



SENADO DE LA NACIÓN

COMISION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES

Formulario de Presentación		
RECONOCIMIENTO A LA BUENA GESTIÓN MUNICIPAL 2011		
Organismo: <b>SECRETARIA DE TURISMO Y DESARROLLO ECONOMICO</b>		Provincia: <b>NEUQUEN</b>
Responsable para contactar: <b>RAUL PONT LEZICA</b>		Fecha de Llenado del Formulario: <b>10/05/11</b>
Calle: <b>AV. SAN MARTIN Y ROSAS</b>	N°:	CP: <b>8370</b>
Localidad: <b>SAN MARTIN DE LOS ANDES</b>	Municipio: <b>SAN MARTIN DE LOS ANDES</b>	Cantidad de habitantes: <b>30000</b>
Teléfonos: <b>02972 – 425048</b>		Fax: <b>02972 - 425048</b>
Sitio web: <a href="http://www.sanmartindelosandes.gov.ar">www.sanmartindelosandes.gov.ar</a>		E-Mail: <b>raul.pontlezica@smandes.gov.ar</b>
Título de la experiencia: <b>PROGRAMA DE CALIDAD TURÍSTICA DE SAN MARTÍN DE LOS ANDES</b>		

### AVAL DEL INTENDENTE

Apellido y Nombres: <b>Msc. María Cristina Frugoni</b>	Sello:	Firma:
---	--------	--------

- EL AVAL DEL INTENDENTE CERTIFICA ADEMÁS LA VERACIDAD DE LOS DATOS PRESENTADOS.
- RECUERDE QUE TODOS LOS CAMPOS DEL FORMULARIO DEBERÁN ESTAR COMPLETOS.
- NO ALTERE EL ESPACIO PREVISTO (MÁXIMO UNA CARILLA POR ASPECTO) PARA CADA UNO DE LOS PUNTOS DE EVALUACIÓN A CONSIDERAR.
- PARA CUALQUIER CONSULTA, DIRIGIRSE A:  
COMISIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES del H. SENADO DE LA NACIÓN

Hipólito Yrigoyen 1708 6º piso, oficina 624 (C1089AAH) TEL. (011) 4010-3000 int. 7644 / 7646 FAX: (011) 4010-3000 int. 7644

MAIL: [alalfons@senado.gov.ar](mailto:alalfons@senado.gov.ar) / [adelaure@senado.gov.ar](mailto:adelaure@senado.gov.ar)

### NO LLENAR ESTOS CAMPOS

Fecha de Recepción:	Cat.:	Nº de Registro:
---------------------	-------	-----------------



SECRETARÍA DE  
POLÍTICAS SOCIALES  
DEL MINISTERIO DE  
DESARROLLO SOCIAL  
PRESIDENCIA DE LA NACIÓN



Dirección Nacional de Proyectos con  
Organismos Internacionales de Crédito  
Ministerio de Economía y Producción



UNSAM  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

CEDeT

### **Síntesis o resumen del proyecto:**

Durante el año 2008 se trabajó en la planificación y desarrollo del **Sistema de Calidad Turística de San Martín de los Andes**, a partir del cual surge el PROGRAMA DE CALIDAD EN ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS Y EN SERVICIOS GASTRONÓMICOS, constituido en una **herramienta estratégica**, que permite a las empresas, lograr y asegurar un **salto de calidad permanente**, y a afianzar sus **condiciones competitivas y productivas**.

El programa fue planteado como un componente integrado a las **estrategias y acciones de posicionamiento** de la "Marca" San Martín de los Andes, destino turístico líder en materia de innovación y desarrollo territorial a través de la actividad turística.

Se desarrolló sobre una base de **directrices organizadas**, orientadas por un lado a la interpretación, aprendizaje e implementación de la calidad, y por otro a asegurar la efectividad de los servicios, consolidando prácticas de mejora continua e innovación, que deriven en la mayor **satisfacción de los turistas**, en el **profesionalismo** de los recursos humanos y en la **eficiencia económica** de las empresas adheridas.

El programa incluye instancias de **capacitación e instrucción** a los niveles empresariales, gerenciales, de supervisión y operativos, y cuenta con un marco de **documentación** de apoyo destinado a las empresas, conformado por manuales, instructivos, que facilitarán el abordaje de la **instancia práctica y ejecutiva** de la calidad, concretamente las acciones de mejora planificadas, aplicadas sobre los aspectos tangibles e intangibles del servicio de los establecimientos.

A diferencia de los programas tradicionales de calidad, este programa local, hace un fuerte hincapié en los procesos de **comunicación y atención** al cliente, especialmente orientados a realzar el contenido humano y emocional del servicio, que acompañarán al cuidado y optimización de los aspectos sensoriales y de confort de las instalaciones y equipamiento.

Como principal **rasgo diferenciador** y de **valor**, el programa de calidad de San Martín de los Andes, se caracteriza por un fuerte **enfoque endógeno**, expresado tanto a través de los contenidos de la **capacitación** como de su **marco normativo**, los cuales están precisamente ajustados al **perfil empresarial local** y a los **estilos de servicio** que componen la **oferta** hotelera y gastronómica del destino turístico.

**Caracterización del municipio en que tuvo lugar la experiencia:** Tipo de municipio, población, indicadores socioeconómicos, presupuesto municipal, cantidad de empleados municipales, entre otros datos:

## **SAN MARTÍN DE LOS ANDES - MUNICIPIO DE PRIMERA**

Cantidad de **habitantes:** 30.000 (Treinta mil)

**Presupuesto \$** 107.000.000 (Ciento siete millones de pesos)

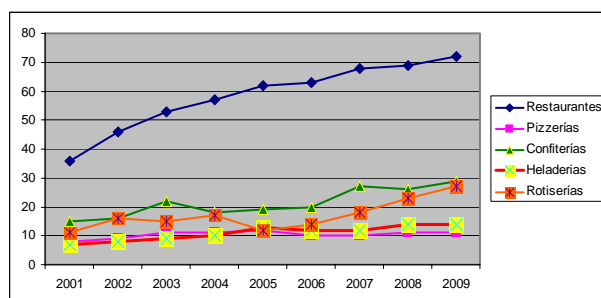
**Empleados:** 730 (Setecientos treinta)

La Municipalidad de San Martín de los Andes, responsable de la evolución socioeconómica local, ha acompañado y asistido al desarrollo de la comunidad desde el comienzo de su gestión (Año 2007). Para ello, durante este periodo se ha vinculado y asesorado con organizaciones ligadas directamente al **desarrollo y servicios turísticos**, a la **construcción**, a la **gestión medio ambiental**, **seguridad y responsabilidad social empresaria**, por ser pilares de sustentabilidad del desarrollo socio-económico local.

La **construcción** y el **desarrollo inmobiliario**, son actividades preponderantes y en plena expansión, como emergentes de la actividad turística, dinamizador principal de la economía local.

El **desarrollo urbano** de la ciudad ha avanzado en los últimos años, hacia nuevos sectores dentro del ejido municipal, superando al término del año 2010, los 50.000 m<sup>2</sup> de superficie cubierta autorizada.

Los **servicios gastronómicos y hoteleros** por su parte, también han manifestado un sostenido crecimiento respondiendo a la demanda turística en aumento.



El incremento también se manifiesta en **actividades primarias** como la **forestal** y la **industria maderera**, que ocupan un significativo lugar en el marco del desarrollo económico local y abastecen directamente al campo de la construcción.

La **interdependencia** y **complementariedad** de estas actividades, han forjado en el ámbito municipal e institucional en general, la **visión y planificación sistémica**, necesaria para el desarrollo responsable y sostenible en el tiempo de la localidad y de su comarca rural, especialmente atendiendo a características naturales y socio-dinámicas muy particulares, ya que dichas actividades se desarrollan mayormente en el **Parque Nacional Lanín** y en convivencia intercultural con numerosas **comunidades y familias Mapuche**.

### **Objetivos propuestos (Objetivo principal y secundarios; explícitos e implícitos) y metas del proyecto o políticas del municipio:**

La implementación del Programa de Calidad Turística Local, tiene como objetivo principal generar un **marco normativo y régimen de certificación administrados localmente**, que permitan posicionar al destino turístico en el mercado nacional y transnacional, como un centro turístico jerarquizado y diferenciado. Dicho programa facilitará a los prestadores turísticos, adecuar y optimizar sus estándares de servicio a las **exigencias del mercado** interno y de los países emisivos, y a su vez resguardar y asegurar la **identidad** y características propias de la escala y estilo de servicio de los emprendimientos.

Se prevé que el Programa de Calidad Turística Local, se constituirá en una herramienta metodológica que permitirá un conjunto de **ventajas y beneficios** al sector, consolidando la **marca ciudad** en un mercado notablemente dinámico y exigente como lo es el turístico.

La consigna en primera instancia, fue lograr una **masa crítica** de establecimientos hoteleros y gastronómicos, con competencias y capacidades tanto conceptuales como operativas, para gestionar calidad por procesos mediante un sistema particularmente alineado al perfil de servicio local y a las características de la demanda de San Martín de los Andes.

Posteriormente y mediante la expansión del marco normativo técnico, se prevé alcanzar **otros rubros y actividades** no menos importantes, y de incidencia directa en la satisfacción de más de **250.000** turistas y visitantes anuales, que podrán acceder y vivenciar una **experiencia turística** memorable, cuidada y altamente profesionalizada.

Por su parte y también en el corto plazo, las directrices del programa servirán también para **orientar a los futuros proyectos de inversión**, tendiendo a la modernización, mediante la adopción de las directrices de calidad del programa, que aseguren la factibilidad de los nuevos proyectos turísticos.

Se espera con este proyecto, consolidar la tendencia evidenciada en los programas introductorios y de aproximación a la calidad turística propuestos y ejecutados exitosamente desde el **SACT (Sistema Argentino de Calidad Turística)**

Alcanzar la calidad certificada desde la perspectiva endógena y con el apoyo técnico especializado, es prioritario para posibilitar a San Martín de los Andes, continuar siendo un **destino turístico emblemático** y jerarquizado de la **Provincia de Neuquén** y de la **República Argentina**.

En este sentido, el **Municipio de San Martín de los Andes**, referente y responsable principal de la evolución Socio-económica de este territorio como destino turístico, asumió **liderar** un proceso de **superación** del nivel competitivo y productivo, y de expansión de su capacidad sostenible, en pos de asegurar la satisfacción de sus **turistas** y el desarrollo humano de la **comunidad residente**. Para ello se apoyó en una **política de calidad turística integral**, que permite ajustar decisiones, programas, proyectos y gestiones afines, a este marco de referencia.

Expresar los **lineamientos** de esta **Política de Calidad Turística Integral**, demandó construir una base institucional y social consolidada por **convicciones compartidas**, entre los administradores del **estado** municipal, el sector **empresario** y especialmente la **comunidad** de San Martín de los Andes, como principal destinatario de los beneficios resultantes.

El objetivo a **largo plazo** será adoptar un **modelo de optimización permanente** de la actividad turística, mediante la gestión planificada de la calidad, no sólo para potenciar la eficiencia de los servicios, sino para hacer del turismo un factor real de **desarrollo territorial**.

### **Problema que la experiencia intenta resolver. Caracterización:**

Actualmente San Martín de los Andes posee una oferta de **6971 plazas** distribuidas en **195 unidades** de alojamientos habilitados.

Luego de la construcción de una serie de hoteles en la década de los 80, el crecimiento de esta franja se "congeló", creciendo ampliamente la de otro tipo de alojamientos turísticos, denominados "**cabañas**", llegando a una proporción de 30% de establecimientos hoteleros (hoteles, hosterías) y 70% de extra-hoteleros (Cabañas, apart-hoteles).

La **tendencia** se acentuó en los últimos diez años y prácticamente todo los proyectos y construcciones que se habilitaron en materia de alojamiento turístico, se tipificaron en la clase **apart-hotel**, categoría **tres estrellas**.

Este tipo de oferta, si bien al principio fue rechazada, (El mercado seguía prefiriendo la cabaña), finalmente terminó imponiéndose con buenos resultados, sobre todo por ser lo más **nuevo**, lo más **moderno**, lo mejor **equipado**.

Actualmente la oferta hotelera está conformada en las siguientes proporciones:

- 2% Hoteles/ Hosterías 4 - 5 estrellas
- 25% Hoteles/ Hosterías 3-2-1 estrella
- 30% Cabañas /Apart-hotel 3 estrellas
- 43% Cabañas /Apart-hotel 2-1 estrella

Independientemente del tipo y categoría de establecimientos que conforman la oferta de alojamientos, se observó que existen necesidades concretas de actualizar y jerarquizar los procesos de servicio de todas las franjas, acciones clave para que los clientes perciban una **experiencia hotelera "de calidad"**.

El 90% de los establecimientos, son **emprendimientos familiares** radicados en nuestra ciudad en busca de un cambio en la calidad de vida, que encontraron en el negocio turístico la posibilidad de desarrollarse económicamente.

En la mayoría de los casos, salvo escasas excepciones, los emprendedores no tienen experiencia ni conocimiento en gestión de la empresa turística, lo que pone a San Martín de los Andes ante empresarios, que necesitan **cubrir carencias y falencias** procedimentales, y recibir **capacitación específica** y aplicable directamente en sus empresas.

El programa de calidad, es portador de una consigna principal; entregarles a los empresarios turísticos, **conocimientos y capacidades** que les permitan diagnosticar, planificar mejoras y ser efectivos en la atención y relación con los turistas.

**Marco normativo de la experiencia:** ordenanzas, decretos y toda otra norma que sustenten jurídicamente la experiencia (ADJUNTAR COPIAS A LA PRESENTE):

La normativa que avala el programa es la **Ordenanza N° 8136** del año **2008** - "**Sistema de Calidad Turística de San Martín de los Andes**"

### **Caracterización de la situación previa:**

Los alojamientos turísticos en San Martín de los Andes están regulados por el **Reglamento de Alojamientos Turísticos**, ordenanza **3929/00**, definitivamente efectiva a la hora de marcar ciertos **requisitos** a nivel **edilicio** y de **instalaciones**, especialmente relacionados a aspectos dimensionales de las distintas categorías.

Sin embargo, si bien este reglamento regula algunas pautas del servicio hotelero, no abarca las relacionadas a **procedimientos del servicio** y en general todos aquellos **aspectos intangibles**, tan importantes hoy para cubrir las **expectativas de los turistas**.

De esta manera, los **proyectos a aprobar** y las **habilitaciones comerciales** de los nuevos establecimientos, cumplían muy claramente con las exigencias en todos aquellos aspectos **tangibles**, pero no los "**relacionales**", como la **comunicación** con el cliente, **atención telefónica**, **manejo de reclamos**, ni tampoco los **aspectos organizacionales** como el **trabajo en equipo**, **gestión de las funciones** y del **clima laboral**, etc.

El **Programa de Calidad Turística** de San Martín de los Andes, considera de manera **significativa** y **determinante** todos estos **rasgos sociales y humanos del servicio**, que son generadores de **sensaciones y emociones** sustancialmente **diferenciadoras**, y que impactan de manera directa sobre los **satisfactores de los clientes**, y hacen que las empresas hoteleras y gastronómicas construyan su verdadero valor competitivo.



**Caracterización del área del municipio en la que se llevó a cabo el programa:**

Características generales de dicha dependencia teniendo en cuenta principalmente misiones y funciones de la unidad, objetivos de la unidad, grado de formalización de la unidad y de los procedimientos, tipo de departamentalización (rígida o flexible):

Dependiente de la **Dirección de Obras y Servicios Turísticos**, el **Departamento de Calidad Turística** está compuesto por cuatro profesionales del sector turismo (Dos agentes de planta y dos contratados), que desempeñan funciones de facilitadores técnicos (**Quality Trainers**).

Luego de la inscripción al programa de calidad, a cada establecimiento adherido, se le asigna un **facilitador técnico**, encargado de acompañar el proceso de mejora e innovación de cada empresa.

<b>Departamento Calidad Turística</b>	
<b>Objetivos:</b>	<b>Funciones</b>
Adoptar un modelo de optimización permanente de la actividad turística, mediante la gestión planificada de la calidad, no sólo para potenciar la solidez de los servicios y de la economía local, sino para hacer del turismo un factor real de desarrollo territorial.	Implementar los programas actuales y proponer futuros programas en el marco del sistema de calidad turística.
	Asesorar a los prestadores respecto de los programas del sistema de calidad turística.
	Crear y actualizar el registro de establecimientos adheridos a los programas d calidad.
	Realizar diagnósticos, visitas e informes de los establecimientos adheridos.
	Coordinar acciones de capacitación propias del programa para empresarios y equipo de trabajo.
	Realizar el asesoramiento y seguimiento de los planes de mejora.
	Monitorear y verificar las acciones de mejora.
	Coordinar acciones para la implementación de programas de calidad conjuntamente con las asociaciones locales y organismos de turismo de nivel provincial y nacional.

**Características generales de la iniciativa:** actividades originales y definitivas; población beneficiaria original y definitiva; cantidad de beneficiarios; tipo de articulación; nivel de participación ciudadana:

El programa consta de **tres etapas** clave:



### Fase 1- Adhesión.

Los establecimientos se inscriben en el programa y seguidamente se someten a una evaluación interna o **autoevaluación** (Realizada por los propios dueños y gerentes), una **evaluación técnica externa** (Realizada por el equipo técnico del Departamento de Calidad de la Secretaría de Turismo) y una evaluación por parte de los **clientes** (Realizada de manera guiada por los propios turistas). Todas ellas conformarán la información necesaria para realizar el **diagnóstico inicial** del establecimiento. Durante esta etapa también se comienza con el **ciclo de capacitación** para los gerentes o administradores del establecimiento.

### Fase 2- Compromiso.

En esta etapa los gerentes elaboran un **plan de mejoras** de acuerdo al diagnóstico surgido de la primera fase, el cual es aprobado por la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico. Durante esta etapa, el personal de las empresas adheridas comienza el ciclo de **capacitación operativa** correspondiente.

### Fase 3- Distinción.

Para lograr la **distinción final**, el establecimiento debe **ejecutar las acciones de mejora** planificadas en el Plan de Mejoras elaborado en la etapa anterior. Una vez cumplidos los tiempos previstos para cada acción, se **verifican** y **aprueban** las mismas desde la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico.

## **Capacitaciones:**

### **Capacitación gerencial**

- ⇒ Nuevas estrategias de gestión en las organizaciones turísticas.
- ⇒ Gestión de la calidad.
- ⇒ Costos asociados a la calidad.
- ⇒ Liderazgo y equipos de trabajo durante la gestión de la calidad.
- ⇒ La organización funcional en empresas hoteleras y gastronómicas

### **Capacitación Operativa**

- ⇒ Aspectos metodológicos de la calidad en empresas de alojamiento y servicios gastronómicos.
- ⇒ El trabajo en equipo durante la gestión de la calidad.
- ⇒ Comunicación e imagen en las empresas turísticas
- ⇒ Atención y resolución telefónica
- ⇒ Manejo de reclamos, disconformidades y quejas
- ⇒ Gestión de la recepción en hoteles y restaurantes
- ⇒ Gestión de housekeeping (Servicio de Mucamas)
- ⇒ Gestión de comedor (Servicio de Mozo/a)

### **Establecimientos adheridos- Edición 2008**

- ⇒ Caleuche Resto
- ⇒ Del Maitén Apart Hotel 3\*
- ⇒ Del Sauco Apart Hotel 3\*
- ⇒ El Meson (restaurante)
- ⇒ El Regional Resto
- ⇒ La Casa de Eugenia Hostería 3\*
- ⇒ La Cheminée Hostería 3\*
- ⇒ Las Pampas Cabañas 3\*
- ⇒ Le Chatelet Hotel 4\*
- ⇒ Loi Suites Hotel 5\*
- ⇒ Monteverde Hostería 3\*
- ⇒ My Friends Apart Hotel 3\*
- ⇒ Paihuen Cabañas 3\*
- ⇒ Pequeña Comarca Apart Hotel 3\*
- ⇒ Posada Quinén Hostería y Cabañas 3\*
- ⇒ Quillén Apart Hotel 3\*
- ⇒ Rincón de los Andes Apart Hotel 3\*
- ⇒ My Friends Apart Hotel 3\*
- ⇒ Torres del Sur Apart Hotel 3\*
- ⇒ Wesley Hostería 3\*
- ⇒ Wine Bar Resto

### **Establecimientos Distinguidos- Edición 2008.**

- ⇒ Loi Suites Hotel 5\*
- ⇒ Las Pampas Cabañas 3\*
- ⇒ Monteverde Hostería 3\*
- ⇒ Del Sauco Apart Hotel 3\*

- ⇒ La Cheminée Hostería 3\*
- ⇒ Pequeña Comarca Apart Hotel 3\*
- ⇒ My Friends Apart Hotel 3\*
- ⇒ My Friends Apart Hotel 3\*
- ⇒ Paihuen Cabañas 3\*
- ⇒ El Meson (restaurante)
- ⇒ Posada Quinén Hostería y Cabañas 3\*
- ⇒ Torres del Sur Apart Hotel 3\*
- ⇒ Wesley Hostería 3\*

#### **Establecimientos adheridos- Edición 2009**

- ⇒ Aba Salomón Apart Hotel 3\*
- ⇒ Adri Apart Hotel 3\*
- ⇒ Antares Hostería 4\*
- ⇒ Antiguos Hotel 3\*
- ⇒ Cara Negra Resto
- ⇒ Catalanas Cabañas 2\*
- ⇒ Cuncumen Cabañas 2\*
- ⇒ Chapelco Ski Hotel 2\*
- ⇒ Doña Quela Resto
- ⇒ El Árbol Duende Hostería 3\*
- ⇒ El Recodo Apart Hotel 3\*
- ⇒ ISSN Hotel 3\*
- ⇒ Ku Resto
- ⇒ La Posta del Cazador Hostería 3\*
- ⇒ Las Lucarnas Hostería 1\*
- ⇒ Las Marías Cabañas 2\*
- ⇒ Refugio del Arroyo Apart Hotel 2\*
- ⇒ Rosas Blancas Apart Hotel 2\*
- ⇒ Piedra Kenaz Resto

#### **Establecimientos Distinguidos- Edición 2009.**

- ⇒ Aba Salomón Apart Hotel 3\*
- ⇒ Antares Hostería 4\*
- ⇒ Catalanas Cabañas 2\*
- ⇒ Doña Quela Resto
- ⇒ El Recodo Apart Hotel 3\*
- ⇒ ISSN Hotel 3\*
- ⇒ Rosas Blancas Apart Hotel 2\*

#### **Establecimientos adheridos- Edición 2010**

- ⇒ Aldea Misonet Apart Hotel 3\*
- ⇒ Amanecer Andino Apart Hotel 3\*
- ⇒ El Bodegón Resto
- ⇒ Rukalhue Hostel
- ⇒ La Encantada Cabañas 3\*
- ⇒ Melingo Hostería 2\*
- ⇒ Las Cumbres Apart Hotel 3\*
- ⇒ Robles del Sur Apart Hotel 3\*
- ⇒ Le Temps de Cerises Apart Hotel 3\*
- ⇒ Del Pellín Apart Hotel 3\*
- ⇒ Sol y Nieve Cabañas 3\*
- ⇒ Arrayán Casa de Té
- ⇒ Arrayán Hostería

**Etapas de implementación y grado de avance:**

**FASES DEL PROCESO - PROGRAMA DE CALIDAD TURÍSTICA -**

**1. FASE 1- ADHESIÓN**

<b>1. Presentación solicitud de adhesión</b> Firma acuerdo de compromiso. Entrega de documentación <b>Agosto</b>	<b>2. Auto evaluación</b>  <b>Agosto</b>	<b>3. Evaluación oficial</b>  <b>Septiembre</b>	<b>4. Capacitación gerencial</b>  <b>Octubre</b>	<b>5. Entrevista a turistas</b>  <b>Enero-Febrero</b>	<b>6. Entrega Informe de Diagnóstico Y Certificado Fase 1</b>  <b>Marzo</b>
---	--	---	--	---	---

**2. FASE 2- COMPROMISO**

<b>7. Elaboración Plan de Mejoras</b>	<b>8. Presentación Compromiso de mejoras</b>	<b>9. Capacitación operativa</b>	<b>10. Aprobación Plan de mejoras</b>	<b>11. Entrega de Certificado Fase 2</b>
<b>Abril/ Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Mayo/Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Julio</b>

### 3. FASE 3- DISTINCIÓN

A partir de la etapa de implementación se respetarán los tiempos acordados en el plan de mejoras

<b>12. Implementación de mejoras</b>	<b>13. Presentación del Informe de Mejoras Implementadas</b>	<b>14. Verificación del grado de Cumplimiento Del Compromiso De Mejoras, y del Manual</b>	<b>15. Entrega del Certificado Fase 3 Y Distinción del Programa de Calidad</b>
--------------------------------------	--	---	--

### 4. PERMANENCIA

<b>16. Auto evaluación anual y verificación de la aplicación de las directrices de Calidad</b>	<b>17. Renovación de la Distinción</b>
--	--

Actualmente se encuentran participando tres ediciones en las distintas etapas ya mencionadas.

**Recursos humanos involucrados:** características y cantidad de personal; máximo nivel educativo promedio de los integrantes del equipo:

La **conducción y ejecución** del programa de calidad, está a cargo de siete profesionales vinculados en forma directa, una **arquitecta**, cuatro **licenciados** y dos **guías** de turismo.

Las **agendas anuales de capacitación**, están a cargo de **capacitadores locales** y además, por un convenio con **FEHGRA** (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina, participan entre 2 y 3 capacitadores de su staff por cada edición anual del programa.

**Financiamiento:** Fuentes de financiamiento público y/o privado; costo total de la experiencia; recursos propios o compartidos:

El Sistema de Calidad Turística surge de una **decisión política** durante el primer año de gestión de la intendente Luz María Sapag (2007), y no se contaba en principio con una partida presupuestaria específica destinada a este proyecto.

Para el **desarrollo del programa y configuración del equipo técnico**, se **contrató** a un **consultor externo local** que trabajó **part-time** y de **forma conjunta** con los técnicos de la Secretaría de Turismo, como coordinador para la activación del programa.

Se contrataron posteriormente dos **técnicos externos** que sumados a dos agentes de planta permanente (Formados en turismo), conformaron el equipo de **Quality Trainers**, que funcionó bajo la conducción de la **Dirección de Servicios Turísticos**, logrando de esta manera que el 50% del recurso humano especializado y apto para estas funciones esenciales, sea de planta permanente.

Para el **financiamiento** del Consultor Externo, los técnicos contratados y gastos extras operativos (Material, capacitaciones, etc.) se realizó un **convenio** con el **Ministerio de Desarrollo Territorial de la Provincia de Neuquén**, a través del cual, se realizó un aporte de \$150.000, comprometiendo el Municipio su devolución en capacitación en Calidad en otros destinos de la Provincia que el Ministerio designara.

En relación a los **costos por capacitaciones** realizadas, tanto para los empresarios como para el personal de los establecimientos, se acordó con el Ministerio de Turismo de la Nación, y con FEHGRA, el envío de capacitadores, haciéndose cargo la Secretaría de Turismo de San Martín de los Andes de los traslados aéreos y las estadías.

A partir del **segundo año**, sobre la base de la **Ordenanza de Calidad Turística**, se asignó una **partida presupuestaria específica** para financiar los gastos operativos básicos y la ejecución del programa.

Los **materiales de difusión, promoción y marketing** del sistema se financiaron con **fondos propios** de las partidas de Promoción y Marketing de la Secretaría de Turismo local y con el auspicio de empresas como el **BPN** (Banco Provincia de Neuquén), entre otras.

El **costo anual** del Programa durante el año 2011 fue calculado en \$178.000, prorrateados de la siguiente manera:

Contratos Capacitadores Quality Trainers	\$72000
Consultor Externo Part-Time	\$48000
Capacitadores Locales	\$26000
Gastos viáticos otros capacitadores	\$12000
Gastos operativos (material, etc.)	\$20000

### Proceso de negociación y conflictos que hayan surgido durante el diseño o implementación del programa:

En un primer momento, durante el “**lanzamiento**” del programa, se suscitaron algunos conflictos desde una parcialidad de la misma comunidad hotelera, temiendo que la capacitación que recibiría el personal de las empresas adheridas, generara diferencias que los dejara a aquellos que no participaban, con menor **capacidad competitividad**.

Simultáneamente, desde la Secretaría de Turismo, se hizo un intenso trabajo de **inducción** y **concientización**, basado fundamentalmente en la visualización de las **ventajas** y **beneficios** emergentes de la calidad, para que las empresas del sector adhirieran al programa.

A poco tiempo de la puesta en marcha de la primera edición del programa, y una vez vistos los **resultados**, y difundidos los **comentarios técnicos** por transmisión boca a boca a partir de las empresas adheridas, e incidencia de la **prensa** que se hacía en cada evento relacionado con el programa, hicieron que las solicitudes de inscripción fueran creciendo.

Otro escenario conflictivo que surgía desde los empresarios, y desde una perspectiva acertada, se daba en cada presentación del programa, y concretamente se cuestionaba y reclamaba el **alcance** del programa de calidad, a toda la **cadena de servicios**, especialmente a aquellos eslabones que representan debilidades de San Martín de los Andes como destino turístico. En este sentido, y tal lo especifica la ordenanza 8136/08, el programa de calidad, prevé desarrollar a **directrices específicas aplicables a otros rubros** como Agentes de viaje, Comercios en general, Taxis y remises y a otras actividades.

Al avanzar y sostener el programa en el tiempo, el concepto se fue **esclareciendo** y a su vez entendiendo que si bien hay mucho por mejorar en el destino, la **mejora sectorial**



depende de los involucrados directos, en síntesis, cada uno debe ocuparse de la parte que le corresponde.

### **Evaluación del impacto de la experiencia:**

El impacto es notablemente **positivo** teniendo en cuenta que se desarrollaron hasta el momento sólo **tres ediciones** con una inscripción promedio de **20 empresas por edición**, es decir **60 establecimientos** entre alojamientos y restaurantes adhirieron y experimentaron el programa, y alrededor de **300 personas** entre propietarios o gerentes y empleados fueron capacitados en materia de calidad turística.

A nivel interno, en la comunidad residente y empresaria, ya se conoce y valora el programa.

En la región y a nivel provincial tuvo una notable repercusión, inclusive en la vecina localidad de Pucón, Chile, solicitando al municipio, **replicar la experiencia**.

### **Mecanismos de seguimiento y evaluación implementados:**

El programa contiene **instancias de evaluación** en función de poder retroalimentarse e implementar la mejora continua, que es la filosofía del mismo.

En relación a **indicadores** que aseguren el buen rumbo y resultados del programa, en esta primera etapa, considerada **experimental** y de **ajustes**, el departamento de calidad se ha basado en el monitoreo de indicadores tanto **perceptuales** como **estadísticos**, para evaluar el avance.

Los resultados favorables de las **encuestas** durante los ciclos de capacitación, expresan el entusiasmo y motivación presente tanto en empresarios como en el personal de las empresas, especialmente por el grado de "**aplicabilidad**" que tiene las directrices del programa.

La **baja deserción** de empresas adheridas, es otro indicador importante, sobre todo si se compara con la que se produce con otro tipo de sistemas de calidad, inclusive con los tradicionales y de alcance internacional. Esta situación se debe fundamentalmente a los **atributos virtuosos** del programa, como lo son el **sentido de pertenencia** del propio programa por su desarrollo endógeno y otras características que se detallan a continuación.

Asimismo todas las etapas fueron **corregidas y rediseñadas** luego de la implementación a partir de la experiencia de cada año.

En general los cambios que se aplican al programa tienen que ver con adaptar cada vez más un programa de calidad a la **realidad** de las empresas locales y de la **evolución** del destino.

**¿Qué aprendizaje institucional significó el desarrollo de la experiencia? (en términos de gestión, estrategias políticas, identificación de déficit de capacidad institucional, etc.?) ¿Este aprendizaje, ha dado lugar a iniciativas específicas?**

Con gran satisfacción hemos comprobado que el **Estado**, con políticas y objetivos claros, y la capacidad de liderazgo para **articular el marco público-privado**, puede accionar para fortalecer el **desarrollo económico** de la comunidad, optimizando los resultados del sector empresarial comprometido.

Esta experiencia, en lo institucional, incentivó al sector público, sus empleados, profesionales y agentes en general, a modernizar y renovar sus estrategias de gestión, motorizando la **implementación de políticas públicas y proyectos factibles** orientados al verdadero **desarrollo territorial**, con repercusiones no sólo en lo económico sino en el enriquecimiento **humano y social** de la comunidad.

En términos de gestión, es destacable mencionar el espíritu **creativo, proactivo y ejecutivo** de un área de la **administración pública**, que **lidera** hoy un proyecto estratégico orientado al sector privado. Este trabajo dio lugar al desarrollo de otras **ideas superadoras** mediante proyectos tales como el **Sello de Origen**, que lleva adelante la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico.

El sector empresario **valora y considera** necesario preservar la permanencia y continuidad del programa de calidad turística, durante las sucesivas gestiones municipales.

En este sentido, y teniendo en cuenta que en el próximo mes de diciembre finaliza la actual gestión de gobierno, los candidatos electos para el **próximo gobierno municipal** han

manifestado el compromiso de continuar llevando adelante este programa, que hoy está consolidado, con un equipo técnico sólido y con la adhesión de un importante número de establecimientos turísticos de la localidad.

## **FICHA TÉCNICA DEL PROGRAMA:**

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PROGRAMA**

1. **Alcanzar inicialmente al sector alojamientos turísticos y servicios gastronómicos y progresivamente a todos los eslabones esenciales de la red de valor turístico.**
2. **Consolidar el valor competitivo, productivo y sostenible del empresariado local.** (Los resultados de la calidad generan menor sensibilidad al precio – Aseguran niveles deseados de ocupación - Mejoran la rentabilidad y proporcionan un sinnúmero de ventajas)
3. **Contribuir a la profesionalización del sector y a desarrollar la cultura de la calidad en una actividad soporte para la economía local, provincial y priorizada en la economía nacional.**
4. **Fomentar y Regularizar la “inclusión” de alojamientos no registrados a la oferta formal.**
5. **Valorizar y promover la articulación público-privada en el marco del desarrollo institucional del destino.**
6. **Disponer de un componente de marketing estratégico de alto impacto que facilite la expansión y alcance de la Marca SAN MARTÍN DE LOS ANDES y su oferta turística al mercado transnacional.**
7. **Alentar inversiones turísticas responsables, favorecidas por un sistema de calidad que asegure competitividad y permanencia en el mercado turístico.**

### **CARACTERÍSTICAS Y VALORES DIFERENCIALES DEL PROGRAMA DE CALIDAD TURÍSTICA DE SAN MARTÍN DE LOS ANDES**

- ✓ **De fácil interpretación**
- ✓ **Complementario de experiencias iniciales previas**  
(Herramientas del SACT – Programas de Buenas Prácticas, SIGO y otros)
- ✓ **Compatible metodológicamente con de los sistemas nacionales e internacionales alternativos.**
- ✓ **Más abarcativo que los programas de buenas prácticas y menos rígido y burocrático que los sistemas de normas internacionales tradicionales.**
- ✓ **Sin dependencias externas en lo que concierne a intervenciones clave como capacitación, acompañamiento, monitoreo y distinciones o certificaciones.**
- ✓ **Ajustado al perfil de la oferta local y de la demanda del destino turístico.**
- ✓ **Diferenciado de los sistemas alternativos por incluir familias de directrices de calidad, orientadas a:**

#### **CONSOLIDAR**

- a) **El concepto calidad turística como política de estado, para hacer sostenible y creciente el posicionamiento de San Martín de los Andes como destino Turístico de Excelencia.**

#### **RESGUARDAR Y FORTALECER**

- b) La identidad y rasgos diferenciadores de los servicios del DESTINO TURÍSTICO y de la MARCA SAN MARTÍN DE LOS ANDES.**
- c) La eficiencia económica de las empresas turísticas mediante la optimización de costos y rendimiento por proceso.**

#### **OPTIMIZAR**

- d) Aspectos estructurales del servicio** (Edificio, predio, equipamiento e Instalaciones)
- e) Procedimientos del servicio y capacidades del personal** (Producción y prestación del servicio)
- f) Aspectos actitudinales y relacionales de los recursos humanos.** (Comunicación y atención al turista)

El presente informe contiene ANEXOS COMPLEMENTARIOS en formato digital, adjuntos en el CD.