de la Nación. 2009.

¹⁹ En los diferentes destinos, el turista puede encontrar este servicio en espacios físicos denominados de distintas maneras, por ejemplo: Oficina de información turística, Oficina de turismo, Centro de información turística, Ente municipal de turismo, etc. Para el presente trabajo se utilizará la denominación Oficinas de información turística.

²⁰ Miralbell Izard, Oriol (2010). *Gestión pública del turismo*, pág. 58. UOC. Barcelona.

²¹ Miralbell Izard, Oriol (2007). *Gestión de oficinas de turismo*, pág. 13. UOC. Barcelona

²² Según una encuesta realizada por alumnos de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), el 61 % de los turistas eligen como principal fuente de información en el destino a la oficina de informes local. <http://www.slideshare.net/chaverr/internet-y-el-turista-argentino>

Además, la información puede brindarse personalmente cuando el cliente se encuentra en el destino y por teléfono o por correo electrónico, principalmente cuando el cliente se encuentra en su lugar de origen.

El servicio de información y atención turística que se brinda al turista en el destino frecuentemente ha sido considerado como un servicio complementario sin demasiada importancia. En la actualidad muchos destinos siguen considerándolo de la misma manera, sin embargo lo dicho no se sostiene si se pone en evidencia la importancia de este servicio²³:

- La experiencia del turista puede incluir la orientación y seguridad que puede brindar una información precisa y adaptada a sus necesidades.
- Por medio del servicio, las oficinas exhiben los recursos del destino y seducen al turista a que conozca los encantos del mismo.
- Lograr que el turista al tener un mayor conocimiento de las oportunidades de ocio de las cuales dispone el destino y de cómo disfrutarlas, tenga un mejor aprovechamiento de su tiempo, aumente su permanencia y su nivel de gasto en el destino para poder disfrutar de ellas.
- La entrega de documentación y recuerdos del destino al turista, como la folletería, puede ocasionar que el turista la conserve o regale en su lugar de origen, provocando la difusión del destino entre su familiares y allegados.
- Posibilita resolver problemas concretos que pueden afectar negativamente la experiencia del turista en el destino, por ejemplo: búsqueda de alojamiento, problemas de salud, etc.
- A través del contacto con el turista durante la prestación del servicio, se obtiene información de la demanda, que puede ser útil para todo el sector local, ayudando a tomar decisiones para el desarrollo sostenible del destino.

Según Enrique Torres Bernier: *“Muchas veces estos centros de información son el primer punto de referencia que tiene el turista cuando llega a un lugar sobre la imagen, el trato y la calidad de los servicios de ese destino. Desde esta perspectiva podemos decir que las oficinas no se limitan a ser un mero centro de información, sino que además constituyen una poderosa herramienta de marketing y un instrumento para mejorar la eficiencia turística de la zona”*²⁴.

En la actualidad, las oficinas de información turística siguen siendo un punto de referencia en el destino, no sólo para el turista que utiliza su servicio de información y atención turística, sino también para el sector turístico local que utiliza sus servicios de promoción, de estudio de mercado y de asesoramiento²⁵.

Gustavo Sosa, opina que el servicio, *“es fundamental, porque está sencilla función que cumplen quienes trabajan en las oficinas, tiene la tarea fundamental de poner en valor el destino, ofreciendo información fidedigna, que el propio personal debe relevar previamente con sistemas que permitan hacerlo correctamente. Una familia con chicos que busca un alojamiento específico, debe tener la información adecuada en tiempo y forma, al igual que, por ejemplo, un celíaco debe saber las opciones que tiene para poder comer. De esta manera no solo beneficiamos al turista deseoso de información sino también al empresario o comerciante que invierte y se perfecciona orientando su marketing a las nuevas tendencias”*²⁶.

²³ Torres Bernier, Enrique (2006). *Estructura de mercados turísticos*. UOC. Barcelona.

²⁴ Torres Bernier, Enrique (2006). *Estructura de mercados turísticos*. UOC. Barcelona.

²⁵ Miralbell Izard, Oriol (2010). *Gestión pública del turismo*. UOC. Barcelona.

²⁶ Entrevista especial a Gustavo Sosa.

Por todos los motivos mencionados, sería importante para los destinos turísticos contar con oficinas de información turística asegurando un servicio de calidad.

2.2 Las normas técnicas

“La normalización existe desde el inicio de los tiempos, puesto que la naturaleza parece estar normalizada. [...] Los sistemas planetarios, el nido de una golondrina, las telarañas o el panal que construyen las abejas son ejemplos extraordinariamente precisos de normas. Por lo tanto, la normalización no es nueva, lo único que es novedad es la forma en que ha sido abordada a partir del siglo XX”²⁷.

La sociedad convive con normas, las mismas pueden encontrarse presentes en cualquier ámbito, tanto en el hogar como en la calle, en el estudio y en el trabajo, en las organizaciones, etc.

Existen normas de distintos tipos. Por un lado, están las normas jurídicas, que son de aplicación obligatoria. Por otro lado, se encuentran las normas que son de aplicación voluntaria, que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la sociedad. En este trabajo se tratará las normas técnicas voluntarias, que son emitidas por los organismos de normalización.

Los organismos de normalización comenzaron a surgir, a principios del siglo XX, a partir de la necesidad de encontrar soluciones a grandes desastres que se venían sucediendo. Por ejemplo, el desastre ocurrido en Baltimore (Estados Unidos) en el año 1904 a partir de un gran incendio producido en la ciudad que duró treinta horas. Durante el intento de sofocación del mismo, llegaron bomberos de ciudades vecinas encontrándose con el problema de no poder conectar sus mangueras a los hidrantes de la ciudad ya que sus roscas eran diferentes. Esto trajo como consecuencia la destrucción de mil quinientos edificios y todo lo que esto trae aparejado. A raíz de este desastre, se inició un estudio comparativo de más de seiscientos conectores en Estados Unidos impulsando la normalización de los mismos²⁸.

Una norma técnica, según la Organización Internacional de Normalización (ISO), es un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece, para usos comunes y repetidos, disposiciones (reglas, criterios, características y requisitos) para las actividades y sus resultados, que procura la obtención de un nivel óptimo de ordenamiento en un contexto determinado, que puede ser tecnológico, político y económico.

Las normas técnicas son de aplicación voluntaria, por lo que están sujetas a la decisión de cada organización de ser aplicadas. Las normas que tienen requisitos tienen como característica particular que pueden ser certificables. Es decir, la organización puede obtener el reconocimiento formal que hace un organismo de certificación de que cumple realmente con los requisitos de una norma.

Las normas técnicas pueden ser nacionales, regionales e internacionales, según el organismo encargado de su emisión. A nivel internacional, se puede nombrar a la Organización Internacional de Normalización (ISO) y; a nivel regional, a la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT), que es el organismo de normalización regional de América; y a la Asociación Mercosur de Normalización (AMN), conformada por los organismos de normalización de los países miembros del Mercosur (Argentina,

²⁷ Martínez, Norma y Rosenfeld, Adriana (2011). *Normas de calidad, responsabilidad social y turismo*. Ladevi Ediciones. Buenos aires.

²⁸ Seminario de Normalización y Calidad en Turismo. Profesor, Mauro Beltrami. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad nacional de La Plata. 2011.

Brasil, Paraguay y Uruguay). En Argentina, el organismo nacional de normalización, es el IRAM.

Las normas, según el objeto y campo de aplicación, especifican requisitos para productos, procesos, competencias laborales y sistemas de gestión (de la calidad, seguridad, ambiental, integrados, etc.).

La aplicación y certificación de normas técnicas genera en las organizaciones la obtención de ciertos beneficios tales como los que se mencionan a continuación²⁹:

- Elaborar productos más aptos, más seguros y de buena calidad.
- Asegurar la compatibilidad de los productos y la disponibilidad de repuestos que prolongan la vida útil del producto.
- Facilitar el comercio internacional colaborando con la regulación del mercado, la transferencia de la tecnología y promoviendo el desarrollo económico.
- Proteger la salud, seguridad y propiedad de peligros como el fuego, las explosiones, los químicos, las radiaciones y la electricidad.
- Proteger el medio ambiente.
- A nivel empresarial, facilitar los pedidos y agilizar las entregas, cuando se trata de normas relacionadas con los materiales y los componentes.
- Facilitar el acceso a los mercados de exportación.
- Innovar, anticipar y mejorar productos.
- Ayudar a encontrar oportunidades de mejora y reducir costos, en los casos de las normas de sistemas de gestión.

Según Daniel Beltrami³⁰, la implementación de las normas mejora a las organizaciones, sistematiza, permite un mayor control de los procesos, otorga claridad en cuanto a la responsabilidad y autoridad de las personas y, permite conocer las necesidades, expectativas y opiniones de los clientes, lo que retroalimenta los sistemas para las mejoras. Las certificaciones, por su parte, se han convertido en un pasaporte de ingreso a los mercados internacionales a los que, en muchos casos, las organizaciones que no están certificadas no pueden acceder a proveer.

Sólo para ejemplificar algún beneficio que generan las normas para la sociedad, se puede mencionar el caso de las tarjetas de crédito, tan necesarias para el comercio internacional y para el sector turístico, que gracias a la aplicación de una norma internacional por parte de los productores, se fabrican con el mismo formato pudiendo ser utilizadas en todo el mundo³¹.

Es por todo ello que, actualmente, las organizaciones reconocen las ventajas de la implementación de normas técnicas, manifestando un creciente interés por adoptar dicho tipo de normas³².

²⁹ IRAM <http://www.iram.org.ar/seccion.php?ID=2&IDS=10>

³⁰ Marcigliano, Alejo; Sanchez Lavalle, Alberto; Scollo, Juan (2008). *Reportajes: la agencia de viajes 2007*. Ladevi Ediciones. Buenos Aires.

³¹ Martínez, Norma y Rosenfeld, Adriana (2011). *Normas de calidad, responsabilidad social y turismo*. Ladevi Ediciones. Buenos Aires.

³² Martínez, Norma y Rosenfeld, Adriana (2011). *Normas de calidad, responsabilidad social y turismo*. Ladevi Ediciones. Buenos Aires.

2.3 Sistema Nacional de Normalización, Calidad y Certificación

El Sistema Nacional de Normalización, Calidad y Certificación fue creado en el año 1994 mediante el decreto 1474/94, *“destinado a brindar instrumentos confiables a nivel local e internacional para las empresas que voluntariamente deseen certificar sus sistemas de calidad, productos, servicios y procesos a través de un mecanismo que cuente con los organismos de normalización, acreditación y certificación, integrados de conformidad con las normas internacionales vigentes. Las normas que deriven del sistema creado serán de cumplimiento voluntario”*³³.

El Sistema se organiza en tres niveles, que se describen a continuación³⁴:

- Nivel 1:
 - El Consejo Nacional de Normas, Calidad y Certificación: como órgano superior de gobierno y administración.
 - Comité Asesor: como órgano de consulta del Consejo.
- Nivel 2:
 - El Organismo de normalización: como entidad a nivel nacional responsable de la emisión y actualización de las normas. EL IRAM es el Organismo Argentino de Normalización.
 - El Organismo de acreditación: como entidad a nivel nacional responsable de la acreditación de los organismos de certificación de los sistemas de calidad, productos, servicios y procesos, de la acreditación de laboratorios de calibración y de la certificación de los auditores de sistema de calidad. En el país, es el Organismo Argentino de Acreditación (OAA).
- Nivel 3:
 - Los organismos de certificación de sistemas de calidad, productos, servicios y procesos y de los laboratorios que actuarán en el campo del ensayo y de la calibración.

2.4 Certificación

En el proceso de certificación, el organismo de certificación elegido por la organización, realiza un proceso de auditoría para determinar si el sistema de gestión de la calidad implementado cumple con los requisitos de la norma. En caso de que así sea, la organización recibirá la certificación. Si la organización no cumple con los requisitos, deberá resolver las no conformidades para obtener la certificación.

Posteriormente a obtener la certificación, la organización recibirá periódicamente auditorías de seguimiento para comprobar el cumplimiento y la mejora continua del sistema de gestión de la calidad, y llegado el momento la renovación de la certificación. Por ejemplo, la vigencia de certificación de la norma internacional ISO 9001 es de tres años, con auditorías de seguimiento anualmente (En el anexo 2, se podrán ver dos gráficos referidos al proceso de certificación y un certificado).

³³ Decreto 1474/94, Artículo 1.

³⁴ Decreto 1474/94, Artículo 3.

Los beneficios que genera la certificación son los siguientes³⁵:

- Acceder a nuevos mercados que exigen la certificación de normas de calidad.
- Ganar la confianza de los clientes logrando aumentar las oportunidades de negocio gracias a la mayor seguridad y calidad de los productos.
- Mejorar la imagen de los productos ofrecidos.
- Eliminar múltiples auditorías, ahorrando costos.
- Tomar decisiones basadas en hechos objetivos.
- Mejorar las relaciones con los proveedores.

Debido a que en este trabajo se estudiará la aplicación de una norma de sistema de gestión de la calidad, se mencionarán los organismos de certificación que se encuentran a disposición en el listado de entidades acreditadas del Organismo Argentino de Acreditación. Existen seis organismos de certificación de sistemas de gestión de la calidad:

- IRAM - Instituto Argentino de Normalización y Certificación.
- BVQI Argentina S.A.
- TÜV Rheinland Argentina S.A.
- SGS Argentina S.A.
- OMS Global DR & The Caribbean S.A.
- DET Norske Veritas S.A.

La elección del organismo de certificación es muy importante, porque la relación entre la organización y el organismo de certificación puede mantenerse por muchos años. Algunos aspectos que la organización debería tener en cuenta a la hora de elegir el organismo de certificación³⁶:

- Debe estar acreditado por el OAA para certificar lo que desee la organización.
- Que tenga experiencia en el sector y cuente con auditores que conozcan el sector y su problemática, para poder llegar a agregar valor al proceso de evaluación.
- Que tenga una buena imagen en el mercado, a nivel nacional e internacional.
- Los costos del proceso de certificación.

En el Directorio de Organizaciones Distinguidas y Certificadas en Calidad Turística del Ministerio de Turismo de la Nación se pueden encontrar 76 organizaciones certificadas, de las cuales 9 certificaron normas IRAM-SECTUR y las 67 restantes normas ISO. Por otra parte, puede observarse que el IRAM fue el organismo de certificación que realizó más certificaciones con un total de 35; lo siguen BVQI con 20 y TÜV con 11 certificaciones.

³⁵ IRAM. <http://www.iram.org.ar/seccion.php?ID=3&IDS=17>

³⁶ Curso: La normalización y la gestión de la calidad en turismo. Profesor, Mauro Beltrami. Foro de profesionales en turismo.2012.

2.5 EI IRAM

El organismo nacional de normalización, el IRAM, es un organismo no gubernamental de utilidad pública, fundado en el año 1935 como Instituto Argentino de Racionalización de Materiales. Es el representante de la Argentina ante los organismos internacionales y regionales de normalización ISO, COPANT y AMN.

El IRAM, además de ser el organismo nacional de normalización, realiza actividades de certificación, dicta cursos de formación referidos a la temática y posee un centro de documentación para ser consultado.

Las normas IRAM, son elaboradas por los organismos de estudios de normas, con la participación de especialistas y representantes de todos los sectores interesados en el desarrollo de cada una de ellas. El proceso de elaboración se realiza bajo los principios de participación balanceada, coherencia técnica, consenso y transparencia³⁷.

En el año 2004, el IRAM publicó la primera norma nacional de turismo, la norma IRAM 30400:2004 "Guía para la interpretación de los requisitos de la ISO 9001:2000 en servicios turísticos". Posteriormente, fueron publicadas las normas IRAM 42100:2005 "Servicios de balnearios", IRAM 42700:2007 "Competencia laboral del Guía turístico" y la IRAM 42720:2008 "Informante turístico".

La normalización en turismo, a nivel nacional, tuvo un gran desarrollo tras la firma del convenio entre el IRAM y la Secretaría de Turismo de la Nación (actualmente Ministerio de Turismo) en febrero de 2007, a partir del cual se comienza a trabajar en las futuras normas IRAM-SECTUR referidas a actividades turísticas específicas, tanto de sistemas de gestión integrados como de competencias laborales. En la actualidad existen 24 normas sectoriales IRAM-SECTUR, y son las siguientes³⁸:

- De sistema de gestión integrado (calidad, seguridad y ambiente).
 - IRAM-SECTUR 42200:2008 Hotelería
 - IRAM-SECTUR 42210:2008 Cabañas
 - IRAM-SECTUR 42220:2008 Casa de huéspedes (Bed & Breakfast)
 - IRAM-SECTUR 42230:2009 Hostels
 - IRAM-SECTUR 42240:2009 Campings
 - IRAM-SECTUR 42250:2009 Alojamiento de Turismo Rural
 - IRAM-SECTUR 42300:2009 Servicios turísticos en áreas naturales protegidas
 - IRAM-SECTUR 42400:2009 Museos
 - IRAM-SECTUR 42500:2008 Servicios turísticos de senderismo y travesías
 - IRAM-SECTUR 42510:2008 Servicios turísticos de montañismo
 - IRAM-SECTUR 42520:2008 Servicios turísticos de cabalgata
 - IRAM-SECTUR 42530:2008 Servicios turísticos de cicloturismo
 - IRAM-SECTUR 42540:2008 Servicios turísticos de "rafting"
 - IRAM-SECTUR 42550:2008 Servicios turísticos de canotaje
 - IRAM-SECTUR 42570:2009 Excursiones todo terreno

³⁷ IRAM. <http://www.iram.org.ar/seccion.php?ID=3>

³⁸ Romero, Adriana; et. al. (2011). *Normalización y gestión de la calidad turística*, Capítulo 6. Biblioteca del Congreso de la Nación-Foro de profesionales en turismo. Buenos aires.

- IRAM-SECTUR 42910:2010 Empresas Intermediadoras de Servicios Turísticos
- De sistema de gestión integrado (calidad y seguridad):
 - IRAM-SECTUR 42560:2009 Navegación turística con embarcaciones a motor
- De sistema de gestión integrado (calidad y ambiente):
 - IRAM-SECTUR 42800:2008 Restaurantes
- De sistema de gestión de la calidad:
 - IRAM-SECTUR 42900:2009 Organización de eventos
- De competencias laborales:
 - IRAM-SECTUR 42701:2009 Especialista en rafting
 - IRAM-SECTUR 42702:2009 Especialista en canotaje
 - IRAM-SECTUR 42703:2009 Especialista en cabalgata
 - IRAM-SECTUR 42704:2009 Especialista en cicloturismo
 - IRAM-SECTUR 42705:2009 Coordinador de Turismo Estudiantil

Las organizaciones del sector turístico del país, tienen a su disposición un gran abanico de normas técnicas nacionales para poder aplicar y mejorar la calidad de los servicios. No obstante, aún existen sectores que no tienen una norma específica, como es el caso de las oficinas de información turística.

2.6 La ISO, la Serie ISO 9000 y la norma ISO 9001

La ISO

La ISO, Organización Internacional de Normalización, es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, integrada por 164 miembros, cada uno correspondiente a un país. Es una organización no gubernamental, creada en 1947 y tiene su Secretaría general en Ginebra, Suiza. Los miembros se clasifican en tres categorías³⁹:

- Los miembros titulares o los organismos miembros: representan a países que desean votar, participar activamente en las discusiones y acceder a documentación relevante. Argentina es uno de los 111 países que pertenecen a esta categoría de miembros.
- Los miembros corresponsales: son países que no desean votar pero sí participar en las discusiones y recibir información relevante. A esta categoría corresponden 49 países.
- Los miembros suscriptos: son países que están al día con el trabajo de la ISO, pero no participan en él. Los países que forman parte de esta categoría son sólo 4.

El trabajo de preparación de las normas internacionales se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Los comités técnicos (CT) se enumeran siguiendo el orden en el que fueron establecidos. Por ejemplo, el CT1 Roscas de los tornillos se creó en

³⁹ ISO http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members.htm Visitada 22/1/2013.

1947, el CT176 Gestión de la calidad en 1979, el CT228 Turismo en 2005 y el CT269 Aplicaciones ferroviarias en 2012.

Cada organismo miembro tiene el derecho de participar en el comité técnico correspondiente al tema en el cual esté interesado. También participan en la elaboración de las normas organizaciones internacionales, públicas y privadas⁴⁰.

El proceso de elaboración de las normas internacionales ISO, consta de seis etapas: propuesta, preparatoria, comité, consulta, aprobación y publicación⁴¹. Los proyectos de las normas desarrollados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para ser votados. Si obtienen el 75 % de los votos de los organismos miembros podrán ser publicadas como normas internacionales⁴². La ISO es el organismo de normalización internacional que más normas ha desarrollado, habiendo publicado hasta el momento ya más de 19000 normas internacionales.

Las normas internacionales son revisadas por el comité técnico responsable al menos cada cinco años. Los miembros participantes del comité deciden por mayoría si corresponde mantener, actualizar o retirar la norma.

El Comité Técnico 228, es el referido a Turismo y servicios relacionados. El mismo fue creado en el año 2005 y su secretaría se encuentra a cargo de la Asociación Española de Normalización (AENOR). Su ámbito de aplicación es la *“normalización de la terminología y las especificaciones de los servicios turísticos, incluyendo las actividades relacionadas, los destinos turísticos y los requisitos de las instalaciones y equipos que utilizan, para dotar a proveedores y usuarios con criterios para la toma de decisiones informadas”*⁴³.

De este comité participan representantes de todo el mundo, entre los que se cuentan 55 países participantes, 16 países observadores y 19 organizaciones de enlace. Actualmente, el comité de turismo cuenta con los siguientes grupos de trabajo (WG), coordinados cada uno por un miembro participante, a cargo de la elaboración de proyectos de normas referidos a distintos temas y coordinados por⁴⁴:

- WG1 Buceo recreativo (Austria)
- WG2 Servicios de turismo salud (España)
- WG3 Oficinas de información turística (Argentina)
- WG4 Servicios de campos de golf (España)
- WG5 Playas (España)
- WG6 Servicios turísticos en áreas naturales protegidas (Argentina)
- WG7 Turismo aventura (Brasil – Reino Unido)
- WG8 Puertos deportivos (Alemania)
- WG9 Turismo industrial (Francia)
- WG10 Alojamientos ambientalmente amigables (Turquía)

Cabe mencionar que los siguientes proyectos no han prosperado dentro del comité: Gestión de la seguridad en la industria turística, Centros para congresos y Calidad en alojamientos.

El grupo tres del Comité Técnico 228 de turismo, coordinado por Argentina, tiene en proceso de elaboración una norma internacional específica para oficinas de información turística, la norma internacional ISO 14785, que en este momento se

⁴⁰ Norma ISO 9001:2008, Prólogo.

⁴¹ Martínez, Norma y Rosenfeld, Adriana (2011). *Normas de calidad, responsabilidad social y turismo*. Ladevi Ediciones. Buenos Aires.

⁴² Norma ISO 9001:2008, Prólogo.

⁴³ Ministerio de Turismo de la Nación.

http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2011/09/clelia-lopez-y-cristian-vazquez1.pdf

⁴⁴ Ministerio de turismo de la Nación.

http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2011/09/clelia-lopez-y-cristian-vazquez1.pdf

encuentra en la etapa de consulta y que se encuentra sujeta a aprobación para llegar a convertirse en norma⁴⁵.

Serie ISO 9000

El Comité Técnico 176 de Gestión de la calidad, elaboró las normas serie ISO 9000, para asistir a las organizaciones en la implementación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. Entendiendo a un sistema de gestión de la calidad como “*sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad*”⁴⁶.

A continuación se mencionan las normas de la serie, en sus versiones vigentes:

- ISO 9000:2005: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001:2008: Sistema de gestión de la calidad. Requisitos.
- ISO 9004:2009: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices de mejora para el desempeño.

Esta familia de normas de sistema de gestión de la calidad, se basa en ocho principios. Los mismos pueden ser utilizados por la alta dirección de las organizaciones para lograr una mejora en su desempeño. Los principios mencionados son⁴⁷:

- Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

⁴⁵ Entrevista especial a Clelia López.

⁴⁶ Norma ISO 9000:2005, apartado 3.2.2.

⁴⁷ Norma ISO 9000:2005, apartado 0.2.

La norma ISO 9001

Desde su elaboración en el año 1987, han surgido nuevas versiones de la norma ISO 9001 en los años 1994, 2000 y 2008. En el presente trabajo se utilizará la versión del año 2008 que es la que se encuentra vigente actualmente.

La norma ISO 9001:2008 está a disposición de ser utilizada por toda aquella organización que desee implementar un sistema de gestión de la calidad, que dé como resultado productos o servicios que satisfagan los requisitos de los clientes y los legales o reglamentarios aplicables, con el fin de lograr y mejorar continuamente la satisfacción de sus clientes⁴⁸.

Esta norma internacional puede ser implementada por cualquier organización en el mundo sin importar su tipo, tamaño y producto o servicio que suministra⁴⁹. Esto significa, por ejemplo, que tanto una facultad, un hotel de cinco estrellas, un hotel de una estrella, una fábrica de alfajores, como un organismo municipal de turismo podrían implementar la norma.

La organización que implemente esta norma puede aplicarla a la organización completa, a partes de ésta o a procesos mediante los cuales se realizan algunos productos o servicios, siempre que se puedan definir claramente los límites del sistema de gestión de la calidad, los productos o servicios que provee y sus clientes⁵⁰.

La norma ISO 9001:2008 es aplicada por más de un millón de organizaciones en más de 170 países⁵¹. También es la más certificada por el sector turístico nacional, con el 84% del total de organizaciones certificadas⁵².

A continuación, se expondrá un ejemplo de la experiencia de la aplicación de la norma ISO 9001 por parte de un prestigioso hotel en San Sebastián-España, que lleva más de 100 años operando en el mercado. En el mismo, se comparan el antes y el después de la aplicación de la norma reflejando los beneficios obtenidos⁵³.

“Antes estábamos bien, ahora vimos que podemos mejorar, antes hacíamos las cosas por costumbre según nos las habían transmitido, ahora hacemos las cosas de la manera que hemos decidido hacerlas, antes el personal nuevo tardaba en conocer sus funciones, ahora se adapta con mayor facilidad y rapidez, antes las responsabilidades no estaban bien definidas, ahora sí lo están, antes intuíamos la opinión del cliente, ahora conocemos su opinión porque se la preguntamos, antes el hotel era un número de departamentos con funcionamiento individual, ahora los departamentos intervienen conjuntamente en los mismos y en otros procesos [...] medimos lo que hacemos, analizamos lo que medimos, realizamos acciones y con los resultados del análisis planteamos mejoras, confiamos más entre departamentos y entre procesos, tenemos una mejor imagen exterior, un mayor conocimiento y control de nuestra empresa y gestionar con una herramienta así nos permite avanzar, modificar y evolucionar”

Esta norma internacional ISO 9001:2008 propone la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora un sistema de gestión de la calidad. El enfoque basado en procesos implica gestionar en forma de

⁴⁸ Norma ISO 9001:2008, apartado 1.1.

⁴⁹ Norma ISO 9001:2008, apartado 1.2.

⁵⁰ Norma IRAM 30400:2004, apartado 0.1.

⁵¹ ISO http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

⁵² Ministerio de Turismo de la nación. Directorio de Organizaciones Distinguidas y Certificadas en Calidad Turística. Visitada 30/10/2012.

⁵³ Seminario de Normalización y Calidad en Turismo. Profesor, Mauro Beltrami. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. 2011.

proceso las actividades y recursos relacionados para lograr de manera eficiente los resultados esperados⁵⁴.

Un proceso es una actividad o un conjunto de actividades interrelacionadas, que se gestionan de manera tal de transformar las entradas en resultados. Muchas veces, los resultados de un proceso son las entradas de otro proceso perteneciente al sistema de gestión de la calidad⁵⁵.

En la figura 4, se presenta el modelo de un sistema de gestión de la calidad propuesto por la norma ISO 9001:2008 donde puede observarse la interrelación entre los diferentes procesos.

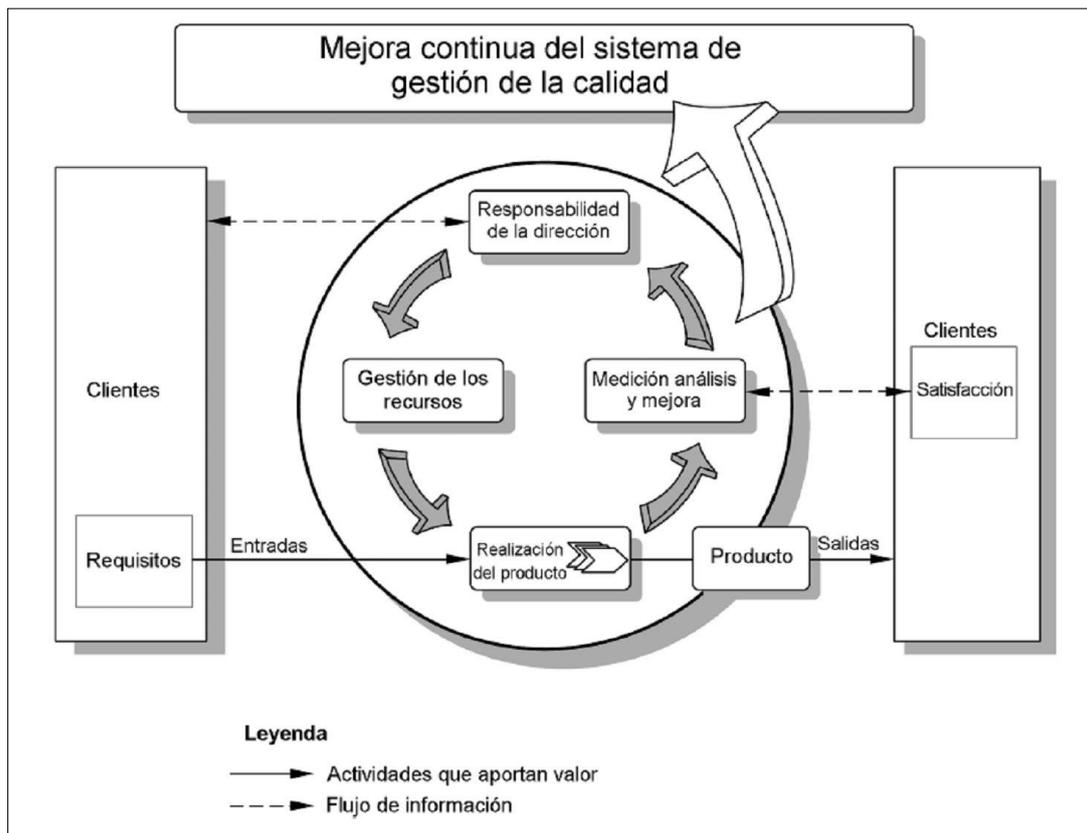


Figura 2. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. Fuente: ISO 9001:2008.

Junto con el enfoque de procesos, la norma recomienda aplicar el “Ciclo de Deming”. El mismo podría aplicarse a cada proceso o al sistema de gestión de la calidad en su totalidad. Está directamente relacionado con la planificación, implementación, control y mejora continua de los procesos. Esta metodología se aplica a los procesos de la siguiente manera⁵⁶:

⁵⁴ Documento ISO/CT 176/ST 2/N 544R3. *Orientación sobre concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión*. ISO. 2008

⁵⁵ Norma ISO 9000:2005, apartado 3.4.1.

⁵⁶ Documento ISO/CT 176/ST 2/N 544R3. *Orientación sobre concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión*.

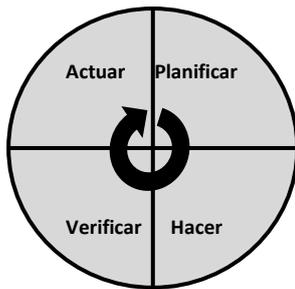


Figura 3: Ciclo de Deming.

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos de cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: implementar los procesos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

La norma ISO 9001:2008 está compuesta por requisitos genéricos que la organización debe cumplir. La misma se encuentra dividida en ocho capítulos, de los cuales los que contienen requisitos para aplicar son los capítulos 4, 5, 6, 7 y 8 (ver en anexo 1, la relación entre los principios de la calidad y los requisitos de la norma). A continuación se muestra la estructura de la norma:

- 1 Objeto y campo de aplicación**
 - 1.1. Generalidades
 - 1.2. Aplicación
- 2 Referencias normativas**
- 3 Términos y definiciones**
- 4 Sistema de gestión de la calidad**
 - 4.1. Requisitos generales
 - 4.2. Requisitos de la documentación
- 5 Responsabilidad de la dirección**
 - 5.1. Compromiso de la dirección
 - 5.2. Enfoque al cliente
 - 5.3. Política de la calidad
 - 5.4. Planificación
 - 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
 - 5.6. Revisión por la dirección
- 6 Gestión de los recursos**
 - 6.1. Provisión de recursos
 - 6.2. Recursos humanos
 - 6.3. Infraestructura
 - 6.4. Ambiente de trabajo
- 7 Realización del producto**
 - 7.1. Planificación de la realización del producto
 - 7.2. Procesos relacionados con el cliente
 - 7.3. Diseño y desarrollo
 - 7.4. Compras
 - 7.5. Producción y prestación del servicio
 - 7.6. Control de los equipos de seguimiento y de medición
- 8 Medición, análisis y mejora**
 - 8.1. Generalidades
 - 8.2. Seguimiento y medición
 - 8.3. Control del producto no conforme
 - 8.4. Análisis de datos
 - 8.5. Mejora

Capítulo 3

Resultado de la investigación

En este capítulo se expondrá el resultado de la investigación del presente trabajo de tesis. Antes de comenzar, se recordará el problema que da origen a la investigación.

La norma internacional ISO 9001 fue elaborada y redactada para que cualquier organización, sin importar su tipo y tamaño, que desee implementar un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a dicha norma, pueda leerla, interpretar sus requisitos y aplicarla. Sin embargo, el carácter genérico de la norma, sumado a la terminología específica que posee, dificulta a las organizaciones en general interpretar sus requisitos, trayendo como consecuencia problemas para su aplicación.

Como se mencionó anteriormente, esta investigación se centrará en la problemática mencionada, particularmente para los organismos locales de turismo del país y, específicamente, para el servicio de información y atención turística que prestan los mismos, a través sus oficinas de información turística.

Para corroborar la existencia del problema, se ha decidido consultar a especialistas, funcionarios y referentes del sector, principalmente vinculados a la normalización y a la aplicación de ISO 9001 en turismo.

Tal es el caso de Mariela Wagner, quien manifestó que⁵⁷ *“a cualquier persona que haga una primera lectura de la norma, sin una introducción previa al tema, seguramente le será algo complejo la terminología y sobre todo comprender en su totalidad el objetivo y sentido de su aplicación. Es recomendable primero tener, aunque sea, una mínima capacitación antes de comenzar a leer el documento, que por sus características es muy técnico”*. En tanto, los funcionarios⁵⁸ que forman parte de organismos de turismo que aplicaron la norma, respondieron que han recibido ayuda de otros profesionales capacitados en la temática para poder aplicarla, dado que se les dificultaba hacerlo sin un asesor en el tema. Por ejemplo, este es el caso de la Secretaría de Turismo del Partido de la Costa, la cual recibió ayuda de los implementadores del Programa Municipalidad; y de la Secretaría de Turismo de Los Antiguos de un profesional entendido en el tema.

Este capítulo se divide en tres apartados:

En el primer apartado (3.1), se presenta información sobre la aplicación de la norma y los organismos municipales de turismo que están certificados. Por su parte, en el segundo apartado (3.2), se observan los requisitos de la norma ISO 9001:2008 que los organismos de turismo deberían aplicar si desean implementar un sistema de gestión de la calidad, según dicha norma, en el servicio de información y atención turística. Por último, en el tercer apartado (3.3), se analizan los beneficios que genera a los organismos de turismo la aplicación de la norma en el servicio de información y atención turística.

⁵⁷ Entrevista especial a Mariela Wagner.

⁵⁸ Entrevistas especiales a Gustavo Sosa y Roxana Marchena.

3.1 Aplicación de la norma ISO 9001:2008

Como ya se ha mencionado, la norma ISO 9001:2008 puede ser aplicada por cualquier organización. Por lo tanto, cualquier organismo local de turismo del país, que desee aplicar la norma, puede hacerlo.

El organismo de turismo que aplique esta norma puede hacerlo al organismo completo, a partes de éste o a procesos mediante los cuales se prestan algunos servicios. Siempre que se puedan definir claramente los límites del sistema de gestión de la calidad, los servicios que provee y sus clientes⁵⁹. El alcance del sistema de gestión de la calidad de esta investigación será a los procesos que conforman el servicio de información y atención turística.

En la Argentina hay 2259 gobiernos locales (municipios, comunas, comisiones de fomento, comisiones municipales, delegaciones municipales, comunas rurales, otras)⁶⁰, de los cuales sólo 6 de ellos certificaron un sistema de gestión de la calidad según la ISO 9001 en el área de turismo. A continuación, se mencionarán estos organismos de turismo y el alcance de los sistemas de gestión de la calidad⁶¹:

Organismo de turismo	Alcance
Dirección de Turismo del Municipio de Pilar (Buenos Aires)	Servicios de información turística y de promoción turística.
Secretaría de Turismo del Municipio de La Costa (Buenos Aires)	Servicio de información turística.
Dirección de Turismo de General Belgrano (Buenos Aires)	Servicios de atención al turista y de promoción.
Ente Municipal de Turismo (Emtur) de Mar del Plata (Partido de General Pueyrredón, Buenos Aires)	Servicios de asistencia al turista y residente; y de capacitación a operadores turísticos, prestadores de servicios indirectos y residentes
Dirección de Turismo del Municipio de Malargüe (Mendoza)	Servicios de información turística, prensa, estadísticas, organización de evento y logística de congresos.
Secretaría de Turismo del Municipio de Los Antiguos (Santa Cruz)	Servicios de atención al cliente; personal; registro y fiscalización; sugerencias, quejas y reclamos; estadísticas; eventos; prensa; proyectos; asesoramiento a inversores; pesca; capacitación; transporte y logística; limpieza y mantenimiento.

Como se puede observar, en todos los alcances de los sistemas de gestión de la calidad está incluido el servicio de información turística.

El organismo de turismo puede prestar el servicio de información y atención turística a través de una o más oficinas de información turística. Generalmente, cuando tiene una sola oficina, comparte el inmueble con el organismo, como por ejemplo, en las Direcciones de Turismo de General Belgrano y de Pilar. En cambio, otros organismos cuentan con varias oficinas, distribuidas estratégicamente en el municipio, como por ejemplo, en el caso de la Secretaría de Turismo del Partido de La

⁵⁹ Norma IRAM 30400:2004, apartado 0.1.

⁶⁰ INDEC. Gobiernos locales por categoría según provincias. Año 2010.

⁶¹ Entrevistas especiales a Germán Treuer, Gustavo Sosa, Guillermo Hernández, Leandro Laffan, Cintia Moyano y Roxana Marchena.

Costa (que cuenta con 8 oficinas), o del Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata (que cuenta con 5 oficinas).

También puede observarse que cuatro de los seis organismos de turismo pertenecen a la Provincia de Buenos Aires. Tres de ellos aplicaron la norma a través del Programa Municipalidad. El Municipio de Pilar, ya había utilizado el programa para aplicar la norma en otra área. Dicho programa de gestión de la calidad era impulsado por el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires desde el año 2008, y apuntaba al fortalecimiento y modernización de las gestiones municipales, mediante la implementación y certificación de la norma ISO 9001. Cada municipio participante implementaba y certificaba la norma en un proceso a su elección.

El programa era proveedor de los recursos económicos y humanos para llevar adelante las etapas previstas en el mismo: convocatoria, sensibilización, implementación, certificación y el correspondiente mantenimiento hasta la re-certificación⁶².

3.2 Los requisitos de la norma ISO 9001:2008

En este apartado se tratarán los requisitos de la norma ISO 9001:2008 que deben aplicar los organismos municipales de turismo para implementar un sistema de gestión de la calidad en el servicio de información y atención turística según esta norma.

Cuando el organismo de turismo no puede aplicar uno o más requisitos de la norma, puede considerarlos para su exclusión. Pero, únicamente se pueden excluir requisitos del capítulo 7, el referido a la realización del servicio, justificando cada exclusión. Las exclusiones no deben afectar a la capacidad o responsabilidad del organismo de turismo para proporcionar el servicio de información y atención turística que cumpla con los requisitos de los clientes y los legales o reglamentarios aplicables⁶³.

Germán Treuer, considera que, en los servicios turísticos es muy difícil poder excluir los requisitos de los apartados 7.1 Planificación de la realización del producto, 7.2 Procesos relacionados con el cliente y 7.4 Compras. En el caso de los requisitos del apartado 7.5 hay que ver, requisito por requisito, cuáles pueden ser excluibles. Por otra parte opina que, es común que las organizaciones turísticas excluyan el apartado 7.3 Diseño y desarrollo y el 7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición, y de hecho la Dirección de Turismo de Pilar ha decidido excluir estos requisitos⁶⁴.

A continuación y a modo de ejemplo, se detallan las exclusiones y justificaciones realizadas por la Dirección de Turismo de General Belgrano⁶⁵:

- 7.5.4 Propiedad del Cliente: en ningún momento se tiene la responsabilidad de bienes propiedad del cliente sean materiales o de propiedad intelectual.
- 7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición. Se excluye por la no utilización de los dispositivos de esta naturaleza.

Por lo tanto, cada organismo de turismo debería evaluar su situación para ver si necesita realizar la exclusión de algún requisito del capítulo 7 de la norma, sin olvidar la justificación correspondiente.

⁶² Entrevista especial a Marcelo Barbieri.

⁶³ Norma ISO 9001:2008, apartado 1.2.

⁶⁴ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de profesionales en turismo. 2012.

⁶⁵ Entrevista especial a Guillermo Hernández.

Es probable que los organismos de turismo ya estén realizando sus actividades cumpliendo con gran parte de los requisitos de la ISO 9001:2008. En estos casos, sería importante que respeten sus prácticas habituales, modificándolas lo menos posible y sólo si es necesario, para adecuarlas a los requisitos de la norma⁶⁶.

A continuación, se comenzará a desarrollar los capítulos de requisitos de la ISO 9001:2008. En cada apartado de los capítulos se adaptará la redacción de los títulos y requisitos al servicio de información y atención turística y, cuando sea necesario, para facilitar la interpretación de los mismos, se proporcionará lineamientos, se conceptualizará términos específicos y se dará ejemplos. Algunas cuestiones a tener en cuenta para la interpretación de la información de los apartados son las siguientes:

- Se utilizará la misma estructura de los capítulos de requisitos de la norma para el desarrollo de los apartados. Se redactarán los títulos y requisitos adaptados al servicio de información y atención turística (por ejemplo, la organización será el organismo de turismo, los clientes serán usuarios, etc.). Todo lo mencionado se resaltarán en negrita, para referenciar que es lo que dice la norma.
- Se priorizará que los ejemplos presentados pertenezcan a los organismos de turismo del país que certificaron según la norma, y específicamente el sistema de gestión de la calidad que incluya el servicio de información y atención turística. Hay que tener en cuenta que los alcances de los sistemas de gestión de la calidad son distintos, especialmente para algunos elementos del mismo como las exclusiones de requisitos.
- Los términos que se van a conceptualizar, pueden ser entendidos en distintos sentidos, pero dado que la serie ISO 9000 promueve un lenguaje universal, se tomarán, de existir, las definiciones propuestas por la norma ISO 9000:2005 de fundamentos y vocabulario.
- Debido a que un mismo tema se puede encontrar en más de un apartado, dicho tema se desarrollará en uno de ellos y en los restantes se indicará ver el apartado donde fue desarrollado. Por ejemplo, el tema "Política de la calidad" se mencionará en más de un apartado, pero el mismo se desarrollará en el apartado 5.3.

Capítulos de requisitos de la norma ISO 9001:2008 (del 4 al 8)

Capítulo 4 de la norma: Sistema de gestión de la calidad

Los requisitos de este capítulo se refieren a la gestión de los procesos y a la documentación del sistema de gestión de la calidad.

4.1 Requisitos generales

Este apartado comienza mencionando un requisito de carácter general. **El organismo de turismo debe establecer, documentar, implementar, mantener en el tiempo y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad en el servicio de información y atención turística, que presta a través de su o sus**

⁶⁶ Norma IRAM 30400, apartado 0.1.

oficinas de información turística, de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Posteriormente, el apartado continúa mencionando requisitos relacionados con la gestión de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Para ello, **el organismo de turismo debe:**

a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.

Estos procesos van a ser los involucrados con la realización del servicio de información y atención turística y con los procesos de apoyo. Los procesos de realización del servicio son aquellos cuyos resultados impactan directamente sobre la calidad del servicio al cliente, por ejemplo, el proceso de atención al cliente. Mientras que, los procesos de apoyo no agregan directamente valor al servicio prestado pero contribuyen a la eficacia del sistema de gestión de la calidad⁶⁷. Los procesos de apoyo son los relacionados con las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la medición, el análisis y la mejora⁶⁸, por ejemplo, el proceso de planificación estratégica.

En este punto, se debe determinar cuáles son los procesos, suficientemente significativos, que deben formar parte de la estructura de procesos. La norma ISO 9001:2008 no pretende establecer uniformidad en la manera de elaborar la estructura de procesos, por lo que los diferentes organismos de turismo pueden llegar a configurar diferentes estructuras de procesos⁶⁹. Por ejemplo⁷⁰:

- Proceso de realización del servicio: Servicio de información y atención turística.
- Procesos de apoyo: Planificación estratégica, Revisión por la dirección, Mejora continua, Gestión de recursos, Mantenimiento, Control de la documentación y Auditoría interna.

b) Determinar la secuencia e interacción de los procesos.

Para establecer adecuadamente la secuencia e interacción de los procesos es fundamental identificar respecto de cada uno de ellos⁷¹:

- Los responsables por el proceso.
- Las entradas al proceso: los recursos que necesita un proceso para funcionar.
- Los proveedores de las entradas: pueden ser internos o externos al sistema de gestión de la calidad.
- Las salidas del proceso: el producto resultante del proceso.
- Los clientes de las salidas: debido a que los procesos funcionan según una secuencia interrelacionada, las salidas de estos son necesariamente entradas de otros procesos, a no ser que las salidas tengan como destino clientes externos al sistema de gestión de la calidad.
- El método para transformar las entradas en salidas.

⁶⁷ Norma 30400:2004, apartado 4.1 a).

⁶⁸ Norma ISO 9001:2008, apartado 4.1, nota 1.

⁶⁹ Norma ISO 9001:2008, apartado 0.1.

⁷⁰ Elaboración propia. Fuente: Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos, Profesor, German Treuer. Foro de profesionales en Turismo. 2012.

⁷¹ Norma IRAM 30400:2004, apartado 4.2 b).

Por ejemplo, para uno de los procesos de realización del servicio: el proceso de atención al usuario, personalmente en la oficina de información turística⁷².

Atención al usuario personalmente en la oficina	
Responsables	Informantes turísticos.
Entradas	Base de datos, personal capacitado, uniformes, folletería, entre otros.
Proveedores	Procesos de apoyo y proveedores externos al sistema de gestión de la calidad.
Salidas	El servicio de información y atención turística, en forma personal en la oficina.
Clientes	Turistas, excursionistas, residentes, la prensa, el sector turístico del municipio (público y privado), otros.
<p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando ingrese un usuario a la oficina establecer un contacto visual, saludar (Buen día/ Buenas tardes) y consultarle ¿En qué lo puedo ayudar? • Si se está realizando otra tarea en ese momento, es importante dejar de realizarla al momento de la llegada del usuario (nunca demostrar que esa interrupción nos causa molestia). Se debe mostrar un trato cálido y cortés. • Si se estuviera manteniendo una conversación telefónica o se está atendiendo a otro usuario. Saludar (Buen día), aguarde un momento por favor, tome asiento, enseguida lo atenderé. • Nunca dar la espalda al usuario. • Se recomienda tratar de usted al usuario. El trato debe ser respetuoso y cordial. • Si la consulta se refiriera a otra área de la municipalidad o bien a otro destino turístico, indicarle al usuario el número telefónico correspondiente para poder efectuar su consulta. • Si el visitante consulta cómo llegar a algún establecimiento, mostrarle en un mapa nuestra ubicación en primer lugar y darle indicaciones sobre el mapa. Obsequiarle el mapa (si fuera necesario se puede marcar con un fibrón el recorrido que debe hacer). • Consultar nombre, procedencia, motivo de visita, número de visita y si desea el visitante algún correo electrónico para un contacto posterior (para el envío de una encuesta de satisfacción). En la misma planilla completar su nombre, fecha y hora de atención. • Sin compromiso, ofrecerle hacer una pequeña encuesta sobre el servicio recibido. • Al retirarse de la oficina saludar al usuario deseándole un buen día. <p>Nunca recomendar o expresar calificaciones subjetivas vinculadas al servicio de un establecimiento como: bueno, malo, lindo, feo, caro o barato.</p> <p>Si el usuario solicita una recomendación explicar que por una cuestión ética no es posible. Describir qué servicios encuentra en cada lugar y ofrecerle la posibilidad de visitar la web del establecimiento para que vea las fotos allí publicadas y elija en base a sus gustos, preferencias y presupuesto dónde quiere tomar el servicio.</p>	

Una de las formas más utilizada de reflejar los procesos identificados como necesarios para el sistema de gestión de la calidad y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que es la representación gráfica de la estructura de procesos que forman parte del sistema de gestión de la calidad⁷³ (ver figura 7).

⁷² Elaboración propia. Fuente: entrevista especial a Germán Treuer.

⁷³ Sanz, Jaime (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto andaluz de la tecnología.

Para facilitar la interpretación del mapa de procesos es conveniente organizar y agrupar los procesos según una clasificación tipo, a efectos de observar las afinidades entre los procesos y analizar la interrelación entre los mismos⁷⁴. Por ejemplo, agrupaciones formadas con los procesos mencionados anteriormente:

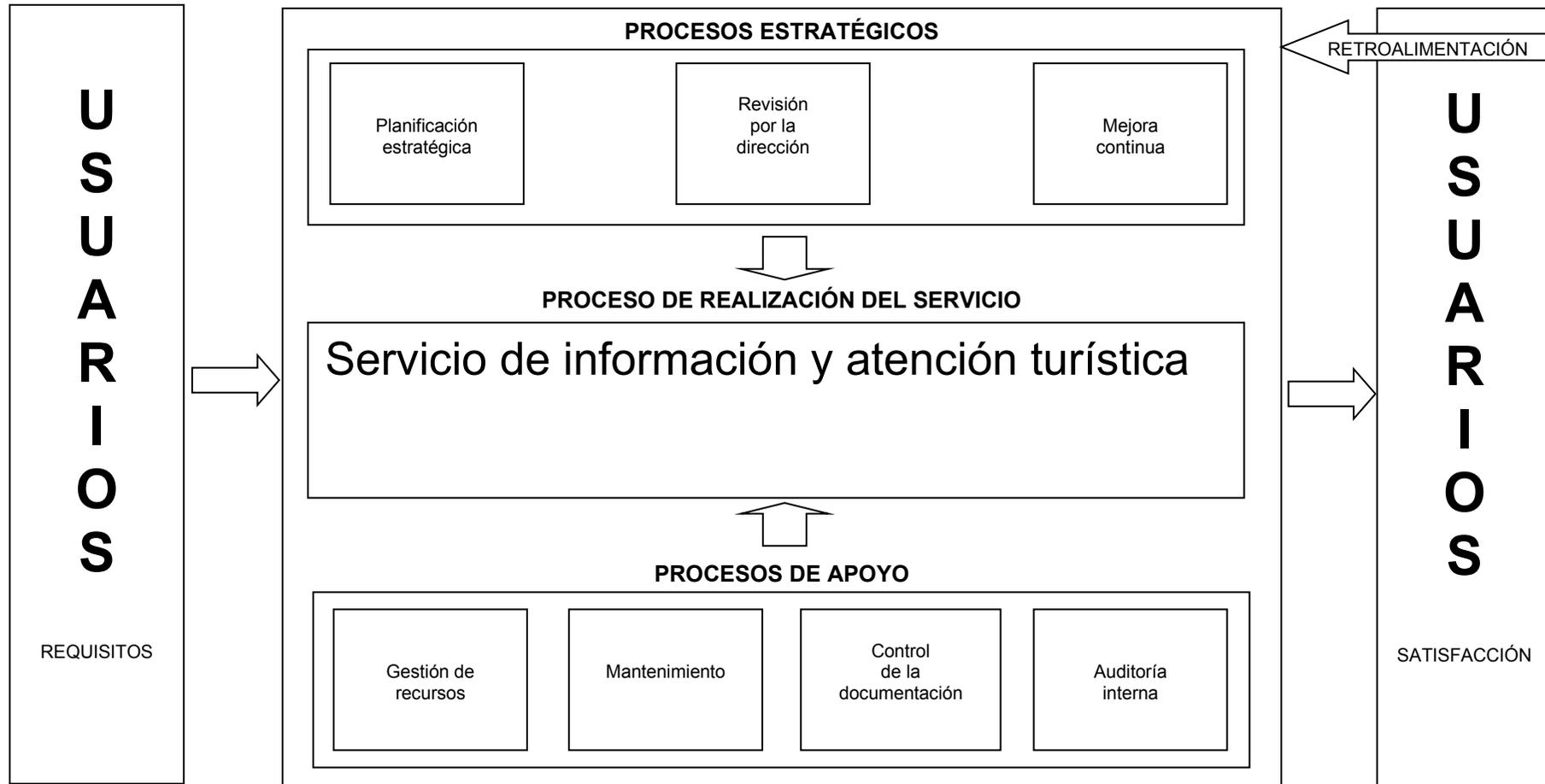
- Procesos estratégicos: son los procesos que están relacionados con las responsabilidades de la dirección. Por ejemplo: Planificación estratégica, Revisión por la dirección y Mejora continua.
- Procesos de realización del servicio: son los procesos vinculados directamente con la prestación del servicio. Por ejemplo: Servicio de información y atención turística.
- Procesos de apoyo: son los procesos que dan soporte a los procesos de realización del servicio. Por ejemplo: Gestión de recursos, Mantenimiento, Control de la documentación y Auditoría interna.

Las agrupaciones pueden entenderse como macro procesos que incluyen dentro de sí otros procesos, y que a su vez, estos procesos internos pueden contener otros procesos, y así sucesivamente. Por ejemplo, algunas actividades que pueden realizar los procesos identificados son:

- Procesos estratégicos:
 - Planificación estratégica: Determinar los requisitos del cliente. Establecer la política y los objetivos de la calidad. Formular los planes para cumplir los objetivos. Comunicar lo referido al sistema de gestión de la calidad al personal.
 - Revisión por la dirección: Revisar los resultados de las auditorías, la satisfacción de los clientes, el desempeño de los procesos, las acciones correctivas y preventivas, y los proveedores.
 - Mejora continua: Elaborar acciones correctivas y preventivas. Detectar oportunidades de mejora.
- Proceso de realización del servicio de información y atención turística.
 - Búsqueda de la información: De los atractivos turísticos, servicios públicos y privados, historia, cultura, etc.
 - Análisis y archivo de la información: Determinar cómo se va a archivar la información y en qué medio de soporte.
 - Atención al cliente, puede ser personalmente, por teléfono o por internet: Responder las inquietudes de los clientes. Recepcionar quejas y reclamos. Realizar encuestas a los clientes.
- Procesos de apoyo:
 - Gestión de recursos: Recursos humanos. Infraestructura. Ambiente de trabajo.
 - Mantenimiento: Limpieza. Mantenimiento de la infraestructura.
 - Control de la documentación: Control de documentos y registros.
 - Auditoría interna. Planificación y desarrollo de las auditorías.

⁷⁴ Sanz, Jaime (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto andaluz de la tecnología.

Figura 4. Sistema de gestión de la calidad en el servicio de información y atención turística⁷⁵.



⁷⁵ Elaboración propia. Fuente: Curso “Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos”. Profesor, Germán Treuer. Foro de profesionales en Turismo. 2012.

c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.

Este es un punto clave de la norma, en donde toma importancia la elaboración de indicadores que permitan hacer el seguimiento de la eficacia de los procesos⁷⁶ (ver 8.2.3). La eficacia, debe entenderse como la capacidad de lograr los resultados planificados⁷⁷.

d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos (ver 6.1).

e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.

Esto implica verificar si se están obteniendo los resultados deseados de los procesos, a través de los controles y el análisis de las mediciones de los indicadores establecidos previamente (ver 8.2.3).

f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Cuando un proceso no alcanza los resultados planificados, se debe establecer correcciones y acciones correctivas para asegurar que los resultados del proceso sean conformes. Pero también, este punto implica que aunque se estén alcanzando los resultados planificados se busque continuamente oportunidades de mejora para el proceso (ver 8.5).

Tercerización de procesos:

El organismo de turismo podría decidir que uno o más procesos necesarios para su sistema de gestión de la calidad sean desempeñados por partes externas. Por ejemplo: Capacitaciones para el personal, Servicio de limpieza, etc. Consultando a Dirección de Turismo de Pilar, la misma no tiene ningún servicio tercerizado.

En los casos en que el organismo de turismo contrate externamente procesos, debe asegurarse de controlarlos. El tipo y grado de control a ejercer sobre estos procesos dependerá de cómo afecten los resultados de los mismos a la calidad del servicio prestado. Por ejemplo, el organismo de turismo podría realizar el seguimiento y registrar los resultados de estos procesos, o incluir los procesos en las auditorías internas.

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad (ver 5.3) **y de los objetivos de la calidad** (ver 5.4).

b) Un manual de la calidad (ver 4.2.2).

c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por la norma.

Un procedimiento es la información sobre la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso, y que sea documentado significa que la información está en un

⁷⁶ Norma IRAM 30400:2004, apartado 4.1.

⁷⁷ Norma ISO 9000:2005, apartado 3.2.14.

medio de soporte (papel, electrónico, etc.)⁷⁸. La norma requiere procedimientos documentados para las siguientes actividades:

Apartado	Procedimiento documentado obligatorio
4.2.3	Control de los documentos.
4.2.4	Control de los registros.
8.2.2	Auditoría interna.
8.3	Control del producto no conforme.
8.5.2	Acciones correctivas.
8.5.3	Acciones preventivas

Un registro es un documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas⁷⁹. Los registros requeridos por la norma son:

Apartado	Registro obligatorio
5.6.1	Registro de revisión por la dirección.
6.2	Registro de capacitación. Registros de evaluación de la eficacia de las capacitaciones. Registro de evaluación del personal.
7.2.2	Registro de la revisión de requisitos relacionados con el servicio.
7.3.4	Resultados de las revisiones de diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
7.3.5	Resultados de la verificación de diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
7.3.6	Resultados de la validación de diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
7.3.7	Resultados de la revisión de los cambios de diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria.
7.4.1	Registro de evaluación y reevaluación de proveedores.
7.5.4	Registro del bien del usuario que se pierda, deteriore o que, de algún otro modo, se encuentre inadecuado para su uso. Registro de comunicación al usuario sobre dicho bien.
7.6	Registro de calibración y verificación del equipo de medición.
8.2.1	Registro de satisfacción de cliente.
8.2.2	Registro de auditoría interna (Informe).
8.2.4	Evidencia de la conformidad del producto con los criterios de aceptación e indicaciones de la autoridad responsable de la liberación del producto.
8.3	Registro de no conformidades.
8.5.2	Registro de acciones correctivas y evaluación de la eficacia de dichas acciones.
8.5.3	Registro de acciones preventivas y evaluación de la eficacia de dichas acciones.

Alguno de los registros identificados para el capítulo 7 podría suceder que no se tengan que realizar, debido a la posibilidad de exclusión de requisitos (como se explicó anteriormente).

d) Los documentados, incluidos los registros, no requeridos por la norma pero que el organismo de turismo considera que son necesarios contar con

⁷⁸ Norma ISO 9000:2005, apartados 3.4.5 y 3.7.2.

⁷⁹ Norma ISO 9000:2005, apartado 3.7.6.

ellos para asegurarse una eficaz planificación, operación y control de los procesos.

Por ejemplo, la Dirección de Turismo de Pilar además de los procedimientos documentados y registros obligatorios, cuenta con otros procedimientos documentados y registros: procedimiento de atención al cliente; registros de compras, de usuarios que son atendidos, de operadores turísticos, entre otros⁸⁰. En el caso de La Dirección de Turismo de General Belgrano, tiene la siguiente planilla de procedimientos documentados, en la cual figuran los obligatorios y no obligatorios⁸¹.

Código	Nombre	Versión
MCT	Manual de Calidad de Turismo (obligatorio)	4
PD-1	Control de los Documentos (obligatorio)	1
PD-2	Control de los registros (obligatorio)	1
PD-3	Auditorías internas (obligatorio)	1
PD-4	Producto No Conforme (obligatorio)	1
PD-5	Acciones correctivas y preventivas (obligatorio)	1
PE-1	Proceso de atención al Turista	1
PE-2	Proceso de Promoción del Destino	1
DE-1	Diseño y Desarrollo	3
DE-3	Competencia del Personal	3
IT-1	Recepción de Reclamos	2
IT-2	Validación de la Información	2
PL-1	Reclamos y acciones	1
PL-2	Validación de la Información	2

Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento. Por ejemplo, se puede tener un solo documento para los procedimientos de acciones correctivas y preventivas, como se puede ver en la planilla de la Dirección de Turismo de General Belgrano, o un documento por cada uno.

La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede cambiar de un organismo de turismo a otro, debido al tamaño, la complejidad de las actividades y las competencias del personal. La documentación puede estar en cualquier medio de soporte, por ejemplo: papel, electrónico, fotografía, video, o una combinación de éstos⁸².

Es importante que el sistema de gestión de la calidad este respaldado por documentación. La misma, facilita la comunicación sobre las intenciones y objetivos del sistema de gestión de la calidad, proporciona un accionar consistente, provee evidencia objetiva sobre la operación y sus resultados, y ayuda a evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad⁸³. La documentación no tiene que ser un fin en sí mismo, sino un medio que agregue valor a los procesos del sistema de gestión de la calidad⁸⁴.

⁸⁰ Entrevista especial a Germán Treuer.

⁸¹ Entrevista especial a Guillermo Hernández.

⁸² Norma ISO 9000:2005, apartado 3.7.2

⁸³ Norma IRAM 30300:2003, apartado 4.2.1.

⁸⁴ Norma ISO 9000:2005, apartado 2.7.1

4.2.2 Manual de la calidad

El organismo de turismo debe establecer y mantener un manual de la calidad. El manual de la calidad es un documento que especifica el sistema de gestión de la calidad⁸⁵. **Debe incluir:**

a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo cualquier exclusión y su justificación.

El organismo de turismo debe expresar claramente en el manual de la calidad el alcance del sistema de gestión de la calidad. Podría ser para todos o varios servicios de los que presta, pero para el caso particular del sistema de gestión de la calidad de esta investigación es exclusivamente para el servicio de información y atención turística, que ofrece a través de su o sus oficinas de información turística.

Además, deben figurar las exclusiones de requisitos de la norma, si existieran, con la justificación correspondiente a cada una de ellas.

b) Los procedimientos documentados, o las referencias a los mismos si constituyen documentos separados al manual de la calidad. Por ejemplo, mediante una planilla, en la cual figuren los nombres, códigos y versiones vigentes de cada uno.

c) La descripción de la interacción de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Por ejemplo, podría ser mediante un mapa de procesos.

4.2.3 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para⁸⁶:

a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión. Así, se podrá verificar que son aptos para el sistema de gestión de la calidad. El organismo de turismo podría asignar los responsables para esta tarea, y que los mismos estén definidos en el documento. Por ejemplo, en la Secretaría de Turismo de Los Antiguos, toda documentación del sistema de gestión de la calidad emitida debe ser controlada antes de su distribución por el proceso de gestión de la calidad, el cual es el máximo responsable antes de la instancia de distribución de los documentos bajo control.

b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente. Esto puede ser necesario en función de cambios o mejoras que deban realizarse en el sistema de gestión de la calidad.

c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos. Por ejemplo, se podría elaborar y mantener actualizada una lista de los documentos con la versión vigente, y además se podría incluir un apartado al comienzo de los documentos actualizados que mencione los cambios producidos de la versión anterior a la actual.

⁸⁵ Norma ISO 9000, apartado 3.7.4.

⁸⁶ Entrevistas especiales a Roxana Marchena y Guillermo Hernández.

d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso. Por ejemplo, la Secretaría de Turismo de Los Antiguos, el representante por la dirección tiene bajo su control y resguardo toda la documentación original generada por el sistema de gestión de la calidad.

e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables. Por ejemplo, pueden ser identificados con su nombre o por un código alfanumérico, o ambas cosas.

f) Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución. Por ejemplo, documentos de normas legales.

g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón. Por ejemplo, se podría identificar estos documentos con un sello que anuncie su no vigencia, y guardarlos en un lugar identificado como documentos no vigentes.

Roxana Marchena, de la Secretaría de Turismo de Los Antiguos, con respecto a la documentación dice⁸⁷: *“Hoy contamos con varios documentos, los cuales al principio costó acostumbrarse a utilizarlos, pero fue hasta que nos dimos cuenta de la utilidad de cada uno de ellos. Lo mismo sucede con el control de la documentación que es una herramienta necesaria y de mucha utilidad”.*

La Secretaria de Turismo de Los Antiguos, elaboró el procedimiento documentado para el control de los documentos, con el siguiente objeto: *“Establecer la metodología para fijar los patrones de emisión, recepción, distribución, control y archivo de toda la documentación, relacionada con el sistema de gestión de la calidad, asegurándose que durante la ejecución de la gestión, todos los documentos, procedimientos e instrucciones de trabajo sean utilizados por los usuarios en su última revisión vigente. El sistema de control de documentos tiene como objetivo organizar la documentación generada para asegurar su tenencia, distribución y archivo, evitando la pérdida y el uso indebido de ella”.*

4.2.4 Control de los registros

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Con el mismo razonamiento con que en el apartado anterior se elaboró el procedimiento documentado de control de documentos, en este apartado se debe elaborar el procedimiento documentado de control de registros, teniendo en cuenta:

- Cómo se identifican los registros.
- Dónde y en qué tipo de soporte se los guarda.
- Cómo están ordenados.

⁸⁷ Entrevista especial a Roxana Marchena.

- Quién los puede consultar, en el caso que hubiera registros confidenciales.
- Cuánto tiempo se los conserva.
- Cuál es el destino luego de superado el tiempo de conservación.

Capítulo 5 de la norma: Responsabilidad de la dirección

5.1 Compromiso de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

En este caso, la alta dirección es la persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel el servicio de información y atención turística⁸⁸. Por ejemplo, en el caso del sistema de gestión de la calidad que implementó la Dirección de Turismo de General Belgrano, la alta dirección está formada por el Subsecretario de Turismo y Gestión Ambiental y el Director de Turismo⁸⁹.

La alta dirección debe demostrar su compromiso:

a) Comunicando al personal afectado al sistema de gestión de la calidad la importancia de satisfacer los requisitos de los usuarios y los legales y reglamentarios (ver 5.5.3 y 7.2).

b) Estableciendo la política de la calidad (ver 5.3).

c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad (ver 5.4.1).

d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección (ver 5.6).

e) Asegurando la disponibilidad de recursos (ver 6.1).

En cuanto a proporcionar evidencia, se espera que la alta dirección mantenga los registros apropiados para mostrar su compromiso con el sistema de gestión de la calidad. Por ejemplo, los informes de las revisiones de la dirección pueden utilizarse para proporcionar evidencia⁹⁰.

5.2 Enfoque al usuario

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos de los usuarios se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción de los mismos. (ver 7.2.1 y 8.2.1).

El primer usuario del servicio de información y atención turística, y el núcleo por el cual gira la actividad turística en un destino, es el turista. Sin embargo, los turistas, no son los únicos usuarios, ya que el servicio es también demandado por el sector turístico del destino, las empresas de intermediación, los profesionales, la prensa, las oficinas de información turística de otros destinos, los estudiantes y hasta por los mismos residentes del destino⁹¹.

⁸⁸ Norma ISO 9000:2005, apartado 3.2.7.

⁸⁹ Entrevista especial a Guillermo Hernández.

⁹⁰ ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

⁹¹ Miralbell Izard, Oriol (2007). *Gestión de oficinas de turismo*. Capítulo 2. UOC. Barcelona.

En el apartado 7.2.1 se verán cuáles son los requisitos de los usuarios, y en el 8.2.1 las formas en que los organismos de turismo verifican que se cumplen con los mismos.

5.3 Política de la calidad

La política de la calidad es una expresión formal establecida por la alta dirección, con relación a cuáles son sus intenciones globales relativas a la calidad⁹². La misma, debe estar documentada en el manual de la calidad.

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

a) Es adecuada al propósito del organismo de turismo. La política de la calidad debe ser coherente con la política de la calidad del organismo de turismo⁹³.

b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos (de los usuarios y los legales y reglamentarios) **y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.** Al asumir un compromiso con la mejora continua, la alta dirección está reconociendo que el desempeño del sistema de gestión de la calidad no puede mantenerse en un determinado nivel, por más alto que este sea⁹⁴.

c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Al ser la política de la calidad una expresión atemporal de intenciones y deseos, los objetivos de la calidad se establecen para determinar los plazos y acciones necesarios para concretar la política de la calidad⁹⁵.

d) Es comunicada al personal y entendida por ellos. Puede evidenciarse la comprensión de la política de la calidad por parte del personal, a través de la actitud en el desempeño de sus tareas, más que al recordar su contenido⁹⁶. La misma, por ejemplo, puede ser comunicada entregando copias o personalmente en reuniones con el personal. También, la política de la calidad puede ser comunicada a los usuarios. Por ejemplo, los organismos de turismo de General Belgrano y de Los Antiguos las muestran en sus páginas web.

e) Es revisada para su continua adecuación. La política de la calidad debe revisarse periódicamente para adecuarse, de ser necesario, a los cambios que pueden producirse, por ejemplo, en las necesidades y expectativas de los usuarios, en los requisitos legales y reglamentarios y en las intenciones del organismo de turismo⁹⁷.

Por ejemplo, la política de la calidad de la Dirección de Turismo de Pilar es⁹⁸:

- *Mejorar la gestión pública municipal en la Dirección de Turismo a través de políticas de acción que apunten al desarrollo y a la promoción del distrito como destino turístico, generando inversiones y puestos genuinos de trabajo, con un fuerte compromiso en el cuidado del medio ambiente.*
- *Brindar en forma continua mejoras en la calidad de los servicios y en la eficacia del sistema de gestión de la calidad, dando respuestas satisfactorias a las necesidades y expectativas de los turistas que visitan nuestro Partido, de los operadores turísticos, sean estos de Pilar, o de otras localidades con intención de trabajar y/o invertir en Pilar, cumpliendo con todos los requisitos.*

⁹² Norma ISO 9000:2005, apartado 3.2.4.

⁹³ Norma ISO 9000:2005, apartado 3.2.4, Nota 1.

⁹⁴ Norma IRAM 30300:2003, apartado 5.3.

⁹⁵ Norma IRAM 30300:2003, apartado 5.4.1.

⁹⁶ Norma IRAM 30400:2004, apartado 5.4.1.

⁹⁷ Norma IRAM 30300:2003, apartado 5.4.1.

⁹⁸ Entrevista especial a Germán Treuer.

- *Elevar el nivel de calidad de la Dirección de Turismo, acorde a un proceso de modernización.*

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el servicio de información y atención turística, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro del organismo de turismo. Esto quiere decir que, la alta dirección no tiene que ser necesariamente quien establezca los objetivos de la calidad, pero si tiene que asegurarse de que alguien lo haga⁹⁹. Por ejemplo, la alta dirección establece objetivos referidos al sistema de gestión de la calidad, pero a su vez, el área de personal puede establecer objetivos referidos a las capacitaciones.

Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad. Los mismos permiten poner en práctica las intenciones globales de la política de la calidad. Los objetivos de la calidad deben ser medibles para poder verificar si se cumplen o no, generalmente se establecen en base a los indicadores de eficacia de los procesos de gestión. Los objetivos de la calidad deberían ser ambiciosos, pero realistas¹⁰⁰.

Ejemplos de objetivos de la calidad, de la Dirección de Turismo de Pilar¹⁰¹:

OBJETIVO	ACCIÓN TÁCTICA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	FECHA INICIO Y FIN
Realizar al menos 1 relevamiento anual de la oferta turística de Pilar para verificar el estado de los mismos y actualizar la información en 2009	Realizar el relevamiento	Dirección	Todo el personal	27/07/09 al 08/08/09
Realizar por lo menos 37 capacitaciones al personal en 2009	Capacitaciones	Dirección	Todo el personal	Permanente
Mantener en la Dirección de Turismo un nivel de satisfacción de los turistas del 100% durante el año 2009.	-Capacitación permanente al personal - Actualización de la información	Dirección	Todo el personal	Permanente
Entregar al menos 16.000 folletos informativos durante el 2009	Entregar la folletería	Todo el personal	Todo el personal	Permanente

⁹⁹ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, German Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

¹⁰⁰ Norma IRAM 30400:2004, apartado 5.4.1.

¹⁰¹ Entrevista especial a Germán Treuer.

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

a) La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad.

La planificación para cumplir con los requisitos del apartado 4.1 se realiza principalmente al inicio del desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad. Sin embargo, durante las revisiones periódicas realizadas por la alta dirección al sistema de gestión de la calidad puede surgir la necesidad de planificación adicional¹⁰².

Con respecto a la planificación para la concreción de los objetivos de la calidad, la misma puede incluir¹⁰³:

- Documentación de los planes y sus correspondientes cronogramas de ejecución.
- Responsabilidades en la ejecución de los planes.
- Recursos, habilidades y conocimientos necesarios para su concreción.
- Enfoque, metodología y herramientas para la mejora continua.
- Indicadores de evaluación.
- Documentos y registros.

b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

La planificación debería ser revisada periódicamente y realizar cambios en ella cuando sea necesario. Sería conveniente que se planifique la implementación de estos cambios para evitar que afecten la calidad de la prestación del servicio de información y atención turística. Algunos cambios posibles serían: nuevos organigramas, nuevas instalaciones, nuevos procedimientos, nuevas normativas, entre otros¹⁰⁴.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro del organismo de turismo.

Lo primero que debería hacer la alta dirección es determinar los puestos de trabajo y sus funciones, para luego determinar quién tiene la responsabilidad y quién la autoridad sobre dichas funciones. Las autoridades y responsabilidades, por ejemplo, pueden estar definidas en documentos tales como: un organigrama, una matriz de responsabilidades, un manual de funciones¹⁰⁵. Esto asegurará que cada persona conozca dónde empiezan y terminan sus responsabilidades y su autoridad y las de los

¹⁰² ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

¹⁰³ Norma IRAM 30400:2004, apartado 5.4.2.

¹⁰⁴ Norma IRAM 30300, apartado 5.5.1.

¹⁰⁵ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

demás personas, evitando confusiones sobre quién debe hacer cada tarea¹⁰⁶. Por ejemplo, en la figura 8 se presenta el organigrama de la Dirección de Turismo de Malargüe.

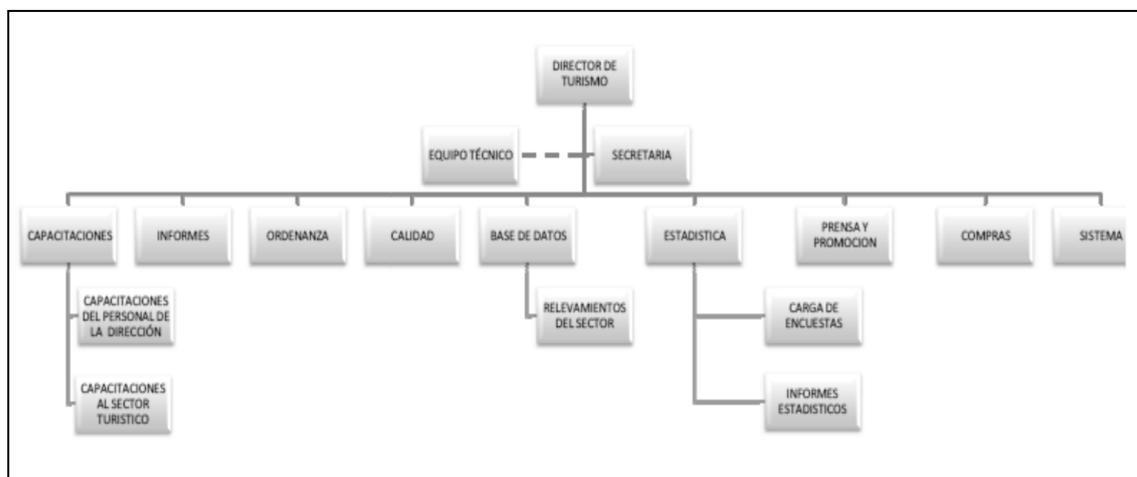


Figura 5. Organigrama de un organismo de Turismo. Fuente: Dirección de Turismo de Malargüe¹⁰⁷.

A su vez cada área del organismo de turismo puede contar con su propio organigrama. Por ejemplo, el área de informes, podría consistir en un Director del área y en un nivel abajo los informantes turísticos.

En una oficina de información turística, donde la cantidad de personal es reducida, podría ser conveniente que el personal comparta funciones y responsabilidades de manera que conozcan las tareas de los demás para poder suplantarlos en una eventual inasistencia, como podrían ser: licencias, vacaciones, etc¹⁰⁸. Por ejemplo, si una oficina de información turística cuenta con dos informantes turísticos, y uno de ellos tiene la responsabilidad absoluta de controlar la folleteria recibida, podría ser aconsejable que el otro informante sepa también realizar esta tarea ante una potencial ausencia del informante responsable de la misma.

5.5.2 Representación de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.**
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.**
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del usuario en todos los niveles de la organización.**

¹⁰⁶ ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

¹⁰⁷ Entrevista especial a Cintia Moyano.

¹⁰⁸ ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

En el caso de que el organismo de turismo preste el servicio de información y atención turística a través de más de una oficina de información turística, sería factible que se nombre a un representante por cada oficina, pero sólo una persona puede tener la responsabilidad y autoridad en nombre de la dirección¹⁰⁹.

El representante de la dirección es el responsable de garantizar que el personal esté informado sobre lo referido al sistema de gestión de la calidad, pero esto no significa que él deba informar personalmente a cada uno de ellos.

Por ejemplo, en la Dirección de Turismo de General Belgrano, el Representante de la dirección, es el Responsable de Calidad, y sus responsabilidades son:

- Mantener actualizado el sistema de gestión de la calidad a través de la revisión del manual, procedimientos generales, la documentación y los registros.
- Preparar el manual de la calidad y los procedimientos requeridos por la norma ISO 9001:2008, mantener su actualización, realizar su distribución y proceder a su archivo.
- Preparar el programa anual de auditorías.
- Analizar junto con la dirección los informes de auditoría.
- Realizar el seguimiento de las acciones correctivas y preventivas y la verificación de la efectividad de cada una.
- Efectuar el seguimiento de las acciones propuestas para la mejora continua y la verificación de su efectividad.
- Preparar los informes de revisión del sistema para ser analizados y aprobados por la dirección.
- Resguardar la documentación de la revisión.

5.5.3 Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro del organismo de turismo y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad. La comunicación interna es fundamental para aumentar la motivación y participación del personal como garantía de éxito¹¹⁰.

Los procesos de comunicación son apropiados cuando permiten un intercambio dinámico de la información, sobre todo en temas de vital importancia para el éxito del sistema de gestión de la calidad, como son la explicitación de la política y objetivos de la calidad, los referidos a las órdenes de trabajo, los requisitos del usuario, entre otros¹¹¹.

El proceso de comunicación es más dinámico y sencillo cuando el organismo de turismo presta el servicio a través de una sola oficina de información turística, que generalmente comparte el inmueble con el organismo¹¹², como es el caso de Pilar. En cambio, el proceso es más complejo en aquellos organismos de turismo que prestan el servicio a través de varias oficinas, a distancia del organismo, como son los casos del Partido de la Costa, que cuenta con 8 oficinas; y Mar del Plata, con 5 oficinas.

¹⁰⁹ ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

¹¹⁰ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

¹¹¹ Norma IRAM 30400:2004, apartado 5.5.3.

¹¹² Entrevista especial a Germán Treuer.

Algunos métodos que podrían emplearse para el proceso de comunicación son: celebración de reuniones, transmisión de la información mediante soportes electrónicos (por ejemplo, correo electrónico), anuncios en carteles, otros¹¹³.

5.6 Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (ver 4.2.4).

Con respecto a los intervalos con que la alta dirección debería realizar las revisiones, una frecuencia anual sería aceptable para un sistema de gestión de la calidad establecido y eficaz. En el caso en que se esté comenzando con la implementación del sistema o se estén llevando a cabo grandes cambios, realizar la revisión con mayor frecuencia sería lo aconsejable¹¹⁴. Por ejemplo, las Direcciones de Turismo de Pilar y de General Belgrano realizan las revisiones una vez al año¹¹⁵.

En las revisiones del sistema de gestión de la calidad, la alta dirección podría estudiar¹¹⁶:

- Si la política de la calidad y los objetivos de la calidad son adecuados a las necesidades actuales.
- Cómo está funcionando el sistema de gestión de la calidad y si los objetivos se alcanzan.
- El análisis del desempeño de los procesos.
- La retroalimentación de los clientes, incluidas sus reclamaciones.
- Los informes de las auditorías.
- Las oportunidades de mejora.
- Las acciones pendientes de revisiones anteriores, etc.

Por ejemplo, la alta dirección de la Dirección de Turismo de General Belgrano, realiza esta revisión con una frecuencia anual, en la semana siguiente luego de la auditoría interna y de la siguiente manera:

El Responsable de la Calidad organiza una reunión en la que participan:

- El Subsecretario de Turismo y Gestión Ambiental
- El Director de Turismo
- El Responsable de la Calidad
- Los Responsables de áreas vinculadas a la calidad.
- Persona que se considere oportuno teniendo en cuenta los temas a tratar.

¹¹³ ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

¹¹⁴ Norma IRAM 30300:2003, apartado 5.6.

¹¹⁵ Entrevistas especiales a Germán Treuer y Guillermo Hernández.

¹¹⁶ ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

5.6.2 Información de entrada para la revisión.

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) Los resultados de auditorías.
- b) La retroalimentación del usuario.
- c) El desempeño de los procesos y la conformidad del servicio.
- d) El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- e) Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- f) Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- g) Las recomendaciones para la mejora.

Es necesario que la información que se requiere para realizar el proceso de revisión por la dirección esté basada en datos concretos e información relevante¹¹⁷.

Por ejemplo, en la Dirección de Turismo de General Belgrano, la información de entrada para la revisión incluye:

- Los resultados de auditorías anteriores.
- Información relacionada con el usuario: informes de satisfacción, nuevos requisitos detectados, reclamos y sugerencias, y toda información vinculada al usuario que pueda ser utilizada para extraer conclusiones y sirvan de base para implementar acciones de mejora.
- Desempeño de los procesos y conformidad del producto.
- Acciones correctivas y preventivas implementadas, su estado actual y demás información que pueda ser utilizada para su análisis.
- Acciones de seguimiento efectuadas desde las revisiones anteriores.
- Cambios internos y externos que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.
- Posibilidad de implementar cambios, detección de necesidades de capacitación y recomendaciones de mejora.

5.6.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- b) La mejora del servicio en relación con los requisitos del usuario.
- c) Las necesidades de recursos.

Por ejemplo, decisiones y acciones que pueden resultar de las revisiones por la dirección pueden ser: incorporar personal para la atención al cliente, realizar capacitaciones, etc.

La revisión de la dirección tiene como finalidad ver si los mismos problemas vuelven a presentarse, si las acciones implementadas fueron apropiadas y si los usuarios

¹¹⁷ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

están satisfechos¹¹⁸. Por ello, los registros de una revisión se convierten en la información de entrada de la próxima reunión.

Capítulo 6 de la norma: Gestión de recursos

6.1 Provisión de recursos

La alta dirección debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

a) Implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad.

b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Los recursos, tratados en este capítulo, pueden ser humanos (ver 6.2), de infraestructura (ver 6.3) y del ambiente de trabajo (ver 6.4). Los mismos, pueden ser obtenidos y mantenidos siempre que la alta dirección cuente con recursos económicos adecuados. Por lo tanto, la alta dirección debería hacer saber de estas necesidades a quién corresponda dentro del organismo de turismo para, una vez obtenidos los recursos, poder hacer uso de los mismos en forma autónoma¹¹⁹. Por ejemplo, la Dirección de turismo de Pilar solicita los recursos al área de compras del municipio¹²⁰.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del servicio debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

La conformidad con los requisitos del servicio puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

La prestación del servicio de información y atención turística es realizada por personas, por lo que la competencia de las mismas juega un rol importante en el logro de la satisfacción de los usuarios.

Según la tarea que cada persona desempeña dentro de la oficina de información turística, puede ser distinta la relevancia de cada uno de los componentes de la competencia. Por ejemplo: para el caso del informante turístico puede ser conveniente una educación formal, mientras que para el personal de limpieza la competencia está principalmente basada en entrenamientos y experiencia en el puesto de trabajo¹²¹.

Por ejemplo, el Ente Municipal de turismo de Mar del Plata cuenta en verano, con una planta aproximada de 28 personas para la prestación del servicio, en cada centro

¹¹⁸ ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

¹¹⁹ Norma IRAM 30300:2003, apartado 6.2.1.

¹²⁰ Entrevista especial a Germán Treuer.

¹²¹ Norma IRAM 30400:2004; apartado 6.2.1.

de informes hay dos personas por turno por lo general. En invierno, baja a 20 personas¹²².

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación

El organismo de turismo debe:

a) Determinar la competencia necesaria que debe tener el personal para cumplir con las funciones de los puestos de trabajo.

Para determinar la competencia del personal, lo primero que se debería hacer es identificar los puestos de trabajo para la prestación del servicio de información y atención turística. Por ejemplo, informante turístico, limpieza, mantenimiento, administrador, auditor interno, responsable del servicio, etc. Una vez determinado los puestos de trabajo, hay que especificar la competencia que debe tener el personal que ocupe cada uno de estos puestos. La misma debe estar basada en la educación, formación, habilidades y experiencia.

En el momento de determinar los requisitos de la competencia del personal, es importante no caer en dos tipos de errores: poner muy pocos requisitos para que todo el personal los cumpla o bien poner requisitos muy altos que van a ser imposibles de cumplir. Por ejemplo, el caso del requisito referido al o los idiomas que debería saber el informante turístico. Si se trata de una oficina de información turística ubicada en destinos como El Calafate o Iguazú, donde predomina el turismo extranjero, es conveniente que el informante hable más de un idioma, como pueden ser, además del español, el inglés y portugués. En cambio, si la oficina está ubicada en la Costa Atlántica Bonaerense o en Córdoba, puede que no sea imprescindible que hable un idioma extranjero, ya que en estos destinos predomina el turismo nacional¹²³.

Por ejemplo, la Secretaría de Turismo de Los Antiguos elaboró un procedimiento documentado referido a la competencia del personal, estableció las competencias del personal de acuerdo a la particularidad de los procedimientos del sistema de gestión de la calidad. Para ello, determinó los siguientes requisitos mínimos que deberá tener cada responsable de los procedimientos y de los roles del sistema de gestión de la calidad¹²⁴:

- Procedimientos y requisitos mínimos:
 - Atención al cliente: Curso de atención al cliente, conocer servicios turísticos, actividades, excursiones, atractivos de la localidad y alrededores. Capacitación en inglés (Nivel básico). Manejo básico de PC, Outlook, Word, Corel Draw.
 - Quejas y reclamos: Conocimiento en legislación provincial. Recursos humanos.
 - Estadísticas: Tener secundario completo. Haber realizado como mínimo una capacitación en estadísticas. Tener conocimiento en análisis de datos. Buena redacción. Conocimiento de herramientas informáticas y buen manejo de excel.
 - Capacitación: Capacidad organizativa, Actitud proactiva, Redacción de convocatorias, capacidad de gestionar recursos para las capacitaciones.
 - Limpieza y mantenimiento: Experiencia comprobada en el área.

¹²² Entrevista especial a Nidia Flora Guichandut.

¹²³ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

¹²⁴ Entrevista especial a Roxana Marchena.

- Control de personal: Experiencia en manejo de personal. Carácter ameno. Capacitación en Recursos Humanos
- Roles del sistema de gestión de la calidad:
 - Auditor interno: Tener secundario completo. Capacitación en recursos humanos. Manejo básico de PC, Outlook, Word, Excel. Capacitación en auditoría interna al sistema de gestión de la calidad. Capacitación en auditoría interna por IRAM. Cantidad de horas auditadas.
 - Representante por la dirección: Tener conocimientos en sistema de gestión de calidad. Tener secundario completo. Capacitación en recursos humanos. Manejo básico de PC, Outlook, Word, Excel. Capacitación en auditorías internas al sistema de gestión de la calidad.
 - Alta dirección: Estudios terciarios completos relacionados al turismo. Capacitación en Recursos Humanos. Capacitación en auditorías internas al sistema de gestión de la calidad. Capacitación en planificación turística. Tener conocimientos ambientales.

b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.

Una vez que se determinó la competencia que debe tener el personal, se debería evaluar al personal en el cumplimiento de dichas competencias. En caso que se detecte que una persona no cumpla con algunos requisitos determinados, se debe tomar alguna acción, que podría ser capacitarlo, o bien rotarlo a un puesto donde pueda cumplir con todas las características requeridas y ocupar el puesto vacante con otra persona competente, que forme parte del personal o con la incorporación de personal nuevo¹²⁵.

La formación puede ofrecerse en las oficinas de información turística, dentro del organismo del turismo o en otro lugar externo al organismo. Dependiendo de los temas, puede ser aconsejable un programa de desarrollo personal o la simple asistencia a un seminario¹²⁶.

Por ejemplo, la Secretaría de Turismo de Los Antiguos cuenta con el proceso de capacitación con el objetivo de elevar la calidad de la Secretaría de Turismo por medio de capacitaciones internas para el personal. Pero además, realiza capacitaciones externas con los objetivos de: elevar la calidad de los servicios turísticos por medio de capacitaciones profesionales, y fomentar la inclusión de la comunidad local en la actividad turística por medio del empleo local a través de las capacitaciones, como podría ser en el mismo organismo¹²⁷.

Con respecto a la incorporación de personal nuevo, tras un proceso de selección, puede ser precedida de un período de sensibilización en el cual se comuniquen: la política de la calidad, los objetivos de la calidad, procedimientos, responsabilidades y autoridades, y toda aquella información que asegure que el personal es consciente de la relevancia e importancia de las actividades que desarrolla y de cómo éstas contribuyen a la obtención de la satisfacción del usuario¹²⁸.

¹²⁵ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

¹²⁶ *ISO 9001 para la pequeña empresa*. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

¹²⁷ Secretaría de Turismo de Los Antiguos. <http://losantiguos.tur.ar/general/capacitaciones>

¹²⁸ Norma IRAM 30400:2004, apartado 6.2.2.

c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

Hay que evaluar la eficacia de las capacitaciones, es decir si las mismas sirvieron para que el personal tenga un mejor desempeño en las funciones de su puesto de trabajo¹²⁹.

Hay distintos medios para evaluar la eficacia de las capacitaciones¹³⁰:

- Relevamiento directo durante la prestación del servicio.
- Relevamiento de datos de los procesos de seguimiento y medición. Por ejemplo el análisis de los datos sobre la satisfacción del usuario.
- Realización de pruebas.
- Evaluación regular del desempeño de cada uno de los empleados.

d) Asegurarse de que el personal es consciente de la pertinencia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad. Para ello, en primer lugar, el personal debería tener conocimiento de cuáles son los objetivos de la calidad, y así sabrán cómo contribuyen al logro de los mismos, tendrán una mayor motivación para realizar las actividades, y como consecuencia lograrán la satisfacción de los usuarios¹³¹.

e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Mantener registros que muestren qué competencias tiene el personal, de la formación que el personal haya recibido, así como de los resultados de dicha formación¹³².

6.3 Infraestructura

El organismo de turismo debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio de información y atención turística. La infraestructura puede incluir, por ejemplo:

- El o los inmuebles donde el organismo de turismo va a instalar la o las oficinas de información turística para prestar el servicio de información y atención turística.

Generalmente cuando el organismo de turismo presta el servicio a través de una sola oficina, la misma comparte el inmueble con el organismo de turismo. Por ejemplo, Pilar y General Belgrano.

En el caso de Mar del Plata, uno de los destinos turísticos más importante del país, el Ente Municipal de Turismo cuenta con 5 oficinas de información turística, a través de las cuales presta el servicio de información y atención turística. Estas oficinas están distribuidas estratégicamente en el municipio, se pueden encontrar en la estación ferroadmóvil y en el aeropuerto, cerca de la peatonal, cerca del casino (ver anexo 3, imagen 1) y la playa y en Sierras de los Padres¹³³.

- Las instalaciones (de agua, eléctrica, calefacción/aire acondicionado, teléfono, internet, etc).

¹²⁹ ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

¹³⁰ Norma IRAM 30400:2004, apartado 6.2.2.

¹³¹ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

¹³² ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

¹³³ Observación directa en la visita al municipio.

- Equipamiento para la oficina: escritorio/mostrador, sillas, computadoras, teléfono, luces, tomacorrientes, sanitarios, etc. (ver anexo 3).
- Señalización interna y externa (ver anexo 3, imagen 3).
- Sistemas de emergencia y contra incendios, etc.

Es necesario prever actividades de mantenimiento a la infraestructura para asegurar su continua disponibilidad. Por ejemplo¹³⁴:

- Implementar un servicio de mantenimiento correctivo eficaz, en caso de que algún componente de la infraestructura lo requiera. Por ejemplo, el inmueble, las computadoras, etc.
- prever programas de mantenimiento preventivo. Sería conveniente que la organización identifique situaciones de emergencia (interrupción de energía eléctrica, de comunicaciones, incendios, etc.) y desarrolle planes para atenderlas. Por ejemplo, ante un corte de luz, se podría contar con una copia de la base de datos impresa.

Un tema importante que debería tener presente el organismo de turismo cuando trate este apartado, es lo referido a la accesibilidad de las oficinas de información turística. Es muy probable que haya usuarios que tengan algún tipo de discapacidad (motrices, auditivas, etc.), por lo tanto, se debería contar con infraestructura e instalaciones necesarias para prestar un servicio de calidad con el fin de satisfacer continuamente los requisitos de estos usuarios.

Agustina Del Papa¹³⁵, manifestó al respecto, que es fundamental en una oficina de información turística que: el mobiliario sea accesible, la información pueda ser brindada en formato aumentativo/braille, el sitio web sea accesible, describan qué opciones tiene en la ciudad accesible, como circuitos, etc. Obviamente como valor agregado también debería contar con personal que sepa lenguaje de señas o personal capacitado en atender personas con discapacidad. A lo que agregó, que el Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata está a punto de distinguir las Directrices de Accesibilidad en una de las oficinas de información turística del Ente.

Otro tema importante que se debería tener presente, es el referido a los recursos naturales.

María Julia Aguirre Posse¹³⁶, expresa con respecto a este tema que las oficinas de información turística, como cualquier otra organización, pueden y deberían gestionar los recursos naturales. En primer lugar, para sumarse al compromiso por el cuidado del medio ambiente y de los recursos no renovables, que afecta a todos por igual. Por otra parte, por los beneficios económicos que le proporcionará al organismo de turismo el ahorro en la utilización eficiente de estos recursos, como por ejemplo, el ahorro en los servicios de luz y de agua, entre otros.

También mencionó, que las Oficinas de información turística podrían aprovechar, luego de dar la bienvenida a los turistas y de satisfacerlos con la información que requieren, para inculcar en ellos la responsabilidad por el cuidado ambiental del destino, como por ejemplo, informando los cuidados que se deben tener en las áreas naturales (disposición de residuos, cuidado de especies autóctonas, etc.), que son fundamentales para el desarrollo de la actividad turística.

¹³⁴ Norma IRAM 30400:2004, apartado 6.2.2.

¹³⁵ Entrevista especial a Agustina Del Papa. Para más información sobre este tema, se recomienda ver el Manual de directrices de accesibilidad de la Secretaría de la Provincia de Buenos Aires. http://www.turismo.gba.gov.ar/marketing/archivos/folletos/manual_de_accesibilidad_buenos_aires.pdf

¹³⁶ Entrevista especial a María Julia Aguirre Posse.

6.4 Ambiente de trabajo

El organismo de turismo debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio de información turística. El término ambiente de trabajo está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo. Por ejemplo, el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación, etc.

El servicio de información y atención turística, en forma personal en la oficina de información turística, se produce y consume en el mismo momento, por lo cual el área de producción y consumo coinciden. Resulta entonces esencial la existencia de un adecuado ambiente de trabajo para que el servicio se preste eficientemente.

Los aspectos a considerar al momento de definir ambientes y espacios de trabajo pueden ser:

- Aspectos ergonómicos. Por ejemplo, altura de mostradores, ubicación de monitores de computación, etc.
- Espacios dedicados al personal. Por ejemplo, cocina, baños, etc.
- Factores sicosociales: jornadas de trabajo prolongadas, relaciones jerárquicas no adecuadas, etc.
- Condiciones ambientales adecuadas. Por ejemplo, temperatura, humedad, corrientes de aire, ruidos, higiene y limpieza, etc.

Ejemplo de un instructivo referido a la higiene personal y de la oficina¹³⁷:

- Se deben cuidar todos los detalles vinculados al aseo y apariencia personal: La vestimenta debe estar limpia y bien planchada, las manos limpias y cuidadas con uñas cortas y limpias, el corte de pelo bien cuidado y la barba prolija o bien afeitada. Cuidar la forma de vestir. No usar polleras cortas, escotes pronunciados, accesorios en cantidad.
- Mantener el área de oficina, cocina y baño en buen estado de aseo.
- No comer en escritorios de atención al público. Retirarse al sector cocina.
- No fumar en la oficina.
- Las tareas de limpieza general de oficina no deben realizarse durante el horario de atención.
- Recordar que la apariencia personal es muy importante, la imagen que proyectamos y la que proyecta nuestro lugar de trabajo transmite al visitante cómo es la Dirección de Turismo y la Municipalidad.

Otro ejemplo de instructivo, referido a la prevención de riesgos:

- Use zapatos cómodos y antideslizantes.
- No apile elementos de modo tal que pudieran caerse.
- Verifique llaves, puertas, cables, fichas, toma corriente. En caso de fallas infórmelo inmediatamente a su superior y a la oficina de Obras Públicas.
- No deben tenderse cables en la zona de tránsito, pueden ocasionar tropezones y caídas.
- No utilizar prolongaciones eléctricas en mal estado o inadecuadas.

¹³⁷ Entrevista especial a Germán Treuer.

- Todos los recipientes de residuos deben permanecer tapados.
- Al regar o limpiar no se debe tocar con agua elementos que pudieran contener electricidad, tales como luminarias, cables, etc.
- No obstruya el acceso a matafuegos.
- Conozca el uso de los extinguidores. Repase su rol en caso de incendio o evacuación.

Capítulo 7 de la norma: Realización del servicio de información y atención turística

En el apartado 4.1 se vieron los requisitos referidos a la gestión de los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad. En este capítulo se verán los requisitos referidos a la realización del servicio de información y atención turística.

Es importante recordar que en este capítulo es en el único donde se pueden excluir requisitos, siempre que esté debidamente justificada cada exclusión.

7.1 Planificación de la realización del servicio

El organismo de turismo debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del servicio de información y atención turística. “*La planificación de la realización del servicio forma la columna vertebral del sistema de gestión de la calidad*”¹³⁸, ya que la satisfacción de los usuarios estará directamente influenciada por los resultados de los procesos de la realización del servicio.

La planificación de la realización del servicio debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos, estratégicos y de apoyo, del sistema de gestión de la calidad (ver 4.1). Esto es debido a que, el servicio de información y atención turística puede prestarse si, por ejemplo, se conocen sus objetivos y responsabilidades (capítulo 5), se cuenta con los recursos adecuados (capítulo 6), se realiza un seguimiento del servicio para asegurar su eficacia (capítulo 8)¹³⁹, como se puede observar en la figura 9:

En la gestión de la información, hay tres etapas importantes que determinarán su calidad, es decir, la fiabilidad y actualidad de la información. Las tres etapas son¹⁴⁰:

- **Búsqueda de la información:** es recomendable buscar las fuentes originales más fiables. Además, cuando sea posible, contrastar la información.
- **Análisis y archivo de la información:** en la actualidad, el sistema más corriente para archivar la información es el digital. Es recomendable diseñar una estructura de base de datos adecuada, para luego poder encontrar con facilidad la información que se desea.
- **Extraer y distribuir la información (atención al usuario):** es la tarea más visible por los usuarios, y a la vez, es la que sirve para comprobar la funcionalidad y utilidad de las tareas realizadas en las etapas anteriores. Una adecuada

¹³⁸ Norma IRAM 30300:2003, apartado 7.1.

¹³⁹ Norma IRAM 30300:2003, apartado 7.1.

¹⁴⁰ Miralbell Izard, Oriol (2007). *Gestión de oficinas de turismo*, Capítulo 4. UOC. Barcelona.

búsqueda y archivo de la información permitirá una correcta atención al usuario.

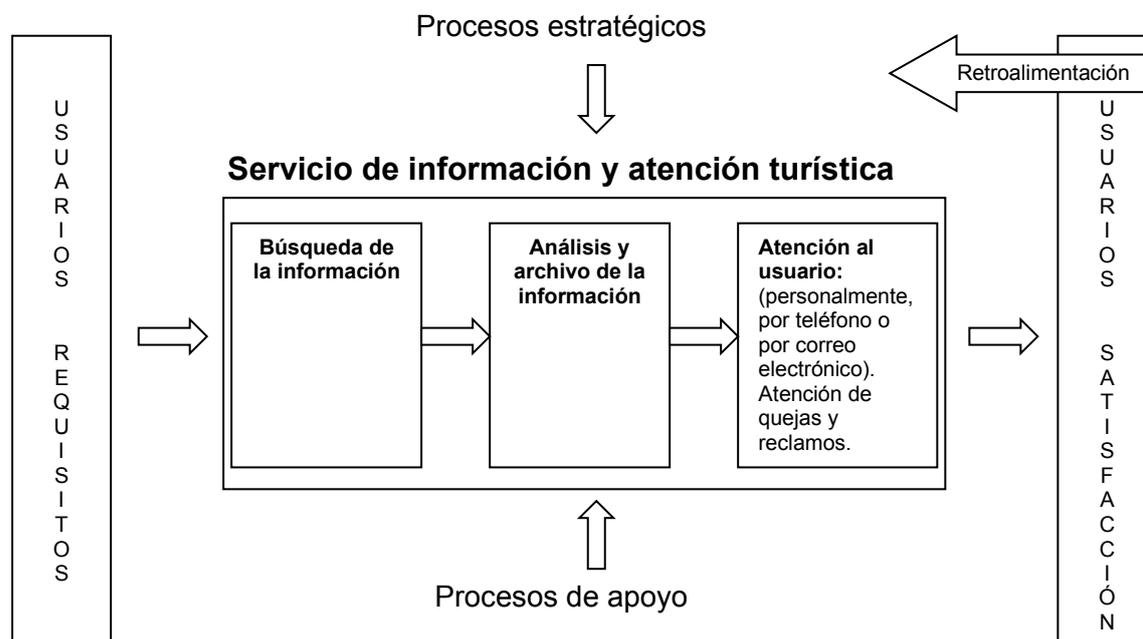


Figura 6. Procesos del servicio de información y atención turística. Fuente: Miralbell Izard, Oriol (2007).

Durante la planificación de la realización del servicio, el organismo de turismo debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) **Los objetivos de la calidad (ver 5.4.1) y los requisitos para el servicio (ver 7.2.1).**
- b) **La necesidad de establecer procesos y documentos (ver capítulo 4), y de proporcionar recursos específicos para el servicio (ver capítulo 6).**
- c) **Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento y medición específicas para el servicio así como los criterios para la aceptación del mismo (ver 7.3 y 8.2.4).**
- d) **Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el servicio resultante cumplen los requisitos (ver 4.2.4).**

El resultado de la planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación del organismo de turismo. Por ejemplo, elaborando un plan de calidad, el cual, es un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los procesos de realización del servicio, y los recursos a aplicar al servicio.

El organismo de turismo también puede aplicar los requisitos citados en el apartado 7.3 para el desarrollo de los procesos de realización del servicio.

7.2 Procesos relacionados con los usuarios

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio de información y atención turística

El organismo de turismo debe determinar:

a) Los requisitos especificados por los usuarios. Por ejemplo, información sobre los atractivos, alojamientos, eventos, etc.

b) Los requisitos no establecidos por los usuarios pero considerados por el organismo de turismo como necesarios para satisfacer a los usuarios. Por ejemplo, amabilidad en la atención por parte de los informantes turísticos, información fehaciente, etc.

c) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al servicio. Por ejemplo, normativas municipales, como los casos que exigen que las oficinas cuenten con matafuegos, instalaciones eléctricas adecuadas, etc.

d) Cualquier requisito adicional que el organismo de turismo considere necesario. Por ejemplo, obsequiar merchandising, ofrecer café, etc.

Germán Treuer, de la Dirección de Turismo de Pilar, manifestó que¹⁴¹, si bien se han implementado encuestas de opinión y un libro de sugerencias, los usuarios del servicio de información y atención turística explícitamente no han comunicado ningún requisito para su satisfacción. En cada consulta, los usuarios (turistas, medios de prensa u operadores foráneos) que requieren información comunican sus requisitos, por ejemplo, hoteles con tarifas media, lugares donde comer al aire libre, etc. Pero los mismos varían de usuario a usuario, por lo que no hay un requisito único de ellos, sino que se determinan en el mismo momento que se realiza el servicio. Pero implícitamente está latente en los usuarios que el servicio debe ser eficaz, esto significa que la información que se dé se ajuste con la realidad, y la atención por parte del personal debe ser buena. Y con respecto a los requisitos legales y reglamentarios mencionó que casi no hay, solo algunas ordenanzas municipales que hay que cumplir.

Por otra parte, al entrevistar a potenciales usuarios del servicio, la familia “Rodando ando”¹⁴², manifestaron que, como el viaje que empezaron a realizar va a ser por tierra y con mucho contacto con la gente, los lugareños van a ser los que los guiarán y recomendarán. Sin embargo, si tuvieran la necesidad de utilizar el servicio de información y atención turística que prestan las oficinas de información turística de los lugares que visiten, esperan recibir un buen servicio. Ellos quisieran información sobre todo: sobre el destino, las comidas, la música, la cultura, etc. La información debe ser clara, concisa, específica, con detalles de cómo llegar, sería de esperar que también recomienden por donde no ir, que te digan qué lugar no es seguro, donde hay peligro, inseguridad, etc. En cuanto al personal esperan que sean amables y que estén bien informados para brindar un buen servicio.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

El organismo de turismo debe revisar los requisitos relacionados con el servicio de información y atención turística. Esta revisión debe efectuarse antes de que la o las oficinas de información turística se comprometan a proporcionar el servicio a los usuarios. Debe asegurarse de que están definidos los requisitos del servicio y de que el organismo de turismo tiene la capacidad para cumplir con ellos. Por ejemplo, contar con instalaciones adecuadas, personal capacitado, folletería, etc.

¹⁴¹ Entrevista especial a Germán Treuer.

¹⁴² Entrevista especial a la familia “Rodando ando”. <http://www.rodandoando.com/>

Debe mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (ver 4.2.4).

Existe la posibilidad de que con el tiempo se tenga que introducir modificaciones en los requisitos, debido, por ejemplo, a cambios en leyes o reglamentos, a análisis de resultados de la evaluación de quejas o de la satisfacción de los usuarios¹⁴³. **Cuando se cambien los requisitos del servicio, el organismo de turismo debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.** Ante estos casos, los cambios en el servicio y, por lo tanto, en los compromisos con los usuarios, deben realizarse en forma controlada. El organismo de turismo debe aplicar los mismos conceptos que aplicó cuando ofreció el servicio por primera vez, asegurándose que determinó en forma completa los nuevos requisitos y que tiene la capacidad de cumplirlos.

7.2.3 Comunicación con los usuarios

El organismo de turismo debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los usuarios, relativas a:

- a) La información sobre el servicio.**
- b) La prestación del servicio.**
- c) La retroalimentación de los usuarios, incluyendo sus quejas.**

Es importante que los usuarios del servicio de información y atención turística conozcan las formas que tienen para comunicarse con las oficinas de información turística. Por ejemplo, las formas de comunicarse podrían ser personalmente en las oficinas, por teléfono, por correo electrónico o redes sociales. Estas formas, el organismo de turismo las podría anunciar, por ejemplo, en su página web o la del municipio, brindando la información correspondiente (direcciones, número de teléfono, correo electrónico, horarios de atención, etc.).

No sería aconsejable que la oficina de información turística que no recibe quejas o reclamos suponga que sus usuarios están satisfechos. Toda oficina corre el riesgo de no satisfacer totalmente a los usuarios¹⁴⁴.

Es importante tener presente que un usuario insatisfecho, no necesariamente realiza la queja o reclamo, pero probablemente contará a sus conocidos su mala experiencia. Si el usuario realiza la queja o reclamo, el organismo de turismo tendrá la oportunidad de satisfacer el reclamo y conformar al usuario. Es muy común escuchar, que un usuario insatisfecho cuenta su experiencia cinco veces más que un usuario satisfecho, como también es común ver en las organizaciones la frase: "Si usted se va satisfecho, cuéntenoslo a todos sus conocidos, pero si se va insatisfecho, cuéntenoslo a nosotros"¹⁴⁵.

Por este motivo, sería conveniente establecer un mecanismo documentado para la recepción, respuesta y análisis de quejas y reclamos con los siguientes fines:

- Asegurar una respuesta rápida, clara y satisfactoria al usuario.

¹⁴³ Norma IRAM 30300:2003

¹⁴⁴ Norma IRAM 30400:2004

¹⁴⁵ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

- Analizar las causas de la queja o reclamo para tomar las acciones correctivas necesarias para evitar su repetición (ver 8.5)¹⁴⁶.

Por ejemplo, la Dirección de Turismo de Malargüe cuenta con el siguiente procedimiento¹⁴⁷:

- Recepción de quejas o sugerencias de turistas: se reciben quejas o sugerencias de turistas a través de e-mail y especialmente en la oficina de información turística.
 - Recepción y atención de la queja o sugerencia.
 - El turista deja asentado nombre y apellido, DNI, e-mail y correo postal, para poder hacer llegar una respuesta a la queja o sugerencia.
 - Envío de una copia de la queja o sugerencia a la empresa involucrada y remitir otra idéntica a AMATUR.
 - Envío copia de la queja o sugerencia al ente provincial correspondiente.
 - Envío vía mail (en caso de obtener el mismo en forma clara y legible) sobre el seguimiento de la sugerencia plasmada en el acta para tal fin. Para comunicar el curso de la misma y lograr obtener alguna respuesta favorable.

7.3 Diseño y desarrollo

Según Germán Treuer, es común que las organizaciones de servicios turísticos excluyan este requisito, justificando la exclusión de la siguiente manera. Por ejemplo, una fábrica de celulares seguramente tiene un departamento de diseño y desarrollo para diseñar nuevos equipos, que tengan los atributos que requiere el mercado y que cuenten con las nuevas tecnologías. En cambio, por lo general, los servicios turísticos, planifican el servicio de acuerdo al apartado 7.1, pero no tienen un departamento o persona determinada que se encargue de diseñar nuevas formas de prestar el servicio. Obviamente hay algunas excepciones, por ejemplo, algunos restaurantes cambian la carta frecuentemente, por lo que evidentemente el cocinero está diseñando nuevos platos. Otro ejemplo podría ser algunas agencias de viajes que permanentemente están diseñando nuevos circuitos o excursiones. En los ejemplos mencionados seguramente se aplican los requisitos de diseño y desarrollo¹⁴⁸. La Dirección de Turismo de Pilar excluye este requisito¹⁴⁹.

Por lo mencionado, se puede decir que los organismos de turismo planifican la realización del servicio de información y atención turística en el apartado 7.1, con el tiempo irán aplicando la mejora continua para lograr y aumentar la satisfacción de los usuarios, pero no es común que se esté frecuentemente pensando en diseñar una nueva forma de prestar el servicio. Por lo tanto, puede ser un potencial requisito a ser excluido.

Sin embargo, la norma menciona en el apartado 7.1, que el organismo de turismo también puede aplicar los requisitos de este apartado para la realización del servicio. Por este motivo, a lo largo de este apartado, se desarrollará un proceso de realización del servicio para mostrar cómo se aplican los requisitos de este apartado. Por ejemplo, el servicio de atención al usuario a través del correo electrónico.

¹⁴⁶ Norma IRAM 30400:2004

¹⁴⁷ Entrevista especial a Cintia Moyano.

¹⁴⁸ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

¹⁴⁹ Entrevista especial a Germán Treuer.

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

El organismo de turismo debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del servicio.

Durante la planificación del diseño y desarrollo el organismo de turismo debe determinar:

a) Las etapas del diseño y desarrollo. Por ejemplo, las etapas de: determinación de los requisitos, establecimiento de los objetivos de calidad, determinación de los recursos necesarios, realización de instructivos de trabajo, etc.

b) La revisión (ver 7.3.4), verificación (ver 7.3.5) y validación (ver 7.3.6), apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.

La revisión, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos diferentes. Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el servicio y para el organismo.

c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo. Podría ser conveniente designar a un responsable del proceso, para que coordine y controle las distintas actividades y al personal que va a estar afectado en el servicio¹⁵⁰.

El organismo de turismo debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades. Es seguro que para el proceso de realización del servicio se necesite la participación de personal perteneciente a distintos sectores del organismo. Por ejemplo, capacitaciones, mantenimiento, gestión de recursos, etc.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del servicio y mantenerse registros (ver 4.2.4). Estos elementos de entrada deben incluir:

a) Los requisitos funcionales y de desempeño. En la determinación de estos elementos de entrada al proceso es conveniente asegurar que el servicio que se está diseñando este alineado a las necesidades de los usuarios¹⁵¹. Los cuales podrían ser, por ejemplo, que no se tarde demasiado en contestar los correos, que la información que se brinda sea fehaciente, que los correos estén redactados en forma correcta, etc.

b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables. Por ejemplo, alguna ordenanza municipal.

c) La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable. También, podrían ser diseños que estén utilizando otros organismos de turismo¹⁵².

¹⁵⁰ Norma IRAM 30400:2004, apartado 7.3.1.

¹⁵¹ Norma IRAM 30400:2004, apartado 7.3.2.

¹⁵² Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

d) Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

a) Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo.

b) Proporcionar información apropiada para la prestación del servicio.

c) Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del servicio.

d) Especificar las características del servicio que son esenciales para realizar una prestación correcta del mismo.

El resultado del proceso de diseño es la especificación del servicio. Ésta debería incluir un completo y preciso detalle del servicio a proveer¹⁵³, como por ejemplo¹⁵⁴, el procedimiento para prestar el servicio.

Atención al usuario por correo electrónico

- Se establece como tiempo máximo para responder una consulta de pedido de información turística, 48 horas de recibido el e-mail. Esto puede no cumplirse en el caso que la oficina tenga algún inconveniente con el servidor y o problema similar. En caso de que algo así suceda, en cuanto se repare el inconveniente se le debe realizar una respuesta a todos los mails atrasados pidiendo disculpas por la demora en la respuesta y dar la información que se haya requerido.
- En caso de no estar disponible la información o no estar la persona a la que le va dirigido se responderá:
Si la información solicitada debe ser buscada: "La información que usted solicita no está disponible en este momento, estamos abocados en conseguirla y se la haremos llegar en la brevedad"
Si la personal no se encuentra en sus funciones: "La persona a quien dirige su correo momentáneamente no se encuentra disponible, cuando se reincorpore a sus funciones podrá contestarle".
Cuando se reciba un correo electrónico dirigido a alguien en particular y que se encuentra ausente, deberá evaluarse si la respuesta puede ser brindada por otro informante sin necesidad de esperar el regreso.
- Se pondrá un membrete en todo mail que se emita, se utilizará una escritura en letra Carmina Md bt, tamaño 10, color verde azulado.
En el encabezado dirá: "Estimado" seguido del nombre y el apellido si se conoce. En la primera línea: El saludo de acuerdo el momento del día. "Gracias por comunicarse con nosotros con respecto a su consulta le informo que", luego redactar el texto de respuesta siempre tratando de "usted" y cuando se cierra el texto: "ante cualquier otra consulta no dude en volver a comunicarse nuevamente, al concluir irá: "Saludos Cordiales".
Al pie el nombre y apellido del informante o responsable del procedimiento, el cargo o responsable del proceso y datos de la Secretaría de Turismo. Adjuntando al mismo y al final la encuesta de satisfacción.

¹⁵³ Norma IRAM 30400:2004, apartado 7.3.3.

¹⁵⁴ Entrevista especial a Roxana Marchena.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (ver 7.3.1) para:

- a) **Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.**
- b) **Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.**

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la o las etapas de diseño y desarrollo que se están revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (ver 4.2.4). Estas revisiones pueden consistir en reuniones entre los representantes de las áreas que estarán afectadas en la prestación del servicio, para asegurar que el mismo puede ser prestado de acuerdo con la especificación¹⁵⁵.

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (ver 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (ver 4.2.4).

Una vez materializada la especificación de la prestación del servicio, conteniendo los datos especificados en 7.3.3, el responsable asignado para esta etapa los compara con los elementos de entrada (7.3.2). Podría consistir en una verificación, realizada por personal competente, de que todos los datos de entrada han sido contemplados y tienen su correlato en las características del servicio definidas en su especificación¹⁵⁶.

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (ver 7.3.1) para asegurarse de que el servicio resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada. La validación puede consistir en realizar pruebas de la prestación del servicio, antes de ser prestado a los usuarios.

Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4)

A continuación, se podrá observar en el gráfico 9 las relaciones de las etapas del diseño y desarrollo¹⁵⁷.

¹⁵⁵ Norma IRAM 30400:2004, apartado 7.3.4.

¹⁵⁶ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

¹⁵⁷ Norma IRAM 30300:2003, apartado 7.3.6.

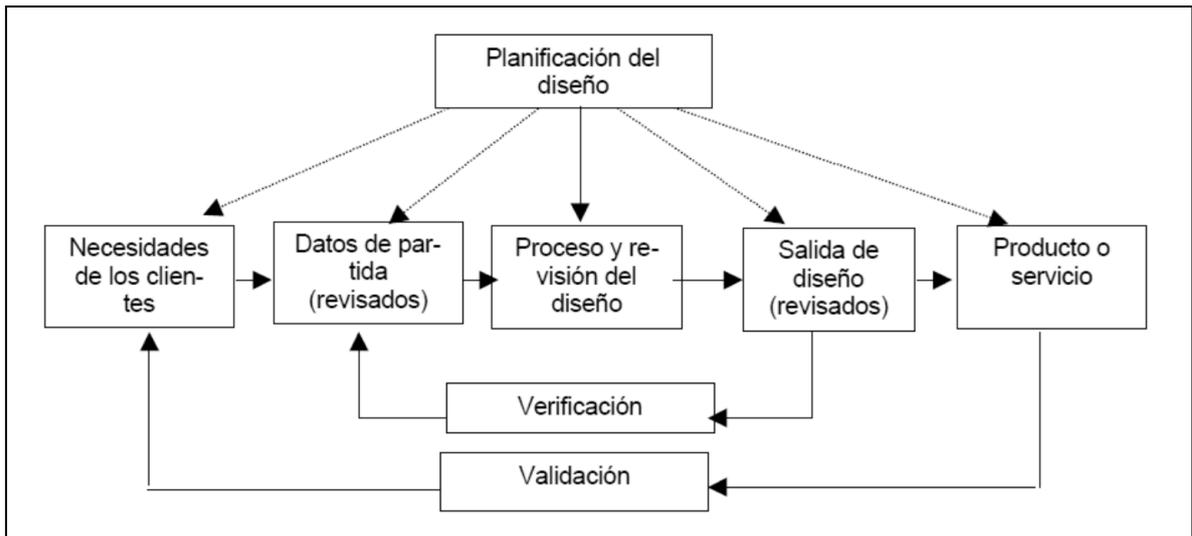


Figura 7. Proceso de Diseño y desarrollo. Fuente: Norma IRAM 30300:2003.

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en los procesos y en el servicio prestado. Por ejemplo, podrían generarse cambios en el diseño por la insatisfacción de los usuarios actuales, nuevos requisitos del servicio, etc.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sean necesaria (véase 4.2.4).

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

La alta dirección necesita adquirir bienes y servicios para poder prestar el servicio de información y atención turística. Por ejemplo, artículos de librería, artículos de limpieza, folletería, servicio de internet y de teléfono, etc.

La alta dirección debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del servicio. Por ejemplo, el control que tendrá la folletería, el servicio de teléfono y de internet, será más importante que el que tendrá algunos artículos de librería o de limpieza, por la simple razón que son productos cuya calidad impacta directamente en la satisfacción de los usuarios.

La alta dirección debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la alta dirección. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la

re-evaluación. Por ejemplo, criterios con respecto a, plazos de entregas, calidad de los productos solicitados, etc.

Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).

Es probable que la alta dirección no realice las compras, sino que envía un pedido de suministro al área de compras del organismo de turismo o municipio, y es esta dependencia quien realiza las compras. En estos casos, o bien se integra al área de compras al sistema de gestión de la calidad, o también es común que la alta dirección evalúe como proveedor al área de compras del organismo que corresponda. Por ejemplo, en La Dirección de Turismo de Pilar, las compras las hace la dirección de compras del municipio, y controla las compras evaluando a dicha dirección¹⁵⁸. En el Emtur de Mar del Plata, las compras las realiza el departamento de compras del organismo, ya que al ser un ente descentralizado maneja su presupuesto, y luego provee los recursos que requieran las áreas¹⁵⁹.

7.4.2 Información de las compras

La información de las compras debe describir el producto a comprar. La misma, no tiene que dar ningún lugar a dudas al respecto de lo que se está solicitando, y debería contener, como mínimo, las características que describen el producto, pero puede ser necesario agregar información adicional, tal como, la forma en que deber ser fabricado el producto o prestado el servicio por el proveedor, la calificación necesaria de parte del personal involucrado o la forma en que debe ser entregado¹⁶⁰.

La alta dirección debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

La alta dirección debe establecer e implementar las inspecciones u otras actividades necesarias para asegurarse de que los productos comprados cumplen los requisitos de compra especificados. Por ejemplo, la alta dirección debería verificar que la folletería recibida no tenga errores en la información que posee, antes de ser entregada a los usuarios.

Estas inspecciones no necesariamente deben abarcar todas las características del producto que figuran en su especificación de compra, ni deben abarcar todos los productos. La alta dirección puede definir inspeccionar sólo parte de las características del producto comprado, y puede hacerlo solamente en una parte del total de productos comprados¹⁶¹.

¹⁵⁸ Entrevista especial a Germán Treuer.

¹⁵⁹ Entrevista especial a Nidia Flora Guichandut.

¹⁶⁰ Norma IRAM 30300:2003, apartado 7.4.2.

¹⁶¹ Norma IRAM 30400:2004, apartado 7.4.3.

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

El organismo de turismo debe planificar y llevar a cabo la prestación del servicio de información y atención turística bajo condiciones controladas. Este apartado describe los diferentes controles que se debería tener en funcionamiento para producir y prestar efectivamente el servicio. Esto se deriva del apartado 7.1 a) y b), en el cual se especifica que los objetivos de la calidad, los requisitos del servicio, los procesos y otros recursos serán identificados y planificados¹⁶².

Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

a) La disponibilidad de información que describa las características del servicio de información y atención turística. Por ejemplo, Objetivos de la calidad, requisitos del servicio, recursos necesarios, procesos, documentos, responsabilidades y autoridades, etc.

b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.

Luego de definida la especificación puede ser necesario desarrollar instrucciones de trabajo y documentarlas si es necesario, para establecer cómo se presta el servicio¹⁶³. Por ejemplo, un instructivo para la atención al usuario, para recabar información, limpieza de la oficina, etc. Estas instrucciones de trabajo pueden ser documentos escritos en forma de procedimiento o instructivo, pero también pueden ser carteles en los lugares de trabajo, dirigidos tanto al personal como a los usuarios¹⁶⁴. En el apartado 4.1. se mostró el procedimiento de atención al usuario personalmente en la oficina, en el apartado 7.3.3 se mostró el procedimiento de atención al usuario por correo electrónico, a continuación se darán como ejemplo, los procedimientos de atención por teléfono y búsqueda de información¹⁶⁵:

Atención al usuario por teléfono
<p>El teléfono no debe sonar más de dos veces, caso excepcional se da cuando todos los informantes intervinientes se encuentran informando personalmente, en tal caso, se consultará cordialmente al turista, si no le molesta que el llamado sea atendido.</p> <ul style="list-style-type: none">• Saludo Inicial: El Tono del saludo es cordial y amable. Ejemplo: Dirección de Turismo, buenos días... En ningún caso se debe tutear al turista.• Solicitud o pedido: Se está atento a la solicitud del turista y escucharlo sin interrupción.• Contenido de la información: Debe ser objetiva e imparcial, no se recomienda ni se sugiere ningún tipo de servicio, solo se nombrarán las diferentes alternativas.• Saludo final: Será simpático y autentico. Ejemplo: Gracias por comunicarse con nosotros...• El llamado se registra en el libro de actas "Registro Telefónico" en el que consta los siguientes datos: Fecha / hora Origen (lugar de procedencia) Tema de consulta Sitios de interés Informador (responsable de la recepción del llamado)

¹⁶² ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

¹⁶³ Norma IRAM 30400:2004, apartado 7.5.1.

¹⁶⁴ Norma IRAM 30300:2003, apartado 7.5.1.

¹⁶⁵ Entrevista especial a Cintia Moyano.

Búsqueda de información
<p>Objeto y alcance: Establecer pasos para recabar información específica del sector público y privado vinculado al desarrollo turístico, para la atención del turista desde la Dirección de Turismo.</p>
<p>Responsables: El informador turístico es el responsable de recabar y actualizar la información e interpretar las solicitudes del turista mediante los diferentes tipos de comunicación. El Director es el responsable de verificar el cumplimiento del presente procedimiento.</p>
<p>Descripción de las tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telefónica: <ul style="list-style-type: none"> - Se llama a cada prestador de servicio para definir fecha y hora de reunión para recabar los datos del emprendimiento con el propietario o encargado. - Se planifica el orden de visita según respuesta del privado fijando fecha y hora de la visita. • Vía Personal: <ul style="list-style-type: none"> - Se inicia la entrevista realizando diferentes preguntas, las cuales nos sirven para el llenado de las diferentes planillas. - Se empieza a completar con la información brindada por el propietario o encargado la planilla de información general con los siguientes datos: nombre del prestador del servicio, dirección, número de teléfono, web site, e-mail, servicios, número de expediente de habilitación, año de inicio, responsable del establecimiento. - Una vez completada la planilla general se extraen datos específicos para llenar la planilla de información específica discriminada por rubro: Alojamientos, Empresas de viajes y turismo, Operadores de turismo aventura, Gastronómico, Frecuencias de transporte de pasajeros de media y larga distancia desde y hacia Malargüe. - Se comienza con el llenado de la Planilla de personal de prestadores de servicios turísticos con los siguientes datos: personal asalariado, mercerizado, propietarios, encargados, cantidad de recepcionistas, de administrativos, de alimentos y bebidas, de mantenimientos, lavandería, edades promedios, sexo, nivel educativo, cursos realizados, idiomas. - Se comienza con el llenado de planillas de tarifas por rubros y temporadas de: Alojamientos, Empresas de viajes y turismo, Operadores de turismo aventura, Gastronómico, Frecuencias de transporte de pasajeros de media y larga distancia desde y hacia Malargüe. - Se actualiza antes de comenzar la base de datos de acuerdo a información suministrada. - El Director corrobora que la información se encuentre actualizada antes del comienzo de cada temporada.

c) El uso del equipo apropiado. Es conveniente definir cuál es el equipamiento necesario y asegurar que esté disponible para que las personas realicen sus tareas. Por ejemplo: computadoras cargadas con la base de datos, procesadores de texto, planillas de cálculos, acceso a internet, libreta de direcciones, teléfonos, uniformes, etc. Disponer de recursos humanos necesarios y competentes para los procesos involucrados¹⁶⁶.

d) La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición. Generalmente, los organismos de turismo para prestar el servicio de información y atención turística no precisan de este tipo de equipos (ver 7.6).

e) La implementación del seguimiento y de la medición (ver 8.2.3 y 8.2.4)

f) La implementación de actividades de liberación, prestación y posteriores a la prestación del servicio.

¹⁶⁶ Norma IRAM 30300:2003, apartado 7.5.1.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

El organismo de turismo debe validar todo proceso de prestación del servicio de información y atención turística. Porque, por ejemplo, una fábrica de lavarropas puede hacer el control del producto cuando lo produce, y en caso que no esté conforme con los requisitos no lo saca a la venta. En el caso de los servicios, el defecto se produce en el mismo momento que se lo está prestando.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

El organismo de turismo debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.

b) La aprobación de los equipos y la calificación del personal. Por ejemplo, contar con equipamiento e infraestructura adecuados, contar con personal calificado; muchas veces, como es el caso del informante turístico, la capacidad de un proceso se basa en su mayor parte en la calificación previa del personal involucrado.

c) El uso de métodos y procedimientos específicos.

d) Los requisitos de los registros (ver 4.2.4).

e) La revalidación. Repetir la validación en forma regular a fin de asegurar la continua capacidad para lograr los resultados esperados¹⁶⁷.

El organismo de turismo debería determinar aquellos aspectos que tengan alto impacto en la prestación del servicio de información y atención turística, para ser validados. Por ejemplo, la información que se brinda (generalmente mediante relevamientos) y la calificación del personal para informar (verificando que cumple con los requisitos de las competencias del puesto de trabajo, mediante realización de pruebas, etc.)¹⁶⁸.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

El organismo de turismo debe identificar el servicio de información y atención turística por medios adecuados, a través de toda la realización del servicio.

La identificación puede evidenciarse, por ejemplo: nombres, códigos y versiones de los documentos; registros específicos para determinadas actividades (atención al usuario, atención de quejas o reclamos, etc.); carteles en las oficinas que ofrecen indicaciones determinadas; etc.

El organismo de turismo debe identificar el estado del servicio con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

Además, este apartado plantea la necesidad de establecer una metodología de determinar la trazabilidad del servicio, de manera tal que se pueda reconstruir mediante registros, documentos varios, testimonios u otras evidencias, el camino recorrido por un servicio ya prestado o conocer en qué etapa de su desarrollo se

¹⁶⁷ Norma IRAM 30300:2003, apartado 7.5.2.

¹⁶⁸ Romero, Adriana; et. al. (2011). *Normalización y gestión de la calidad turística*. Capítulo 2. Biblioteca del Congreso de la Nación-Foro de profesionales en turismo. Buenos aires.

encuentra. Trazabilidad significa poder reconstruir un servicio de adelante para atrás¹⁶⁹.

La identificación y la trazabilidad, servirán para poder conocer en qué condiciones se encuentra el servicio en las distintas etapas de su elaboración o prestación. Por ejemplo, en el caso de la recepción de una queja o reclamo, saber en qué estado se encuentra, si ya se comunicó a las personas responsable de atenderlas, si ya hay respuestas, si ya se le comunicó las respuestas al usuario, si se tomaron las correcciones o acciones correctivas para prevenir que vuelvan a ocurrir quejas o reclamos sobre los mismos motivos. Esto sirve también, por ejemplo, para saber que informante atendió a un cliente, que proveedor suministró un determinado producto, en qué estado se encuentra la atención de un cliente por medio de correo electrónico, etc.

Este requisito toma especial trascendencia cuando se produce una no conformidad, ya que ante una queja de un usuario, o cualquier servicio no conforme, se va a poder determinar en qué etapa del servicio se produjo el error¹⁷⁰.

Por ejemplo, la Dirección de Turismo de Pilar, en caso de que se detecte que el usuario no fue bien atendido, que no se le dio una información correcta, o realice cualquier otro reclamo que este dentro de las responsabilidades de la Dirección, el mismo será tratado como una no conformidad. Para determinar quien fue el informante que incumplió con el requisito, se revisarán las planillas de registro de visitas, para saber quien atendió al usuario¹⁷¹.

El organismo debe controlar y registrar la identificación única del servicio (véase 4.2.4).

7.5.4 Propiedad del usuario

El organismo de turismo debe cuidar los bienes que son propiedad del usuario mientras estén bajo el control del organismo o estén siendo utilizados por el mismo.

La propiedad del usuario puede incluir la propiedad intelectual y los datos personales.

Los organismos de turismo pueden estar utilizando datos personales de los usuarios del servicio de información y atención turística. En estos casos, el organismo debe cuidar de estos datos personales propiedad de los usuarios. A continuación se darán ejemplos de dos organismos de turismo sobre la aplicación de este apartado:

La Dirección de Turismo de General Belgrano excluye este apartado, justificando que en ningún momento se tiene la responsabilidad de bienes propiedad del usuario, sean materiales o de propiedad intelectual.

Por su parte, la Secretaría de Turismo de Los Antiguos considera propiedad del usuario todos aquellos datos que surjan a partir de:

- Correos electrónicos recibidos de cualquier índole.
- Datos de ocupación discriminados por alojamiento.
- Cualquier otro dato personal que sea suministrado a la organización.
- El personal de la Secretaría de Turismo deberá dar un uso y una administración adecuada de los datos del usuario, comprometiéndose a:

¹⁶⁹ Norma IRAM 30400:2004, apartado 7.5.3.

¹⁷⁰ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

¹⁷¹ Entrevista especial a Germán Treuer.

- Proteger y mantener adecuadamente los datos e información suministrada de los usuarios.
- Reservar los datos e información de los usuarios, no cediendo los mismos a personas o instituciones externas a la organización, salvo expresa autorización escrita de la alta dirección.
- Procurar un uso correcto de los mismos.

7.5.5 Preservación de los productos

La oficina de información turística debe preservar los insumos o productos que pueden formar parte de la prestación del servicio de información y atención turística. Por ejemplo, los folletos. Con respecto a este tema, la Dirección de Turismo de Pilar, cuenta con el siguiente instructivo¹⁷²:

- Mantener el mueble guarda folletos en perfecto estado de orden.
- Verificar periódicamente que no haya folletos con tarifas o información desactualizada. En caso de detectarlos deberán ser descartados.
- Verificar si hay folletos faltantes y realizar el pedido telefónico para la reposición de folletos a los operadores.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

Este requisito es aplicable cuando la organización debe realizar mediciones sobre características de los procesos con instrumentos de condiciones de exactitud y precisión especiales. Lo que exige la norma, es asegurar que los dispositivos de seguimiento y medición se encuentren en condiciones óptimas. Por ejemplo, en otro tipo de organizaciones, como en un hotel, el equipo para medir la temperatura del agua de la piscina; en un restaurante, el equipo para medir la temperatura de cocción de las comidas, etc.

La mayoría de los servicios turísticos no necesitan realizar mediciones de sus características con instrumentos de condiciones de exactitud y precisión especiales. Por ejemplo, el tiempo es una variable crítica en muchos servicios, pero medido en días o en horas. Por lo tanto, puede no ser necesario contar con instrumentos de medición precisos como tampoco conocer su exactitud. O sea que puede ser aceptable que se excluya este requisito¹⁷³. Las Direcciones de Turismo de Pilar y General Belgrano excluyen este requisito¹⁷⁴.

Capítulo 8 de la norma: Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

El organismo de turismo debe planificar e implementar los procesos de seguimiento y medición (ver 8.2), análisis (ver 8.4) y mejora (8.5) necesarios para:

¹⁷² Entrevista especial a Germán Treuer.

¹⁷³ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

¹⁷⁴ Entrevistas especiales a Germán Treuer y Guillermo Hernández.

a) **Demostrar la conformidad con los requisitos del servicio de información y atención turística.**

b) **Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.**

c) **Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.**

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de utilización.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del usuario

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la alta dirección debe realizar el seguimiento de la información relativa a la satisfacción de los usuarios. La misma, se define como la percepción de los usuarios sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos¹⁷⁵.

Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información. Los métodos utilizados pueden ser, por ejemplo¹⁷⁶:

- Las encuestas, realizadas por diferentes medios: personalmente, por teléfono, por correo electrónico, etc.
- Las quejas, reclamos y sugerencias. Las quejas de los usuarios son un indicador habitual de un bajo nivel de satisfacción, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente un alto nivel de satisfacción de los usuarios.
- Conversaciones casuales o informales con los usuarios.
- Lo que se puede inferir de los resultados de indicadores de desempeño (ver 8.2.3 y 8.2.4). Una forma indirecta de obtener la información.

La metodología para obtener la información podría combinar diferentes métodos. La finalidad de todos ellos es reflejar las opiniones de los usuarios.

Los organismos de turismo de Pilar, Los Antiguos y Malargüe realizan encuestas a los usuarios del servicio para conocer la información relativa a la satisfacción de los mismos¹⁷⁷. Por ejemplo, la Dirección de turismo de Pilar, realiza una encuesta que consta de dos partes, la primera, cuando se le termina de dar la información al usuario y se le pregunta sobre lo referido a la atención, y la segunda, al día siguiente, se le pregunta por correo electrónico si la información fue adecuada.

Algunas recomendaciones para tener en cuenta con respecto a las encuestas son¹⁷⁸:

- Determinar si es necesario realizar diferentes encuestas para los distintos tipos de usuarios (turistas, operadores, prensa, etc.).
- Puntualizar los requisitos del servicio determinados por el organismo de turismo y preguntarle al usuario en qué medida está satisfecho con los mismos.

¹⁷⁵ Norma ISO 9000:2005, apartado 3.1.4.

¹⁷⁶ Norma IRAM 30300:2003, apartado 8.21.

¹⁷⁷ Entrevistas especiales a Germán Treuer, Roxana Marchena y Cintia Moyano.

¹⁷⁸ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

Un usuario puede estar, por ejemplo, satisfecho con la información recibida pero insatisfecho con la atención del informante. Por lo tanto, sería recomendable medir diferentes aspectos de la prestación del servicio para conocer cuáles de ellos están bien y cuáles deberían mejorarse para satisfacer completamente a los usuarios.

- Establecer en qué época del año es más apropiado realizar la encuesta, o si es conveniente realizarla en más de una. Por ejemplo, si el tiempo de atención se determina como un requisito del usuario, seguramente el mismo variará en temporada alta (que hay más demanda del servicio) con relación a la temporada baja, por lo que en este caso sería conveniente realizar la encuesta tanto en temporada alta como en temporada baja.
- Los resultados negativos obtenidos de las encuestas no deberían ser tomados por el personal como factores de castigo o culpabilidad, sino como una oportunidad para mejorar aquellos aspectos que generan insatisfacción en los usuarios. Por otra parte, los aspectos que los resultados indiquen que se están realizando correctamente, se podrán mejorar para aumentar la satisfacción de los usuarios.

8.2.2 Auditoría interna

El organismo de turismo debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

a) Es conforme con las disposiciones planificadas (ver 7.1), con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por el organismo.

b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Con respecto a los intervalos planificados, Las Direcciones de Turismo de Pilar y General Belgrano, realizan las auditorías internas con una frecuencia anual¹⁷⁹. En el caso de General Belgrano, son planificadas para el mes de julio, sin embargo, puede realizar más auditorías en cualquier momento del año si lo considera necesario.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

El auditor debe tener competencias para realizar las auditorías, por lo que debería acreditar algún tipo de conocimiento sobre la norma y de las técnicas de auditorías. Lo ideal sería que además haya participado en auditorías previas como observador para que asegure su performance. Uno de los principios de la auditoría es que un auditor no puede auditar su propio trabajo, por lo que se podría capacitar a personas de distintos sectores para que puedan realizar auditorías cruzadas (un personal de un sector audita otro sector), o contratar a un auditor externo¹⁸⁰. Por ejemplo, la Dirección

¹⁷⁹ Entrevistas especiales a Germán Treuer y Guillermo Hernández.

¹⁸⁰ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

de Turismo de Pilar procura que el auditor sea un profesional o estudiante de turismo con conocimiento de la norma¹⁸¹.

Consultando a Mariela Wagner¹⁸², sobre cuáles serían los pasos para auditar un sistema de gestión de la calidad en el servicio de información y atención turística que presta un organismo de turismo, respondió que, generalmente el auditor elabora un plan de auditoría. Este plan se lo envía al organismo unos días antes para que pueda organizarse. En ese plan se detallan los requisitos y procesos a ser auditados. Básicamente se revisa el sistema en documentos, en la observación del desarrollo de los procesos en ese momento y se conversa con el personal.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.

Los hallazgos se podrán categorizar, por ejemplo, de la siguiente manera¹⁸³:

- Fortalezas: aquellos aspectos en los que se destaca.
- Oportunidades de mejora: aquellos aspectos que, si bien no implican un incumplimiento de la norma, se considera que se pueden mejorar. Será el organismo quien decida si implementa o no la mejora.
- Observaciones: aquellos incumplimientos puntuales de algún requisito de la norma
- No conformidades: aquellos incumplimientos mayores, por ejemplo no cumplir con algún requisito.

Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados (ver 4.2.4).

La alta dirección debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (ver 8.5.2).

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

El organismo de turismo debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

En este apartado de la norma toma importancia la elaboración de indicadores que permitan hacer el seguimiento de los procesos y tener conocimiento sobre si se están alcanzando los resultados planificados¹⁸⁴.

Un indicador es una magnitud asociada a una característica importante de un proceso que permite, midiendo el mismo y comparándolo con el estándar de calidad establecido, conocer si se están alcanzando los resultados¹⁸⁵.

Para la elaboración de los indicadores es importante preguntarse: Qué se quiere medir, cómo se tomará dicha medida, quién va a tener la responsabilidad y cuándo se lo medirá.

¹⁸¹ Entrevista especial a Germán Treuer.

¹⁸² Entrevista especial a Mariela Wagner.

¹⁸³ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

¹⁸⁴ Norma IRAM 30400:2004, apartado 4.1.

¹⁸⁵ *Directrices de Gestión Turística de Municipios*. Secretaría de Turismo de la Nación. 2009.

Ejemplo de un indicador para el proceso de atención al usuario¹⁸⁶:

Indicador de satisfacción del usuario	
Nombre	Porcentaje de atención con calidad, personalmente.
Descripción	Este indicador expresa el porcentaje de atenciones a los usuarios calificadas como muy buenas y buenas, con el fin de tomar acciones de mejora para incrementar la satisfacción en la prestación del servicio.
Fórmula del indicador	$\frac{\text{Nº de respuestas calificadas como muy buenas y buenas}}{\text{Nº de encuestas totales}} * 100$
Fuente de datos	Encuestas de satisfacción a usuarios. Pregunta: ¿Cómo califica la atención al usuario de la oficina de información turística? Respuestas posibles: Muy buena/ buena/ regular/ mala.
Frecuencia	Mensual.
Estándar de calidad	Se establece llegar a 95%.

Por ejemplo (un caso hipotético): el organismo de turismo realizó 468 encuestas en el mes. Las respuestas a la pregunta fueron, 310 muy buena, 148 buena, 9 regular y 1 mala. La fórmula del indicador completada con los datos obtenidos quedaría de la siguiente manera: $(310+148)/468 = 0,978 * 100 = 97,8\%$. Se cumplió y supero el objetivo establecido.

Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente (ver 8. 5.2).

La medición del desempeño de los procesos es un punto clave en todas las organizaciones que entregan servicios, ya que una falla en el servicio final puede ser percibida directamente por el usuario.

8.2.4 Seguimiento y medición del servicio

El organismo de turismo debe hacer el seguimiento y medir las características del servicio de información y atención turística para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del servicio de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Los registros deben indicar la o las personas que autorizan la liberación del servicio al cliente (ver 4.2.4).

La liberación de la prestación del servicio al usuario no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (ver 7.1).

En este apartado, se debe proceder de la misma forma que en el apartado anterior, con la diferencia de que aquí, en lugar de medir las características de los procesos, se medirán las características relevantes del servicio de información y atención turística.

¹⁸⁶ Elaboración propia. Fuente: Curso de herramientas de gestión de la calidad para destinos turísticos. Curso de posgrado. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. 2012.

Por ejemplo, sobre las instalaciones, la atención de los informantes turísticos, el tiempo que se tarda en responder, la calidad de la folletería, etc.

8.3 Control del servicio no conforme

El organismo de turismo debe asegurarse de que el servicio que no sea conforme con los requisitos del servicio, se identifica y controla para prevenir su prestación no intencionada.

Para facilitar la interpretación de este requisito, se va a dar un ejemplo de la industria manufacturera. Por ejemplo, si una fábrica de zapatos, en su control de la producción detecta un zapato descocido o con cualquier otra no conformidad que haga que no sea conforme con las características deseadas, la norma requiere que se identifique y controle para que no se venda en estas condiciones y provoque una insatisfacción en un cliente¹⁸⁷.

Ahora bien, en los casos de las prestaciones de servicios, como en el servicio de información y atención turística, donde la producción y prestación del servicio se realizan en el mismo momento, es difícil detectar una no conformidad antes de haber prestado el servicio al cliente. En estos casos es importante tratar la no conformidad para que no perjudique a nuevos usuarios¹⁸⁸.

En un sistema de gestión de la calidad, la verificación de los productos comprados, la producción y prestación del servicio y el seguimiento y medición, son las fuentes internas que con mayor probabilidad revelan problemas relacionados con el servicio. Las quejas o reclamos de los clientes son los indicios externos más habituales que permiten conocer las no conformidades con el servicio¹⁸⁹.

Un servicio no conforme puede ser, haber dado una mala información, por ejemplo¹⁹⁰:

El nuevo folleto de alojamientos que empezó a entregar la oficina de información turística a los usuarios, tiene un error. El folleto contiene una lista enumerada de los alojamientos del municipio y un mapa donde se muestra la ubicación de los mismos, identificándolos mediante un círculo que contiene en su interior el número que tienen en la lista.

La no conformidad detectada es que, en el mapa hay dos hoteles que tienen los números intercambiados, es decir, el número que tiene uno de los hoteles le pertenece al otro y viceversa. Esto significa que se está dando una información errónea a los usuarios, y a su vez esta situación perjudica a los hoteles.

La no conformidad fue detectada a través de un reclamo que realizó un usuario por medio de un correo electrónico. El usuario fue atendido en la oficina y perjudicado con esta información errónea en el folleto, ya que al llegar a la dirección no encontró el hotel que buscaba.

En este ejemplo, la oficina de información turística no es la encargada del diseño y realización de la folletería. Esta tarea la realiza otra área de la Dirección de Turismo que no está involucrada en el sistema de gestión de la calidad. Es decir, esta área de

¹⁸⁷ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

¹⁸⁸ ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

¹⁸⁹ ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

¹⁹⁰ Elaboración propia. Fuente: Curso, Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

la Dirección de Turismo es proveedor de la folletería. Pero sí, es tarea de la oficina controlar la folletería que recibe (ver 7.4.3), sin embargo durante este proceso no se detectó el error.

Luego de que la alta dirección comunicó la no conformidad al proveedor de los folletos, para que actúe en consecuencia, decidió continuar brindando el servicio de información turística con el soporte de los folletos de alojamientos corregidos manualmente (de la manera más clara que sea posible, intercambiando los números de los hoteles en cuestión) hasta que lleguen los nuevos folletos solicitados, sin error. También, se respondió al usuario su reclamo, dando las disculpas y informándole sobre las acciones tomadas. Además se le informó a los hoteles comprometidos, de la situación.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades para tratar el servicio no conforme. Es decir, documentar la metodología para tratar el servicio no conforme, quiénes serán los responsables para tratar las no conformidades, quién tiene la autoridad para actuar en estos casos, cómo se van a registrar, etc.¹⁹¹.

El organismo de turismo debe tratar los servicios no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

a) **Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada,** como las especificadas en el ejemplo mencionado.

b) **Autorizando su prestación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el usuario.** Por ejemplo, cuando en el ejemplo mencionado la alta dirección autorizó la entrega de folletos con correcciones.

c) **Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un servicio no conforme después de su prestación.** Por ejemplo, como en el caso tratado. Otra opción pudo haber sido sacar de circulación los folletos con error.

Cuando se corrige un servicio no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Se deben mantener registros (ver 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

8.4 Análisis de datos

La alta dirección debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

a) **La satisfacción del usuario (ver 8.2.1).**

b) **La conformidad con los requisitos del servicio (ver 8.2.4).**

c) **Las características y tendencias de los procesos y del servicio, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (ver 8.2.3 y 8.2.4).**

¹⁹¹ Norma IRAM 30300:2003, apartado 8.3.

d) Los proveedores (ver 7.4).

La alta dirección, a partir del análisis de datos obtenidos por el seguimiento y medición de los procesos, el servicio, y la satisfacción de los usuarios, entre otros, obtendrá información relevante para evaluar si se están alcanzando los objetivos establecidos y para tomar decisiones para mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad¹⁹².

Algunos ejemplos de datos e información que podrían ser recopilados y analizados son¹⁹³:

- Desviaciones del desempeño de los procesos.
- Evaluación de la efectividad de la formación del personal.
- Quejas o reclamos de los usuarios.
- Niveles de satisfacción de los usuarios.
- Rendimiento de los proveedores.

Los resultados de tales análisis pueden ser utilizados para¹⁹⁴:

- La revisión por la dirección.
- Aportar información para la toma de decisiones con respecto a las acciones correctivas y preventivas.
- Evaluar la satisfacción del usuario.
- Probar la conformidad del servicio con los requisitos de los usuarios.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

El organismo de turismo debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Las herramientas con las que cuenta el organismo, para la mejora continua son: revisar periódicamente la política de la calidad, proponer objetivos superadores a los actuales, tomar en cuenta los hallazgos de las auditorias, analizar los datos apropiados, los resultados de las revisiones por la dirección, implementar acciones correctivas y preventivas¹⁹⁵.

No solo se deben incorporar mejoras a los procesos que no cumplen con los objetivos establecidos, sino también a aquellos que se están desempeñando satisfactoriamente, para poder mejorar la eficacia de los mismos¹⁹⁶.

Puede ser conveniente que se realice una planificación de la mejora continua, para que la misma sea provocada, como se ejemplifica en la figura 10¹⁹⁷:

¹⁹² Norma IRAM 30300:2003, apartado 8.4.

¹⁹³ ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

¹⁹⁴ ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

¹⁹⁵ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

¹⁹⁶ Norma IRAM 30400:2004, apartado 8.5. 1.

¹⁹⁷ Norma IRAM 30300:2003, apartado 8.5.1.

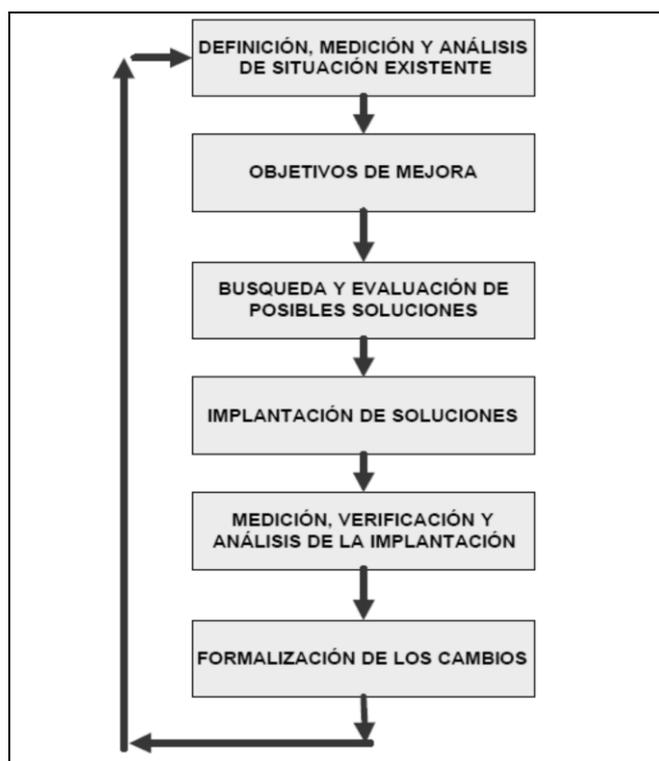


Figura 8. Proceso de mejora continua. Fuente: Norma IRAM 30300:2003.

Para lograr la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad, es necesario que el organismo implemente procesos que permitan medir y analizar la situación actual, establecer objetivos de mejora, buscar posibles soluciones, implementarlas y volver a medir y analizar la eficacia de los cambios. Este ciclo repetido una y otra vez es lo que se conoce como mejora continua¹⁹⁸.

8.5.2 Acción correctiva

-

El organismo de turismo debe tomar acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.

Una no conformidad es cualquier desviación a un requisito especificado tanto de un proceso, del servicio, como del sistema de gestión de la calidad. Por ejemplo, puede ser un servicio no conforme, el uso de un documento obsoleto, un atraso en un plan de mantenimiento o de capacitación, una queja o reclamo, etc.

Es importante marcar la diferencia entre corrección (solución de la no conformidad detectada) y la acción correctiva (eliminación de la causa para evitar su repetición). Por lo que para tomar una acción correctiva es imprescindible determinar la causa del problema y tomar una acción relacionada con la misma¹⁹⁹.

No siempre a una no conformidad se debe aplicar una acción correctiva. Puede ser que el motivo de la misma sea un simple error que probablemente no vuelva a repetirse y la no conformidad puede solucionarse con una corrección. En caso, de la

¹⁹⁸ Norma IRAM 30300:2003, apartado 8.5.1.

¹⁹⁹ Norma IRAM 30400:2004, apartado 8.5.2.

no conformidad sea repetitiva, deberá implementarse una acción correctiva que impida que vuelva a producirse²⁰⁰.

En el ejemplo del apartado 8.3 se pueden ver, para la no conformidad detectada, las correcciones tomadas. En este apartado se enunciarán posibles acciones correctivas para el mismo ejemplo. Como en el sistema de gestión de la calidad ya había antecedentes de este tipo de no conformidad, se tomaron las siguientes acciones correctivas, para eliminar la causa de la no conformidad: se acordó con el proveedor que, antes de enviar la folletería a imprimir, envíe el diseño para que sea revisado por la oficina. También se realizará un control más estricto al recibir la folletería. Es decir, la oficina a partir de ahora va a revisar la folletería antes de imprimirse (antes no lo hacía) y después, cuando la recibe²⁰¹.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los usuarios).**
- b) Determinar las causas de las no conformidades.**
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.**
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias.**
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas.**
- f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.**

8.5.3 Acción preventiva

El organismo de turismo debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Estas acciones buscan impedir posibles problemas que podrían tener una repercusión negativa en los procesos, en el servicio, en el sistema de gestión de la calidad o en la satisfacción de los usuarios²⁰².

Es importante marcar la diferencia entre las acciones preventivas y correctivas. Las acciones preventivas tienen como objetivo encontrar y eliminar la causa de una no conformidad potencial, es decir que no ocurrió pero que puede ocurrir. Por su parte, las acciones correctivas tienen el objetivo de eliminar la causa de una no conformidad que ya ocurrió²⁰³.

Por ejemplo, la Dirección de Turismo de Pilar, determino como acción preventiva no dar más tarifas de hoteles, porque la inflación actual hace que el cambio de las mismas sea dinámico y puede generar algún problema en el sistema de gestión de la calidad.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

²⁰⁰ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

²⁰¹ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

²⁰² ISO 9001 para la pequeña empresa. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

²⁰³ Curso: Documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en servicios turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas. Para esto, es necesario identificar las fuentes de datos que permitan detectar no conformidades potenciales. Por ejemplo: tendencia de los procesos, recomendaciones de las auditorías, etc.²⁰⁴

b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades. Si el análisis de los datos muestra la existencia de posibles problemas, entonces se deberían determinar acciones preventivas que establezcan los pasos necesarios para eliminar dichos problemas²⁰⁵.

c) Determinar e implementar las acciones necesarias.

d) Registrar los resultados de las acciones tomadas.

e) Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas. Deben ser objeto de seguimiento para averiguar si han sido efectivas²⁰⁶.

3.3 Beneficios que genera a los organismos locales de turismo la aplicación de la norma ISO 9001:2008 en el servicio de información y atención turística:

Como se ha visto en el marco teórico, la implementación de un sistema de gestión de la calidad, de acuerdo a la norma ISO 9001:2008, por parte de las organizaciones en general trae aparejados beneficios para las mismas.

En este apartado se pretende explicitar los beneficios que generan la aplicación y certificación de la norma, pero particularmente, en los organismos de turismo cuando la aplican en el servicio de información y atención turística.

Una de las formas para conocer estos beneficios, es por medio de las declaraciones realizadas por los organismos locales de turismo que certificaron la norma ISO 9001, ya que se encuentran trabajando diariamente de acuerdo a los requisitos de la norma y ven en la práctica los resultados que se generan.

Considerando lo mencionado, a continuación se expondrán declaraciones de organismos de turismo certificados sobre los beneficios que están obteniendo desde la aplicación de la norma.

El primer organismo de turismo del país en aplicar la norma ISO 9001 fue la Dirección de Turismo de Pilar. Germán Treuer²⁰⁷, cuenta que, comenzaron a implementar el sistema de gestión de la calidad en el año 2005, y desde entonces:

- Mejoró mucho la gestión de la oficina de información turística.
- Se maneja información veraz, que contribuye a realizar una efectiva planificación y brindar información fehaciente a los usuarios.
- El ser una organización certificada dio a la Dirección de Turismo un mejor posicionamiento.
- Los organismos nacionales y provinciales están más predispuestos a colaborar con la gestión.

²⁰⁴ Norma IRAM 30400:2004, apartado 8.5.3.

²⁰⁵ *ISO 9001 para la pequeña empresa*. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

²⁰⁶ *ISO 9001 para la pequeña empresa*. Recomendaciones del comité ISO/TC176. 2002.

²⁰⁷ Entrevista especial a Germán Treuer.

Con respecto a la Secretaría de Turismo del Partido de La Costa, Gustavo Sosa²⁰⁸ manifestó, que la Secretaría tiene como ejes de gestión, dos temas centrales, trabajar fuertemente en calidad y la interacción con el sector privado. Conjugando estos dos ejes, en una primera instancia, lograron implementar una herramienta perteneciente al Sistema Argentino de calidad Turística, el Programa de Buenas Prácticas en Destinos, obteniendo como resultado 30 organizaciones del sector distinguidas por dicho programa, entre ellas una oficina de información turística.

Con ese primer paso dado, calidad y trabajo conjunto con el sector privado, la Secretaría quería dar una fuerte señal de trabajar la calidad no sólo desde una de las oficinas de información turística, sino desde todas. Con ese fin, es que decidieron participar del Programa Municipalidad, y aplicar la norma ISO 9001 en el servicio de información turística que presta en todas sus oficinas. Desde hace cuatro años, vienen obteniendo beneficios, tales como los siguientes:

- Un mejor manejo de la información que se recoge y se brinda a los usuarios del servicio.
- La mejora del ambiente de trabajo, el cuál redundará en un mejor lugar para todos. Esto lo demuestran las encuestas de satisfacción que se realizan a quienes visitan las oficinas.
- Las encuestas de satisfacción realizadas a los usuarios, permiten perfeccionar los procesos para que siempre sea útil el sistema de gestión de la calidad implementado y realmente la mejora sea continua.
- Permite facilitar la incorporación de nuevos empleados, gracias al uso de los manuales e instructivos.

El Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata, reconocen entre los logros alcanzados, los siguientes²⁰⁹:

- Mejora en la calidad percibida de los procesos verificado mediante encuestas de satisfacción.
- Compromiso del personal con la mejora de la calidad de la prestación del servicio.
- Disminución de los errores en la prestación debido a la implementación del sistema de gestión de la calidad.
- Aumento en la cantidad de cursos de capacitación brindados y cantidad de capacitados.
- Mejora en la calidad percibida de los procesos mediante encuestas de satisfacción.
- Satisfacción de las personas capacitadas: 66% en 2010 y 92% en 2011.
- Incremento de centros de información turística.

Por su parte, Nidia Flora Guichandut²¹⁰, expresó que, lo fundamental en un servicio es realizar una revisión permanente del proceso, y este es uno de los beneficios de la aplicación de la norma. Como así también, tiene un valor primordial la capacitación del personal en forma permanente, señalando y supervisando diversos aspectos que hacen al servicio.

²⁰⁸ Entrevista especial a Gustavo Sosa.

²⁰⁹ Entrevista especial a Leandro Laffan.

²¹⁰ Entrevista especial a Nidia Flora Guichandut.

Con respecto a Malargüe, Cintia Moyano²¹¹ expresaba que, en la actualidad han re certificado dos veces con buenos resultados, luego de un trabajo arduo constante por parte de los que se encargan de coordinar el sistema de gestión de la calidad. Es difícil, siendo un organismo público hacer que el personal se comprometa con los objetivos, y que las distintas direcciones demuestren su compromiso, que es sumamente importante para seguir en el camino de la mejora.

Para la Dirección de Turismo de Malargüe, *“la certificación significó una gran motivación, un logro que nos diferencia y exige más compromiso para con el turista y con la actividad privada. El equipo se fortaleció, mejoró la productividad, se generó un mayor control en las tareas asignadas y el hábito del registro que ha costado un gran compromiso. La importancia que tiene el sello de calidad radica en que es lo que diferencia de otros destinos turísticos, y buscar ser ejemplo para incentivar y ayudar a que el prestador comience a comprometerse y a tener en cuenta la expectativa del turista en la prestación de sus servicios”*²¹².

La Secretaría de Turismo de Los Antiguos comenzó a trabajar en la implementación de la norma ISO 9001:2008 en agosto del 2008. Roxana Marchena²¹³, comentó que, desde que implementaron la norma cuentan con 14 procedimientos. Cada uno se refiere a los detalles de la manera en que se trabaja y cuáles son sus clientes. Anterior a la implementación, ya realizaban las mismas actividades, pero de una manera diferente, no tenían en cuenta la medición de cada uno de los procesos y de los resultados obtenidos. Uno de los beneficios que la norma les brindó, fue justamente eso, organizar el trabajo, medirlo, controlarlo y ver los resultados de los mismos. Al principio les fue difícil, porque la norma les decía que tenían que tener pero no el cómo, esto les resultaba por una parte una ventaja y por otra un desafío, sin embargo, contaron al principio con un asesor con conocimientos de la norma que los ayudó.

Por su parte, Marina Basalo, ex Secretaria de Turismo de Los Antiguos, expresó que, *“simplemente con decir esta gestión certificó la norma ISO 9001, ya la gente se da una idea de cuál es la organización que está detrás. Nosotros creemos que una manera de contagiar al sector privado es a través de que el Estado predique con el propio ejemplo y, a partir de ahí, seguir trabajando con otros temas en los cuales también se puede avanzar como es la certificación ambiental o ir profundizando en distintas cuestiones como es la conciencia social empresaria. En ese sentido el Estado tiene que asumir el rol de dar el ejemplo para que después, eso se derrame en el resto de la comunidad turística”*²¹⁴.

²¹¹ Entrevista especial a Cintia moyano.

²¹² Directorio de organizaciones distinguidas y certificadas del Ministerio de Turismo de la Nación.

²¹³ Entrevista especial a Roxana Marchena.

²¹⁴ <http://do.turismo.gov.ar/flash/> Relatos experienciales. Secretaría de Turismo de Los Antiguos.

Capítulo 4

Conclusiones y recomendaciones

*“Empieza haciendo lo necesario, continúa haciendo lo posible;
y de repente estarás haciendo lo imposible”*

San Francisco de Asís

Conclusiones

La satisfacción del turista, con respecto a su estadía en un destino, no solo deriva de los atractivos sino también de la calidad de los servicios recibidos por parte del conjunto de organizaciones, tanto del sector público como del privado, que forman parte de la cadena de valor del turismo. Una mala prestación de uno de los servicios puede llegar a provocar la insatisfacción del turista de su visita al destino. De aquí, la importancia del compromiso de ambos sectores para brindar servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los turistas.

Un servicio potencial a ser utilizado por cualquier turista en un destino, es el servicio de información y atención turística que prestan los organismos locales de turismo a través de sus oficinas de información turística, objeto de estudio de la investigación del presente trabajo. La experiencia del turista puede incluir la orientación y seguridad que puede brindar una información precisa y adaptada a sus necesidades.

El servicio de información y atención turística, además de ser importante para los turistas, lo es para todos los prestadores de servicios, ya que a través de este, se está comunicando toda la oferta turística del destino. De hecho, entre los usuarios de este servicio se encuentran también las agencias de viajes, guías de turismo, prensa, etc.

Además, a través del intercambio de información que se realiza con el turista durante la prestación del servicio, las oficinas obtienen información de la demanda, que puede ser útil para la toma de decisiones de todo el sector turístico local, en favor de un desarrollo sostenible del destino. Por todos estos motivos, resulta importante para los destinos contar con oficinas de información turística asegurando la prestación de un servicio bajo condiciones controladas, orientado a aumentar la satisfacción de los usuarios y a mejorar continuamente su desempeño.

Sin embargo, en la realidad, uno mismo podría encontrar en sus experiencias turísticas, o al escuchar las de sus allegados, situaciones de insatisfacción provocadas por el servicio de información y atención turística de muchos destinos, debido a causas como falta de información, informantes con poca vocación de servicio, infraestructuras e instalaciones que dejan mucho que desear, etc.

Las normas técnicas (IRAM, IRAM-SECTUR o ISO) son herramientas que se evidencian como útiles para cumplir con el objetivo de impulsar la competitividad en las organizaciones de los destinos, en busca de una prestación más eficaz y eficiente de los servicios turísticos.

No obstante, sólo seis organismos de turismo del país aplicaron y certificaron la norma ISO 9001:2008. En todos los alcances de los sistemas de gestión de la calidad

implementados por estos organismos, se encuentra afectado el servicio de información y atención turística.

Al consultar a los organismos sobre el problema que originó la investigación del trabajo de investigación, la mayoría de ellos respondió que tuvo dificultad para la interpretación de la norma ISO 9001. Cinco de los organismos obtuvieron la ayuda de profesionales capacitados en la aplicación y certificación de la norma.

Quedaron evidenciados, a través del diagnóstico realizado en los organismos de turismo que certificaron esta norma, los beneficios logrados a partir de su implementación y certificación, tales como: mejora la gestión de las oficinas al organizar el trabajo, mejora el ambiente de trabajo brindando un lugar más acogedor tanto para los empleados como para los usuarios, se maneja información fehaciente, aumenta el nivel de satisfacción de los usuarios y se logra la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Recomendaciones

Se considera importante que exista un compromiso de cooperación entre el sector público y privado para brindar servicios de calidad para satisfacer a los turistas que llegan al destino. Por su parte, el organismo local de turismo, debería comprometerse a brindar un servicio de información y atención turística de calidad a través de sus oficinas de información turística. Una de las herramientas para implementar un sistema de gestión de la calidad y, de la cual quedó evidenciado que se obtienen grandes beneficios, es la norma ISO 9001:2008, por lo que sería recomendable su aplicación para tal fin. Además de alcanzar los beneficios mencionados, serviría para dar ejemplo de compromiso y motivar al resto de las organizaciones turísticas del destino a unirse a la cultura de la calidad.

A corto plazo, sería beneficiosa la existencia de programas (nacionales, provinciales, locales) que ayuden a sensibilizar a los organismos de turismo sobre la importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad en el servicio de información y atención turística y sobre la norma internacional ISO 9001:2008 como una herramienta de gestión que, a partir de su aplicación, permite la obtención de múltiples beneficios.

A largo plazo, terminada la etapa de sensibilización, sería recomendable que los programas ayuden a implementar y certificar la norma. El Programa Municipalidad de la Provincia de Buenos Aires y los Programas de implementación de las normas IRAM-SECTUR del Ministerio de Turismo de la Nación, pueden tomarse como referencia.

Finalmente, sería interesante que los organismos de turismo puedan contar, como la tienen otros sectores, con una norma sectorial, como bien podría ser la elaboración de una norma IRAM-SECTUR, o la aprobación de la norma ISO 14785 para oficinas de información turística que el grupo tres del comité 228 de la ISO elaboró bajo la coordinación de Argentina.

Bibliografía consultada

Alonso Almeida, Mar; Barcos Redín, Lucía; Castilla, Juan Ignacio Martín (2006). *Gestión de la calidad en los procesos turísticos*. Editorial Síntesis. España.

Beltrami, Mauro (2011). *Problemas estructurales y otras causas que dificultan la profesionalización de la gestión en empresas turísticas*. Trabajo final para optar el título de Magister. Maestría en Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata.

Boullón, Roberto (2003). *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Primera edición, Ediciones Turísticas. Buenos Aires.

Castellucci, Daniela. (2011). *Sistemas de calidad en turismo: Posibilidades y restricciones de su implementación en Mar del Plata*. Tesis de Maestría en Desarrollo Turístico Sustentable. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata.

Decreto Reglamentario 1474/94 Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación.

Directrices de Gestión Turística de Municipios. Secretaría de Turismo de la Nación. 2009.

Documento ISO/CT 176/ST 2/N 524R6. *Orientación sobre el apartado 1.2 “aplicación” de la norma ISO 9001:2008*.

Documento ISO/CT 176/ST 2/N 525R2. *Orientación sobre los requisitos de documentación de la norma ISO 9001:2008*.

Documento ISO/CT 176/ST 2/N 526R2. *Orientación sobre la terminología utilizada en las normas ISO 9001 e ISO 9004*.

Documento ISO/CT 176/ST 2/N 544R3. *Orientación sobre concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión*.

Documento ISO/CT 176/ST 2/N 630R3. *Orientación sobre los “procesos contratados externamente”*.

Documento ISO/CT 176/ST 2/N 836. *Orientación para la implementación de la norma ISO 9001:2008*.

Iglesias, Cristina (2009). *Gestión integrada de la calidad en los destinos turísticos*. En Wallingre, N. y Villar, A. Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias. Primera Edición, Universidad Nacional de Quilmes.

ISO 9001 para pequeñas empresas: recomendaciones del ISO/TC 176. Organización Internacional de Normalización. 2002.

Kotler, Philip; Bowen, John; y Makens, James. (2004). *Marketing para turismo*. Tercera edición, Pearson Educación. Madrid.

Fontalvo Herrera, Tomás José; Vergara Schmalbach, Juan Carlos (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Editorial Eumed. España.

Ley 25.997 Ley Nacional de Turismo

Manual de accesibilidad turística. Secretaría de la Provincia de Buenos Aires. 2011

Marcigliano, Alejo; Sanchez Lavalle, Alberto; Scolo, Juan (2008). *Reportajes: la agencia de viajes 2007*. Ladevi Ediciones. Buenos Aires.

Martinez, N. y Rosenfeld, A. (2011). *Normas de calidad, responsabilidad social y turismo*. Buenos Aires: Ladevi Ediciones.

Ministerio de Turismo de la Nación. www.turismo.gov.ar

Miralbell Izard, Oriol (2007). *Gestión de oficinas de turismo*. UOC. Barcelona

Miralbell Izard, Oriol (2010). *Gestión pública del turismo*. UOC. Barcelona.

Norma IRAM 30300:2003

Norma IRAM 30400:2004

Norma ISO 9000:2005

Norma ISO 9001:2008

Normas y sistemas de calidad en el turismo y su relación con la sostenibilidad y las leyes de turismo: la experiencia de las Américas. Organización Mundial del Turismo. 2010.

Organismo Internacional de Normalización (ISO). www.iso.org

Organismo Mundial de Turismo (OMT). www2.unwto.org

Organismo Nacional de Normalización (IRAM). www.iram.org.ar

Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020. Ministerio de Turismo de la Nación.

Romero, Adriana; et. al. (2011). *Normalización y gestión de la calidad turística*. Biblioteca del Congreso de la Nación-Foro de profesionales en turismo. Buenos Aires.

Sancho, Amparo (dir.) (1998). *Introducción al turismo*. Organización Mundial del Turismo.

Sanz, Jaime; et. al. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto andaluz de la tecnología.

Sistema Argentino de Calidad Turística (2011). Ministerio de Turismo de la Nación. Editado por Mensajero Producciones.

Torres Bernier, E. (2006). *Estructura de mercados turísticos*. UOC. Barcelona.

Cursos

La Normalización y la Gestión de la Calidad en Turismo. Profesor, Mauro Beltrami. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

Herramientas de Gestión de la Calidad en Municipios Turísticos. Profesores, Ezequiel Gliubizzi, Luciana Sanchez y Agustina Del Papa. Curso de Posgrado. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. 2012.

Documentación e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001 en Servicios Turísticos. Profesor, Germán Treuer. Foro de Profesionales en Turismo. 2012.

Entrevistados

Aguirre Posse, María Julia: Estudiante de la Licenciatura en Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Terminó recientemente su trabajo de tesis para obtener el título correspondiente, referido a la gestión ambiental en organizaciones turísticas.

Barbieri, Marcelo: fue Subcoordinador del Programa Municipalidad de la Provincia de Buenos Aires.

Casanova Ferro, Gonzalo: Director Nacional de Calidad Turística. Ministerio de Turismo de la Nación.

Del Papa, Agustina: Directora de Turismo Social. Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires.

Familia "Rodando Ando": es una familia argentina, que empezó a cumplir el sueño de recorrer el mundo, durante 80 meses, con su motorhome. Para más información, ver www.rodandoando.com.

Guichandut, Nidia Flora: Jefa de Departamento Atención al Turista. Ente Municipal de Turismo. Mar del Plata.

Hernández, Guillermo: Director de Ambiente del Municipio de General Belgrano y Responsable de Calidad de la Dirección de Turismo del municipio.

Laffan, Leandro: Jefe de Departamento de Investigación y Desarrollo. Ente Municipal de Turismo, Mar del Plata

López, Clelia: Coordinadora Nacional de Calidad Turística. Ministerio de Turismo de la Nación.

Marchena, Roxana: Representante de la Dirección de la Secretaría de Turismo del Municipio de Los Antiguos.

Moyano, Cintia: Directora de Calidad de la Dirección de Turismo del Municipio de Malargüe.

Pereira, Soledad. Responsable de las Relaciones Internacionales de la Gerencia de Relaciones Institucionales del IRAM.

Sosa, Gustavo. Director de Promoción Turística del Partido de La Costa.

Treuer, Germán. Director de Calidad del Municipio de Pilar. Representante del Sistema de Gestión de la Calidad de la Dirección de Turismo del Municipio de Pilar.

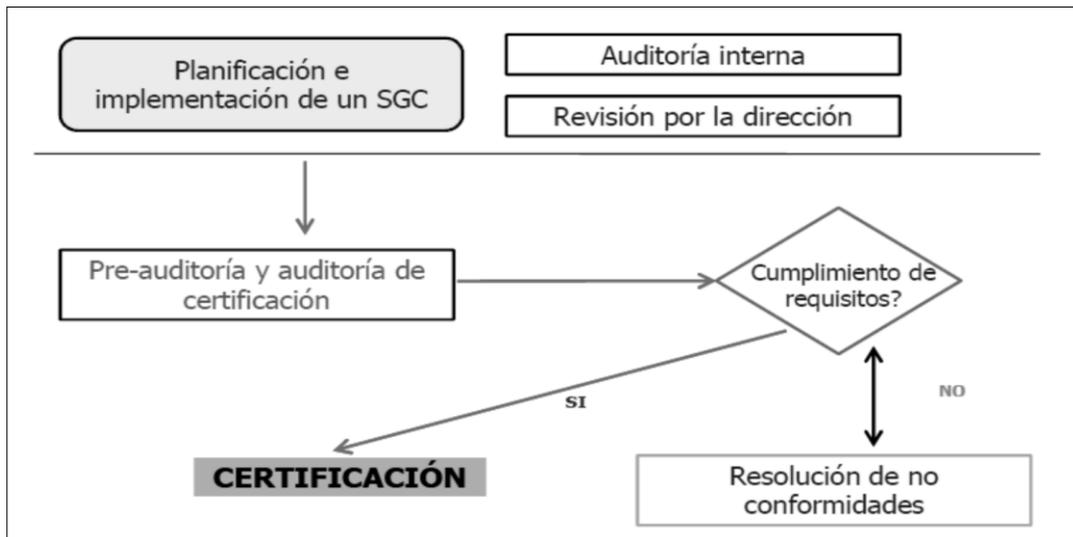
Vasquez, Cristian: Gerente de la Dirección de Normalización del IRAM.

Wagner, Mariela: Directora de PROCATUR. Consultora, docente universitaria y auditora de certificación.

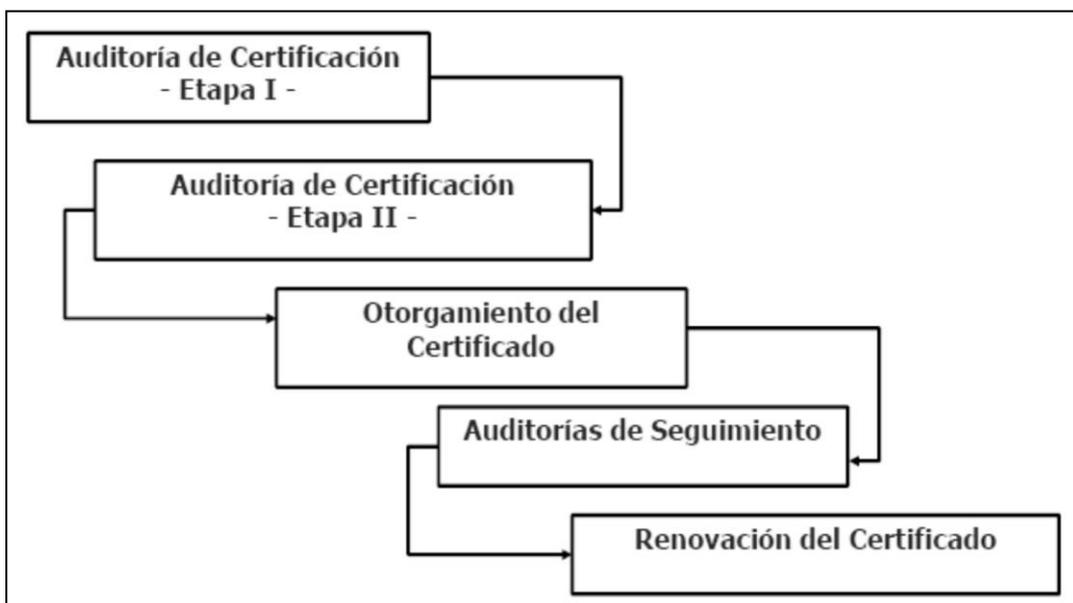
Anexo 2

Certificación

Proceso de certificación²¹⁶.



Auditorías de certificación²¹⁷.



²¹⁶ Seminario de Normalización y Calidad en Turismo. Profesor, Mauro Beltrami. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. 2011.

²¹⁷ Seminario de Normalización y Calidad en Turismo. Profesor, Mauro Beltrami. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata. 2011.

Certificado²¹⁸.

Certificado | sistemas de Gestión

IRAM INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN

IRAM certifica que:

**MUNICIPALIDAD DE GENERAL BELGRANO
DIRECCIÓN DE TURISMO**

Av. Sarmiento y Avenida España - (7223) - General Belgrano - Pcia. de Buenos Aires

posee un Sistema de Gestión de la Calidad que cumple con los requisitos de la norma:

IRAM-ISO 9001:2008

Cuyo alcance es:
Diseño y prestación de los servicios de atención al turista y promoción del destino turístico.

Certificado de Registro N°: 9000-3570

Vigencia Desde: 2009-12-01
Hasta: 2010-12-01

Este certificado es válido siempre que la organización mantenga en operación, en condiciones satisfactorias, su Sistema de Gestión de la Calidad.

[Signature]
Dirección de Certificación

[Signature]
Comité General de Certificación

[Signature]
Dirección General

IAF OAA

IONet

IRAM - Instituto Argentino de Normalización y Certificación - Casa Central Perú 552/556 (C1068AAB) Buenos Aires Argentina

²¹⁸ Dirección de Turismo de General Belgrano. <http://www.belgranotur.gov.ar/imagenes/certificado-iso-9001.jpg>

Anexo 3

Imágenes²¹⁹



²¹⁹ Fotos tomadas personalmente en una de las oficinas de información turística de Mar del Plata. **1** A la izquierda de la oficina de información turística se puede observar el Casino Central de Mar del Plata. **2** Frente de la oficina. **3** Cartel en la vereda que indica la presencia de la oficina, con el símbolo representativo “i”. **4** Puerta de acceso a la oficina. **5** Imagen de la ciudad ubicada en una de las paredes de la oficina. **6** Uno de los escritorios de atención al usuario. **7** Mueble guarda folletos.