



# **Modelo Integral de Gestión de la Calidad en Destinos Turísticos**

# Modelo Integral de Gestión de la Calidad en Destinos Turísticos





# Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Modelo Integral de Gestión de la Calidad en Destinos Turísticos - MIGCDT</b> ..... | 5  |
| 1.1. Descripción del modelo de destinos turísticos .....                                 | 6  |
| 1.2. Conceptos asociados.....  | 7  |
| 1.3. Características y beneficios del MIGCDT.....  | 7  |
| 1.3.1. Componentes del Modelo .....  | 8  |
| 1.4. El ente gestor de destinos .....  | 9  |
| 1.5. Gestor o responsable de calidad .....   | 12 |
| 1.6. Comité interdestinos .....  | 13 |
| 1.7. Necesidades y requisitos a escala destino para implantar el MIGCDT .....            | 13 |
| 1.8. Procedimiento de acceso de un destino al MIGCDT .....                               | 14 |
| 1.9. El cuadro (de mando) del destino .....  | 14 |
| 1.10. Proceso de medición.....   | 15 |
| 1.11. Estándares intersectoriales .....  | 17 |
| 1.12. Tipologías de destino .....  | 17 |
| 1.13. Indicadores y metodología de recolección de datos .....                            | 17 |
| <b>2. Cuadro de mando aplicación MIGCDT</b> .....  | 19 |
| <b>3. Reglamento estándar para el funcionamiento del Ente Gestor de Destino</b> .....    | 33 |





# 1. Modelo Integral de Gestión de la Calidad en Destinos Turísticos – MIGCDT

El Modelo Integral de Gestión de la Calidad en Destinos Turísticos (MIGCDT) es una metodología de gestión integral sistematizada y permanente de la calidad en un destino turístico con una nueva concepción de los resultados esperados, un enfoque hacia la mejora continua y una actitud de recuperación y puesta en valor de los recursos y del espacio.

El MIGCDT está concebido para facilitar un enfoque estratégico en la gestión de los destinos y su desarrollo equilibrado, por cuanto contempla no sólo el conocimiento de la oferta y la demanda turística, sino también del contenido socioeconómico en el que el turismo está llamado a desarrollarse y producir impactos positivos; la sostenibilidad medioambiental, por cuanto el turismo, como actividad ligada al medio, debe buscar un equilibrio entre desgaste y regeneración, estableciendo las reservas y las limitaciones; y facilita la planificación, por cuanto orienta la inversión pública y estimula la iniciativa privada.

El concepto de calidad integral la conforma la calidad ofertada por los agentes del sector turístico, la de los subsectores no turísticos, la oferta complementaria, los suministros y los servicios bajo responsabilidad de la administración, para así proyectar una imagen conjunta que es percibida e interpretada por los clientes de ese destino turístico. Tiene en cuenta los resultados de los indicadores de la oferta y la apreciación sobre el nivel de excelencia de esos servicios por parte de la demanda en cada uno de los subsectores turísticos y no turísticos contemplados en el Modelo, que se integran en el Cuadro de Mando del destino.

Existen múltiples oficios (servicios turísticos, oferta complementaria y servicios públicos) que interactúan con el objetivo último de mejorar la experiencia y satisfacción del turista, un espacio para la evolución posterior del SNCT del Paraguay que contempla actualmente un número limitado de Referenciales de Calidad y Buenas Prácticas.

## 1.1. Descripción del Modelo de Destinos Turísticos

El MIGCDT:

- I. Es único, como herramienta de aplicación generalizada que sirve para llevar a cabo el control de la gestión de la calidad en cualquier destino turístico que se defina.
- II. Debe ser conocido por la mayoría de los agentes, públicos y privados, que se beneficien de su explotación por los datos de retroalimentación derivados y participa del hecho que los atributos que son compartidos por todos o varios de los agentes en destino son percibidos y valorados en su conjunto por los visitantes y contemplados con relación a la sostenibilidad y el desarrollo económico, social y urbanístico de un destino.
- III. Es referente, al permitir la comparación de la calidad de servicio prestada en destinos según unidades de agregación territorial similares.
- IV. Parte de la consideración de que el destino es el primer producto que compra un viajero y que el 40% de los componentes de este producto no son turísticos tales como: los servicios públicos, infraestructura, oferta complementaria que, a menudo, las administraciones públicas no tienen suficientemente en cuenta a la hora de planificar.
- V. Comprende la naturaleza horizontal de la calidad en el destino turístico, en la que intervienen tanto los subsectores tradicionales con normas de calidad específica (hoteles, operadores turísticos, etc.), como aquellos subsectores desarrollados mediante las Buenas Prácticas (agencias de viaje, restaurantes, turismo rural) o aquellos que, en un futuro puedan incorporarse (alquiler de coches, pequeño comercio, etc.), servicios turísticos municipales (oficinas de turismo, consorcios, convention bureau, palacios de gobierno) y los servicios públicos municipales no turísticos (transporte público, gestión del patrimonio, limpieza, seguridad ciudadana, etc.).
- VI. Contempla el turismo como un negocio y una actividad transversal, cuya gestión a nivel del destino requiere incrementar la implicación y participación de los empresarios en su desarrollo. Por ello aboga a una "visión común" público-privada, el desarrollo de una conciencia integral de destino y la identificación de objetivos comunes de los agentes implicados.
- VII. Persigue establecer una estructura de gestión permanente que vele por el incremento de la competitividad; alcanzar un nivel de calidad homogéneo en los servicios ofrecidos al turista dentro de un mismo destino, de manera que no se aprecien deficiencias de calidad sustanciales entre los diferentes productos (agentes) que componen la oferta en el destino y, con ello, condicionamientos negativos de la percepción y satisfacción de los turistas; incrementar la implicación y participación de los empresarios en el desarrollo turístico del destino; y proporcionar herramientas para la toma de decisiones y la planificación.

Es, por tanto, un modelo capaz de integrar diferentes iniciativas de calidad y un "club" de calidad, al tiempo.

En contraposición con la mecánica tradicional donde la planificación interpreta las necesidades y expectativas de los agentes en destino, es una solución "bottom up" que permite pasar de lo particular a lo global, mejorando el aprovechamiento de los recursos ya que se reducen los fallos en la planificación; al actuar localmente garantiza un mayor control y permite desarrollar un modelo horizontal y altamente operativo, en el que estrategias y acciones son claramente sustentadas desde la base a niveles superiores con capacidad de ejecución, para su priorización, integración y planificación con criterios de solidaridad, economía de escala y eficacia.

A pesar de ser fundamentalmente técnico, el MIGCDT no es infalible en su implantación, ya que no se podrá evitar un "uso fraudulento" en respuesta a intereses particulares o políticos si no existe un equilibrio y mutuo control entre los representantes del sector público y privado.

## 1.2. Conceptos asociados

**Destino turístico.** Se entenderá a efectos de la aplicación del MIGCDT, aquel territorio con límites definidos que, teniendo infraestructuras y recursos económicos, organizativos y turísticos determinados y suficientes (naturales, culturales, patrimoniales, sociales, históricos, estructurales y de servicios), una oferta equilibrada, una unidad de imagen (reconocimiento por el mercado) y de comercialización, así como representación válida y suficiente de los agentes turísticos e intersectoriales, pueda ser orientado y dirigido para ofertar una calidad armónica en la prestación de los servicios que integra, de forma tal que se propicie la competitividad y se asegure la sostenibilidad del negocio turístico.

**Calidad.** Conjunto de atributos o características observables y medibles (a poder ser la mayoría) de cada uno de los agentes directos (subsectores turísticos) e indirectos (intersectorial), que constituyan o contribuyan a la oferta turística, y que puedan ser apreciados por la demanda en el destino considerado.

**Integral.** En el sentido que la calidad apreciada por la demanda y a tener en cuenta por la oferta del destino debe comprender tanto a los agentes propios del sector turístico (directos) como a aquellos otros agentes intersectoriales (indirectos) de los que deben servirse los anteriores para que puedan cumplir adecuadamente sus funciones.

**Gestión.** Conjunto de acciones, decisiones y propuestas que deben llevarse a cabo durante un período para que los resultados obtenidos con los recursos disponibles alcancen los objetivos planteados.

**Subsectores.** Las diferentes áreas de especialización de la actividad turística que implican actividades diferenciadas y/o complementarias y mecanismos de gestión particularizados.

**Intersubsectorial.** Características comunes a más de un sector o subsector que son percibidas, apreciadas y valoradas por los clientes en su conjunto.

## 1.3. Características y beneficios del MIGCDT

Del MIGCDT cabe **destacar**:

- Es un modelo "paraguas", adaptable y/o asimilable a estructuras ya existentes.
- La flexibilidad y capacidad de agregación, que permita su adaptación de manera eficiente a unidades supraterritoriales.
- Su capacidad de adaptación a diversos ámbitos territoriales y tipologías de turismo.
- Su compatibilidad con otros modelos de calidad turística.
- Su capacidad de servir como referente, ya que permite la comparación de los niveles de calidad de destinos de características similares.

El MIGCDT reporta beneficios **para el visitante**:

- Aumenta la satisfacción del turista.
- Incrementa la percepción de fiabilidad de la oferta.
- Favorece la identificación y el reconocimiento de aquellos destinos con un nivel de calidad adecuados a sus expectativas.

### Beneficios **para el destino:**

- Apoya el óptimo posicionamiento del destino.
- Fomenta la buena imagen del destino.
- Implanta la cultura de la calidad y de la mejora continua del destino.
- Impulsa y armoniza la calidad de los distintos sectores que conforman la oferta del destino turístico, evitando la aparición de gaps de calidad substanciales entre ellos y que puedan condicionar la percepción y satisfacción del turista.
- Desarrolla una conciencia global del destino turístico.
- Favorece las actuaciones integrales a largo plazo, así como de refuerzo del tejido empresarial.
- Asegura una gestión eficiente y eficaz del destino.
- Facilita la toma de decisiones informadas, en particular en la elaboración de criterios y propuestas de carácter estratégico.
- Desarrolla mecanismos para la identificación de tendencias y oportunidades relacionadas con la oferta y la demanda, que permitan al destino mejorar, crecer y consolidarse.
- Mejora la coordinación entre sectores públicos-privados e interadministrativa.
- Garantiza la rentabilidad y sostenibilidad de la actividad por medio de una correcta planificación y ordenación que responda a parámetros de calidad.
- Abre procesos de consulta e interlocución con otros estamentos o sectores tangenciales a la actividad turística.
- Equilibra el peso, corresponsabilidad y representatividad de los diferentes agentes presentes en la actividad turística en los procesos de decisión y gestión.
- Garantiza la continuidad de los criterios técnicos y de las políticas de actuación sobre los destinos, frente a los políticos.

### Beneficios para **las empresas:**

- Mejora la gestión interna, especialmente la de los procesos relacionados con la satisfacción del cliente.
- Incrementa la cualificación del equipo, mediante el plan formativo por ciclos.
- Facilita asistencia técnica para apoyar procesos de mejora continua.
- Prepara a la empresa para optar al Reconocimiento y Marca de Calidad Turística del Paraguay.
- Facilita el diseño producto/s que satisfagan las necesidades de la demanda.

### 1.3.1. Componentes del Modelo

El MIGCDT tiene tres componentes:

1. El establecimiento de una estructura de gestión permanente que vele por el incremento de la competitividad de las empresas turísticas del destino: Ente Gestor u OGD (Organización de Gestión del Destino).
2. Un sistema de información basado en indicadores (30), para orientar las decisiones estratégicas sobre inversiones, políticas, competitividad, calidad, promoción. El modelo requiere ser operativo y ser alimentado, reconocida su bondad por aquellos entes, organizaciones, instituciones, empresas y fuentes de información participantes (agentes directos e indirectos de la oferta), públicos y privados, que además puedan beneficiarse de su colaboración.
3. Un mecanismo de Buenas Prácticas y/o aplicación de Normas Técnicas de Calidad turística, dotado de un esquema de implantación cíclico, capaz de sensibilizar y movilizar al sector, armonizar el nivel de compromiso y desempeño en calidad de todos los componentes de la cadena de

valor y generar reconocimiento del mercado a los prestadores turísticos por sus esfuerzos en la mejora continua.

## 1.4. El Ente Gestor de Destinos

El Ente Gestor, local, está concebido desde dos ópticas diferentes pero complementarias: por un lado, tiene a su disposición una herramienta (el cuadro de mando del modelo) que enfoca un factor estratégico (la calidad) de aplicación básica en todo negocio por integración y extensión, en la imagen que proyecta el destino turístico; por otra parte, una visión política de la actividad, como consecuencia de su relación e influencia orientadora sobre las unidades de negocio, la población activa laboral y las administraciones local y regional. De hecho, su éxito puede ser utilizado por los responsables políticos del destino para demostrar la eficacia de la unión de esfuerzos, la integración de voluntades en la contribución al desarrollo y sostenibilidad de ese territorio.

El Ente Gestor es responsable de llevar a cabo la gestión del MIGCDT, vela por el desarrollo de la competitividad de las empresas y servicios públicos turísticos del destino, debiendo planificar y ejecutar las estrategias para la gestión y mejora (de la calidad) referidas tanto al producto como al mercado.

Los objetivos para alcanzar en materia de calidad por un destino dependerán de los datos e información relevante y apropiada que tenga el Ente Gestor de todos los agentes involucrados (directos, intersectoriales y de apreciación de la demanda). La desviación de los resultados respecto a aquellos será motivo de recomendaciones o propuestas.

Se trata de una estructura público-privada con una creciente participación del sector privado y un papel catalizador de las autoridades locales de turismo, cuya composición y formato es variable según cada destino: hoteleros y operadores, empresarios no turísticos o de la oferta complementaria (comercio, salud, etc.), autoridades (medio ambiente, salud, seguridad, obras públicas), iglesias y / o ejército (como propietarios de muchos recursos turísticos).

### • Misión y funciones del Ente Gestor

El Ente Gestor tiene como misión principal la gestión y explotación del modelo y orientar a los responsables y agentes subsectoriales con propuestas de objetivos y estrategias de concepción integral y de aplicación particular a la gestión de la calidad, como forma de contribuir a la mejora armonizada de los servicios y potenciar la imagen del destino.

Las funciones más significativas a tener en cuenta pueden clasificarse como estratégicas, operativas y "culturales". Son **estratégicas**:

- Establecer los objetivos que se pretenden con el modelo, aunando criterios.
- Advertir de la complementariedad de información procedente de los agentes (componente subsectorial e intersectorial) para hacer una oferta de calidad del destino integrada y armonizada.
- Motivar a los participantes a proveer información de realimentación y su repercusión como herramienta de gestión para sus intereses del negocio. Asegurará que los datos e información suministrada sean confidenciales y que sólo servirán para su tratamiento por el Ente Gestor.
- Proponer y consensuar los parámetros que son significativos para expresar y determinar la calidad de servicio que prestan los agentes del destino y el destino en su conjunto.
- Proponer alternativas de objetivos de calidad para el destino y las estrategias para alcanzarlos, difundidos a través del mecanismo de comunicación que se establezca y monitorizando los

resultados. Priorizar, justificar y proponer los programas de actuaciones derivados del seguimiento del Modelo Integral de Gestión de la Calidad en Destinos Turísticos.

- Participar activamente en las labores de planificación estratégica del destino, en caso de incorporar dichas funciones a la gestión del modelo.
- Coordinar labores de sensibilización y captación de organizaciones públicas y privadas para su adhesión al modelo.
- Fomentar entre los participantes la implantación de referenciales y un sistema para el aseguramiento de la calidad en sus negocios.
- Afianzar los niveles de interacción entre los agentes, sus asociaciones y las Administraciones, para hacer viable el proyecto.
- Enfatizar los aspectos diferenciales del destino.
- Interlocutar con los responsables de los sectores involucrados.

Son **funciones operativas**, encaminadas a la aplicación del modelo a cada destino:

- Desarrollar, implantar y perfeccionar el modelo.
- Facilitar la armonización de los objetivos y estrategias de calidad de los negocios en línea con los intereses del destino, tanto en cuanto al producto ofrecido como al mercado.
- Dotar al Ente de los recursos humanos, materiales y financieros que garanticen su sostenibilidad y la eficacia y eficiencia en la explotación del modelo.
- Ofrecer asistencia técnica a las empresas locales.
- Establecer el mecanismo de obtención de datos que alimentan el modelo, su procesamiento y análisis, en beneficio de las empresas locales y el destino en su conjunto. Solicitar y recopilar los datos necesarios para la alimentación del cuadro de mando del modelo de diversas fuentes: gremios, empresas, servicios públicos, encuestas, REGISTUR, registro de empresas de actividades turísticas, DGEEC, etc.
- Elaborar informes periódicos de las actuaciones realizadas y de resultados obtenidos.
- Captar, gestionar y coordinar recursos.
- Intermediar como Oficina de Atención al Turista entre los usuarios, los prestadores y, en caso necesario, los entes interesados de la Administración.

Son tareas "**culturales**":

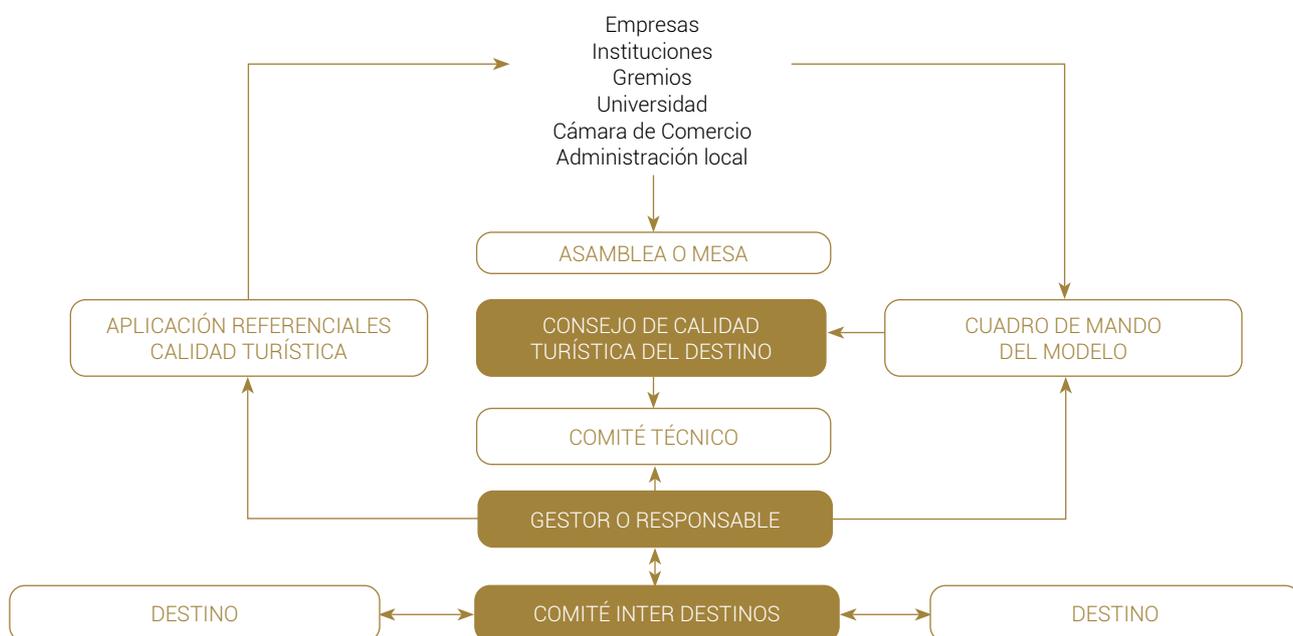
- Destacar la voluntariedad de incorporación al modelo de los agentes.
- Motivar a los participantes por la información de realimentación que se ofrece y su repercusión como herramienta de gestión para sus intereses del negocio.
- Sensibilizar, a través de seminarios de formación e información, sobre las ventajas de participar en la mejora de la calidad de servicio del destino turístico al que pertenecen.
- **Alternativas para la constitución del Ente Gestor**

El Ente Gestor debe estar estructurado de forma simple, operativa y con los recursos humanos, materiales y económicos adecuados para cumplir con eficacia y eficiencia.

Debe asimismo estructurarse pensando que con el tiempo se convertirá, fundamentalmente, en un observatorio permanente de la calidad de servicio prestado por el destino turístico, como apoyo al empresariado para que logre mantener y mejorar ese factor estratégico.

No existe un modelo ni un formato único, ni requiere personalidad jurídica, sino que puede adecuarse a las características de cada destino mientras se le reconozca su capacidad estratégica y operativa: asociación, mesa, comité, empresa público-privada, fundación, etc. Y sus componentes (en función de la propiedad de los recursos turísticos) pueden aglutinar a la municipalidad, empresas, la Iglesia, el Ejército, etc. Incluso puede aprovecharse una estructura organizativa ya existente. Cada caso se estudia y se desarrolla a la medida, de manera adaptada a las características de cada destino.

Requiere la existencia de dos niveles esenciales: un Consejo (compuesto por la Asamblea y el Comité Técnico), con participación de iniciativas pública y privada, actuando como promotor del modelo y un órgano técnico (el gestor o responsable de calidad en destino), encargado de llevar a cabo las estrategias aprobadas por el Consejo.



La Asamblea estaría compuesta por las empresas, las instituciones, los gremios, la universidad, cámaras de comercio, comités ciudadanos, la administración local y empresas de servicios públicos; el Comité Técnico, directivo, **intersectorial**, es reflejo a escala técnica y operativa de la Asamblea, con capacidad de decisión y que integra a los agentes cuyos intereses deben ser conciliados y de la cual depende el órgano técnico: el Gestor/es o Responsable/es de Calidad, cuyo número puede variar en función de la complejidad del destino. La distribución de los porcentajes de participación es libre, aunque lo aconsejable es un equilibrio entre la iniciativa pública y privada.

Las fuentes de financiación del Ente son mixtas, no existiendo correspondencia entre participación o porcentaje de financiación y derechos de voto en la junta o Asamblea. Entre ellas se destacan: aportes de las entidades (tanto públicas como privadas), subvenciones y ayudas, gestión de recursos turísticos, venta de merchandising, donaciones, aportes/derechos de servicios, tasas, prestación de servicios, y cualquier otro derivado de la legislación vigente.

Existen tres alternativas en lo que se refiere al esquema de relación con otras entidades o instituciones presentes en el destino:

| Alternativas   | Aspectos Positivos  | Aspectos Negativos  |
|--|---|---|
| Dependencia respecto a entes ya existentes en destino. | Costos limitados: al compartir funciones.   | Limitada capacidad operativa.   |
|  | Menor resistencia: complementa las funciones de órganos existentes.   | Distracción de los objetivos marcados: discrepancias de objetivos y prioridades. El "ente superior" puede inmiscuirse en las tareas del Ente Gestor.  |
| Asimilación de otros entes en destino.                 | Sinergia  | Mayor proyección  |
|  | Integración: participación de los agentes.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distintos objetivos por incompatibilidad.</li> <li>• Rivalidad competencial que se traduce en resistencia por parte de los agentes participantes e instituciones ya consolidadas.</li> </ul> |
| Nuevo desarrollo.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía organizativa y funcional.</li> <li>• Ideal para destinos poco estructurados.</li> <li>• Especialización funcional: centrado en el fin que persigue.</li> <li>• Independencia de criterio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de financiación.</li> <li>• Dificultad para su constitución: es más fácil partir de algo que existe.</li> <li>• Rivalidad competencial.</li> </ul>                                 |

## 1.5. Gestor o Responsable de Calidad

El Gestor o Responsable de calidad del destino es una pieza fundamental en la gestión del modelo, cuya función, compatible con otras, es dinamizar el SNCT en el destino, coordinar con los distintos agentes, asistir técnicamente a empresas y coordinar las acciones que se desarrollen en el destino con las áreas de las administraciones locales y los sectores que interactúan tangencialmente con el turismo (sanidad, seguridad, limpieza y mantenimiento urbano, comercio, banca, etc.) para atender y sobrepasar las expectativas de los visitantes.

Tiene el manejo de los recursos operativos y económicos a disposición del Ente Gestor a través de las fuentes de financiación establecidas para asegurar su viabilidad y sostenibilidad y el cumplimiento de objetivos y actividades que su creación estipula.

Son funciones del mismo:

- La organización y coordinación del órgano de gestión y la articulación de mecanismos ágiles de intercambio de información y toma de decisiones a fin de lograr la máxima operatividad del Ente Gestor y los objetivos encomendados.
- Proporcionar el apoyo y asistencia necesarios a las distintas comisiones que pudieran crearse en el Ente Gestor.
- Participar activamente en las labores de redacción del Plan Estratégico del destino, en particular en la definición de las actuaciones que deberá implementar el Ente Gestor.
- Priorizar, justificar y proponer los programas de actuaciones anuales, así como su dotación presupuestaria.
- Rendir cuentas periódicas sobre el estado de ejecución de las actuaciones y los resultados alcanzados.
- Asesorar técnicamente el proceso de contratación de proyectos relacionados.
- Coordinar y seguir los equipos de trabajo adjudicatarios de las distintas actuaciones.
- Alimentar y gestionar el Cuadro de Mando del Destino.
- Las relaciones institucionales territoriales en el ámbito técnico.
- Coordinar labores de sensibilización a la población y agentes locales en la dinamización turística del destino.
- Dinamizar a los agentes turísticos de la zona aumentando la coordinación y el asociacionismo.

Podría asumir adicionalmente la representación local del PROCALTUR.

Los responsables de calidad de los destinos actúan de forma solidaria, apoyándose en la realización de actividades de sensibilización, fomento de la calidad, ayudan a las empresas en el proceso de mejora continua o evaluación, garantizando objetividad y rigor.

## 1.6. Comité Interdestinos

Los Entes Gestores de los destinos están vinculadas entre sí mediante un Comité Técnico Interdestinos, cuya finalidad es intercambiar experiencias, evolucionar el modelo e integrar los datos de indicadores análogos en un Cuadro de Mando a escala nacional.

Es una figura de carácter no necesariamente permanente. Se trata, de un órgano consultivo e informativo en el ámbito supraterritorial, tendiente a equilibrar la percepción de los destinos, armonizar actuaciones y potenciar los aspectos diferenciales inherentes.

El Comité Interdestinos está constituido idealmente por el responsable de cada Ente Gestor en el territorio de referencia.

Las funciones más significativas a tener en cuenta y aplicar por el Comité son exclusivamente de carácter normativo y consultivo:

- Aportar la experiencia técnica de la visión de sus respectivos campos profesionales en relación con los requerimientos exigibles por el modelo.
- Consolidar la información de los observatorios permanente de la calidad del destino.
- Intercambio y debate de informaciones y experiencias aplicadas.
- Armonizar las actuaciones conjuntas en niveles de agregación supraterritoriales.
- Revisar la paramétrica, a escala territorial.
- Asistir a destinos emergentes o complementarios, con escasos recursos o limitada capacidad operativa.

## 1.7. Necesidades y requisitos a escala destino para implantar el MIGCDT

La viabilidad del Ente Gestor requiere consolidar un fuerte tejido empresarial que represente a todos los sectores implicados de forma directa o indirecta en la actividad turística. Por ello es preciso que las asociaciones tengan un alto nivel de interacción. Igualmente, es necesario el apoyo de la Administración pública, nacional, regional y local.

Para que un destino pueda aplicar el modelo, requiere:

- Infraestructuras, equipamientos, servicios y recursos turísticos suficientes para la generación de flujos de visitantes hacia el destino.
- Disponer o crear una estructura organizativa que aglutine a los agentes turísticos públicos y privados claves para su gestión.

- Empresas prestadoras de servicios turísticos, capaces de articular productos turísticos debidamente coordinados e integrados en una estrategia de desarrollo común a todos ellos. Las empresas acceden a la Marca de Calidad Turística en la categoría que le corresponda (Sello o Distintivo), según las directrices marcadas en el SNCT, para acreditar su compromiso y el cumplimiento de los requisitos establecidos en los referenciales de calidad.
- Una imagen común, unitaria e identificativa del destino reconocida por el mercado para su promoción y comercialización.
- Recursos técnicos y económicos.

## 1.8. Procedimiento de acceso de un destino al MIGCDT

No existe ni se precisa, puesto que, dentro de los parámetros y componentes del modelo, su implementación debe realizarse a la medida. No hay dos destinos iguales. De igual modo, los destinos y los agentes que intervienen tienen distintas necesidades, capacidades, recursos y grado de compromiso, que condicionan las acciones de mejora y las inversiones necesarias. Pero al tratarse de un modelo estratégico y visual, requiere un posicionamiento político, empresarial y ciudadano notorio y real.

## 1.9. El Cuadro (de Mando) del Destino

Responde a la necesidad de disponer de información fidedigna para adecuar la calidad de servicio prestada por un destino turístico a los requerimientos de la demanda, desarrollar productos competitivos y gestionar de manera eficiente el destino. El cuadro de mando del modelo sirve para llevar el control de la gestión desde una perspectiva integral.

Permite realizar un comparativo y benchmarking entre destinos similares, sobre cómo se abordan ciertas problemáticas y cuáles son los resultados, cuando los destinos comparten la información.

Para hacer práctico ese control sobre la gestión Integral de la calidad en un destino turístico debe tenerse a disposición un conjunto de datos periódicos sobre parámetros e indicadores de Calidad de los agentes que definen la oferta del destino turístico e información periódica que permita conocer el estado de situación de la calidad percibida por la demanda, obtenidos de forma sistematizada y recurrente, para poder tomar las decisiones oportunas sobre las desviaciones que se observen y en relación con los objetivos pretendidos y, con ello equilibrar el desempeño en relación con las expectativas.

El modelo brinda criterios metodológicos comunes previos a los diversos destinos. Se pueden establecer indicadores adicionales por tipología de destino, sector y producto, o intersectoriales (limpieza, información, horarios, etc.); indicadores obligatorios y/o voluntarios; algunos específicos de un destino. El cuadro de mando que los integra los vincula como un equilibrio entre la oferta, la demanda y las tendencias. Y puede dotarse de una solución tecnológica.

Para asegurar su efectividad, se requiere retroalimentación y actualización constante. Algunos indicadores ayudan a los diferentes departamentos y autoridades a alcanzar un consenso sobre las necesidades del turismo.

El cuadro es un instrumento al servicio de un organismo -el Ente Gestor- con capacidad de prescripción y, si así se decidiese, de ejecución.

Anualmente el sistema de información y la efectividad de los Planes de Mejora a escala destino son monitoreados externamente por PROCALTUR, pero su evaluación no es vinculante, sino informativa respecto del desempeño: constancia en la implementación, obtención de resultados positivos y desarrollo de planes de mejora.

## Buenas Prácticas y Referenciales de Calidad

Su objetivo último es conseguir de la manera más rentable para la empresa, la plena satisfacción de los clientes, empatando las expectativas de los clientes (traducidas en estándares exigibles) con mejoras de los procesos de negocio.

### Marca

Existe una variable (Distintivo) de la Marca de Calidad Turística del Paraguay aplicable a destinos. Es uno de los estímulos para la colaboración de los distintos agentes y del destino mismo a fin de que incorporen datos al modelo y desarrollen planes de mejora.

## 1.10. Proceso de medición

Este mecanismo está planteado como una herramienta de fácil utilización, para que el Ente Gestor pueda evaluar de forma simple el grado de eficacia de las medidas implantadas para la gestión de la calidad a un destino turístico y la adherencia a los objetivos planteados para cada período, a través de la medición de los indicadores que conforman el modelo y la comparación de los resultados obtenidos con respecto a los objetivos de calidad planteados.

El sistema de evaluación consiste en unas fichas generales e individuales por cada uno de los subsectores que contienen, para cada uno de los indicadores, el valor obtenido en el período anterior y el valor objetivo para el ejercicio presente. Con los valores obtenidos y su comparación con los objetivos, se obtiene la valoración del subsector y de la comparación de ambos valores (valor objetivo y valor real obtenido) se obtendrá el nivel de calidad global del destino.

En el esquema siguiente del modelo, se han tenido en cuenta las apreciaciones que vienen tomándose en consideración. En primer lugar, se enumeran y simbolizan con SS (entre 1 y 10 en el ejemplo) al conjunto de subsectores que conforman el sector turístico y por ISi (entre 1 y a) a aquellos que constituyen el conjunto de subsectores (intersectorial) que interactúan con los anteriores para ofertar la calidad de servicio esperada en el destino turístico de que se trate.

Ambos bloques de subsectores deben ser observados por el Ente Gestor que aplique el modelo, y sobre el cual descansará la responsabilidad de orientar a los agentes oferentes sobre el grado de adecuación de su oferta a los requisitos de la demanda.

El modelo, tal como se ha concebido, requiere de la selección y definición de un conjunto de parámetros significativos de cada uno de los subsectores –agentes- que constituyen la oferta en el destino turístico en el que se aplique y que conforman la paramétrica referencial, general y específica. Así, a título de ejemplo, P1.1 y P1.2 serían los dos parámetros seleccionados del subsector SS1, los P10.1 y P10.2 serían en el ejemplo los dos elegidos para el subsector SS10, como el P20.1 lo es para el intersectorial IS20.

Esta configuración requiere de un proceso de sensibilización, motivación y eventual formación de los agentes que participan y los representativos de los subsectores que hagan posible su explotación, dándoles a conocer el objetivo que se pretende y la herramienta a utilizar.

Asimismo, el modelo para su aplicación requiere de un mecanismo (desarrollado en 2.6.13. Indicadores y proceso de recogida) de obtención periódica de datos que lo alimente. El PROCALTUR pudiera jugar un papel determinante para alimentar el modelo, junto con los gremios, Intendencias de Turismo, Burós de Convenciones, Administración local y cámaras de comercio y empresas representativas del territorio.

En una primera oleada de obtención de datos, el Ente Gestor deberá llegar a conocer el estado de situación inicial en el que se encuentra la calidad de servicio ofertada por los diferentes subsectores que intervienen en el modelo, al objeto de determinar el valor de los parámetros que le son de aplicabilidad y que son percibidos por la demanda. Así, en el esquema aparece en la columna titulada "Situación inicial,  $t=0$ " símbolos como VP1.1 y VP1.2 queriendo significar que esos son los valores de los parámetros correspondientes al instante 0, es decir, el valor que presentan los parámetros o indicadores seleccionados del subsector SS1 en el momento inicial de lanzar el modelo.

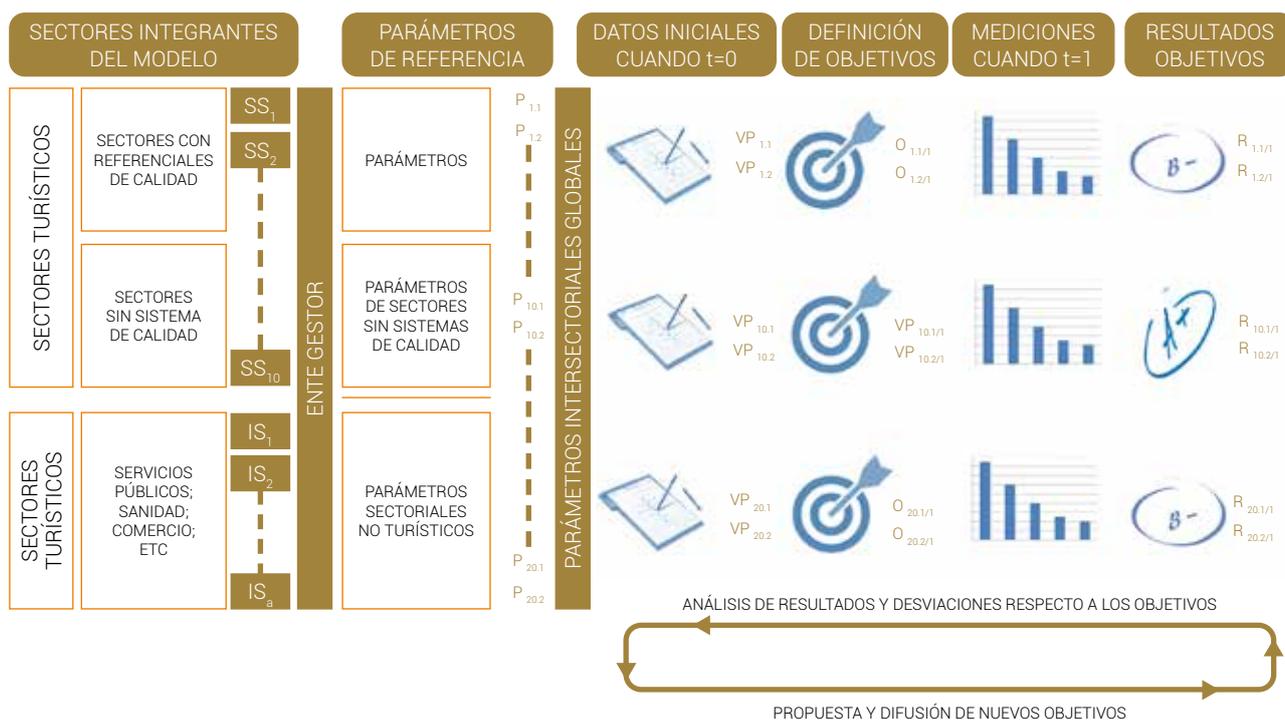
Los destinos elegidos como experiencia piloto deberán, sobre la base de los datos obtenidos y con la participación y consenso de los agentes, establecer los objetivos a alcanzar en un período determinado, por subsector, simbolizados en el esquema por O 1.1/1, queriendo significar el valor que debería alcanzar el parámetro que corresponde al final del período considerado, es decir, cuando  $t=1$ .

Al finalizar el período de observación que se considere oportuno, el mecanismo de obtención de datos e información debe prever una segunda oleada y evaluar la trayectoria de manera correlacionada con el objetivo que se pretendía alcanzar. Y así, de manera continuada e infinita. En otras palabras y siguiendo la simbología del esquema, al finalizar el período 1 se obtendrían los resultados R1.1/1 que se corresponden con los O1.1 /1 pretendidos y sugeridos.

El Ente Gestor debe procesar los datos obtenidos, comprobar que sobre la situación inicial los resultados obtenidos al finalizar el período arbitrado han mejorado pero todavía se separan de los objetivos que se pretendían, analizar las desviaciones encontradas entre objetivos pretendidos y resultados obtenidos, conocer la percepción de la demanda (mediante un sondeo) sobre los mismos elementos de referencia, deducir eventuales posibles causas de esas desviaciones junto con los agentes representantes subsectoriales y, con estas consideraciones en cuenta, sugerir posibles acciones correctivas y proponer nuevos objetivos para el siguiente período, aunando los esfuerzos de los entes públicos representativos del sector turístico del destino, hasta una masa crítica, comprometida.

Con esta iteración procedimental puede ajustarse el modelo en las primeras oleadas y en el futuro el mecanismo podría convertirse en un observatorio permanente de la calidad de servicio ofertada en el destino turístico en el que se aplique el modelo. Son necesarias, al menos, tres mediciones para poder establecer una trayectoria del desempeño confiable.

Hay una hoja final resumen del destino en la que, calculados los índices de calidad subsectorial  $R_i$  y el general del destino, se puede comparar con el máximo valor que se puede obtener y con los valores de referencia que se hayan fijado como objetivo, estableciendo la desviación. Del análisis de los resultados obtenidos, especialmente de las desviaciones significativas, se podrán extraer las oportunas conclusiones para la mejora continua de la gestión del modelo en cada uno de los destinos en los que se implante.



## 1.11. Estándares intersectoriales

La definición y mantenimiento de estándares de calidad intersectoriales se sobreentiende que se refiere a los de los subsectores de servicios que interactúan y complementan a los turísticos y a los que conforman este sector.

En aquellos subsectores complementarios al turístico que no tengan sistemas de calidad reconocidos, los estándares de calidad tendrán carácter genérico y lo constituirán aquellos "aspectos" que mejor definan la calidad de servicio que les caracterice.

## 1.12. Tipologías de destino

En una posterior evolución y difusión del modelo, se podrán interpretar y aplicar estándares específicos por tipología y especialización de destino, si bien muchos destinos no son puramente vacacionales, culturales o de negocios.

## 1.13. Indicadores y metodología de recolección de datos

Un indicador tiene como objeto asistir el proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la planificación y gestión del turismo, tanto por parte de empresas como de instituciones.

Hay indicadores de alerta temprana, capaces de anticipar efectos negativos sobre el destino, de estrés en el sistema, de status, de impacto del desarrollo turístico en los ambientes biofísicos y socioeconómicos, de gestión o de rendimiento.

Para garantizar su eficacia, en el diseño y uso, **un indicador debe ser:**

- **Disponible:** los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo. Un indicador puede ser aplicado en la práctica sólo si hay un

mecanismo viable para medirlo, teniendo en cuenta que la recogida y tratamiento de datos debe ser técnica y económicamente viable.

- **Simple:** el indicador debe ser de fácil elaboración.
- **Válido:** la validez de los indicadores significa que éstos deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.
- **Específico:** si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.
- **Confiable:** los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).
- **Sensible:** a los cambios.
- **Sintético:** respecto de los distintos factores. En lo posible el indicador debe ser globalizador.
- **Inalterable:** no en el resultado, sino en el atributo referencial: por ejemplo, con relación a la energía no es indicador el importe, sino el consumo.

También hay que señalar que el mismo indicador frecuentemente pueden servir diferentes propósitos y su uso puede variar con el tiempo.

Los diferentes **medios que se utilizan para representar los indicadores** incluyen los siguientes:

- Las mediciones cuantitativas: donde los números se puede conseguir en el tiempo.
- Datos sin procesar.
- Ratios, donde se relaciona un conjunto de datos a otro que muestra una relación.
- Porcentajes, donde los datos se relaciona con la totalidad, un punto de referencia o una medición anterior.

Cualitativos:

- Índices o categorías, que describen un estado o nivel de logro en una lista clasificada.
- Indicadores asociados a normativas, en relación con la existencia de ciertos elementos.
- Los indicadores nominales.
- Dictámenes basados en indicadores. Estos normalmente se obtienen por encuestas y se pueden expresar como números, porcentajes o indicadores nominales.

La lista que se muestra a continuación contiene cerca de 500 indicadores, siendo susceptible de ser ampliada o revisada. El método de obtención y la fuente es orientativa.

El Comité Interdestinos decidirá cuáles son los más adecuados para facilitar la comparación entre varios destinos; y cada destino escogerá cuáles son los más adecuados para atender sus necesidades particulares, dependiendo también de los recursos y fuentes de información disponibles. Existe un número limitado de indicadores que un destino puede manejar, alrededor de 30/40 en función de los recursos disponibles.

Su recolección y análisis debe realizarse mínimo una vez al año, de media.



## 2. Cuadro de Mando aplicación MIGCDT

| Indicador  | Representatividad  | Unidad de medida   | Modo de obtención / Fuente                            | Frecuencia de medición | Valor de referencia o medición anterior | Valor obtenido actual | Variación |
|--|--|--|---|------------------------|---|-----------------------|-----------|
| <b>Parámetros globales del destino: gestión, competitividad y sostenibilidad económica</b> |  |  |   |                        |   |                       |           |
| Actividad empresarial  | Impacto del turismo en la dinámica económica del destino.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de empresas turísticas de capital local. Valor absoluto.</li> <li>Cambios de actividad, en sectores tradicionales (como la artesanía).</li> </ul>  | REGISTUR.   | Anual                  |   |                       |           |
| PIB  | Beneficio económico generado en el destino por el turismo.                                 | Participación % del PIB Turístico / PIB local.   | Destino. Estadística local.                           | Anual                  |   |                       |           |
| Impuestos  | Valor devengado de impuestos al turismo.   | Valor absoluto, anual.   |   | Anual                  |   |                       |           |
| Gasto turístico  | Ingresos por turismo/ período.   | Valor medio por persona.   | Encuesta auto administrada a demanda actual.          | Trimestral             |   |                       |           |
| Visitantes   | Fluctuaciones de demanda.  | Número de visitantes por período. Valor absoluto.  | Registros de estadísticas de turismo, por temporadas. | Mensual                |   |                       |           |
| Tasa de empleo   | Empleo generado y su participación de mercado.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>% de población ocupada en el sector de turismo</li> <li>% de población ocupada en el sector de turismo/ total población ocupada (local y nacional)</li> <li>% del empleo femenino sobre o minorías (ej. indígenas) sobre el total.</li> </ul> | DGEEC   | Anual                  |   |                       |           |
| Calidad de empleo  | Empleo especializado   | Porcentaje de egresados en turismo o profesionales cualificados sobre el total del empleo.   | DGEEC   | Anual                  |   |                       |           |
| Ocupación  | Analiza los niveles de ocupación promedio de los establecimientos de alojamiento turístico | Ratio anual de ocupación. expresado en % sobre el total.   | A proporcionar por la empresa.                        | Anual                  |   |                       |           |

| Indicador               | Representatividad  | Unidad de medida   | Modo de obtención / Fuente  | Frecuencia de medición | Valor de referencia o medición anterior | Valor obtenido actual | Variación |
|-------------------------|--|--|---|------------------------|---|-----------------------|-----------|
| Pernoctaciones          | Fluctuaciones de demanda.  | Número absoluto de pernoctaciones / mes.   | Registros de la estadística de turismo, por temporadas (alojamientos).  | Mensual                |   |                       |           |
| Estancia media          | Fluctuaciones de demanda.  | Número medio de pernoctaciones persona/ año.   | Registros de la estadística de turismo, por temporadas (alojamientos).  | Mensual                |   |                       |           |
| Facturación             | Ingresos generados por la actividad.   | Valor absoluto: total de pernoctaciones x gasto medio x turista x días   | Estadística de turismo. SENATUR.  | Anual                  |   |                       |           |
| Ingresos adicionales    | Ingresos atípicos y dependencia del destino respecto de donaciones, subvenciones, para la comunidad, el sostenimiento del patrimonio intangible o la potenciación de los atractivos. | Valor absoluto. Por concepto.  | Registro. OGD Destino.  | Anual.                 |   |                       |           |
| Inflación               | Encarecimiento del costo de vida, asociado a la actividad turística.   | Porcentaje.  | DGEEC   | Anual                  |   |                       |           |
| Migración               | Migración de la población local, a la búsqueda de oportunidades de desarrollo personal y socioeconómico.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de llegadas sobre el total de residentes.</li> <li>Porcentaje de salidas sobre el total de residentes.</li> </ul>  | Servicios sociales. Municipalidad.  | Anual                  |   |                       |           |
| Conectividad aérea      | Oferta anual de plazas de transporte, distribuidas por medio, hacia los principales destinos emisores.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de rutas</li> <li>Nº de conexiones</li> <li>Frecuencias/ ruta</li> <li>Nº de plazas</li> <li>Grado de ocupación</li> <li>Precio medio</li> <li>Duración de la jornada (puerta a puerta)</li> <li>Intermodalidad</li> </ul>               | Aéreo (DINAC e IATA), empresas transportadoras y OTAs.  | Anual                  |   |                       |           |
| Conectividad vía férrea |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conexiones</li> <li>Nº de servicios</li> <li>duración de la jornada (puerta a puerta)</li> <li>Intermodalidad</li> </ul>  | Fepasa  | Anual                  |   |                       |           |
| Conectividad terrestre  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de rutas /carreteras acceso.</li> <li>Líneas regulares de bus a otros destinos.</li> <li>Intermodalidad.</li> </ul>  | MOPC  | Anual                  |   |                       |           |
| Quejas                  | Situaciones contrarias a la calidad.   | Número/ periodo.   | A proporcionar por la empresa.  | Anual                  |   |                       |           |
| Infracciones            | Incumplimientos de las normativas urbanísticas, de patrimonio o medioambiente.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Importe de las sanciones.</li> </ul>  | Administraciones públicas.  | Anual                  |   |                       |           |
| Denuncias               | Situaciones irregulares e informalidad.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incumplimientos contractuales (servicio, contratación, empleo, discriminación, etc.). Valor absoluto / período.</li> <li>Sanciones administrativas. Valor absoluto / período.</li> <li>Apercibimientos por no estar en REGISTUR.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tribunales, Inspección de Trabajo, Servicios de Mediación, Administración Pública.</li> <li>SENATUR / Administración Municipal.</li> <li>SENATUR.</li> </ul> | Anual                  |   |                       |           |

| Indicador  | Representatividad   | Unidad de medida  | Modo de obtención / Fuente       | Frecuencia de medición | Valor de referencia o medición anterior | Valor obtenido actual | Variación |
|--|---|---|----------------------------------|------------------------|---|-----------------------|-----------|
| Renta familiar   | Impacto del turismo en la economía de los residentes.                                       | Renta familiar media. Valor absoluto.   | DGEEC                            | Anual                  |   |                       |           |
| Salud  | Calidad asistencial   | Personas (locales y visitantes) atendidas que han sido evacuadas fuera del destino. Valor absoluto.   | Ministerio de Salud.             | Anual                  |   |                       |           |
| Proyectos públicos privados  | Visión compartida   | Número de proyectos de colaboración público-privada. Valor absoluto.  | OGD Destino                      | Anual                  |   |                       |           |
| <b>Parámetros globales del destino: sistema urbano/territorial</b> |   |   |                                  |                        |   |                       |           |
| Capacidad de acogida   | Equilibrio poblacional y relación con la calidad de vida y sostenibilidad del territorio.   | Relación porcentual turistas/residentes (media por temporadas) * 100  | Censo de Población. DGEEC.       | Anual                  |   |                       |           |
| Planificación  | Eficacia de la planificación turística.   | % de ejecución de las actuaciones previstas/ programadas por el Plan Estratégico de Turismo.  | Gerencia, OGD Destino.           | Anual.                 |   |                       |           |
| Inversión  | Inversión realizada para la mejora cualitativa del entorno, ya sea natural, urbano o rural. | Inversión en I+D+I, infraestructuras y mejora cualitativa del entorno. Relación PYG/Ha/periodo.   | Administración local.            | Anual.                 |   |                       |           |
| Densidad edificatoria  | Densidad edificatoria del destino.  | M2 construidos / M2 de suelo.   | Administración local. Urbanismo. | Anual.                 |   |                       |           |
| Ocupación del suelo  | El grado de urbanización del suelo del destino.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>% suelo urbano sobre el suelo total del destino.</li> <li>Índice de colmatación de suelo residencial. Viviendas actuales/viviendas posibles.</li> </ul>  | Administración local. Urbanismo. | Anual.                 |   |                       |           |
| Congestión   | Mide el impacto del aumento de población que afecta los suministros y servicios públicos.   | Relación porcentual entre población flotante y población residente en temporada alta.   | Administración local. Urbanismo. | Anual.                 |   |                       |           |
| Suministros (general)  | Adecuación de los suministros a las necesidades poblacionales.                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje hogares/total:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Con agua potable.</li> <li>Con electricidad.</li> <li>Con señal de comunicaciones.</li> </ol> </li> <li>Interrupciones/año de suministros energéticos, agua o comunicaciones, (temporada alta y baja).</li> </ul> | Empresas suministradoras.        | Anual                  |   |                       |           |
| Suministro eléctrico   | Capacidad del suministro eléctrico en el destino  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Potencia instalada en destino. Mw (I); ratio I/T</li> <li>% líneas de baja tensión soterradas /Kilómetros.</li> <li>Interrupciones/periodo (minutos).</li> <li>Estabilidad de la tensión. Oscilaciones ≤ 5% sobre valor nominal.</li> </ul>  | Empresas suministradoras.        | Anual                  |   |                       |           |
| Agua potable   | La continuidad, índice de dependencia de recursos externos y calidad del agua potable       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Potabilidad. Resultado análisis químicos del agua.</li> <li>Tratamiento de aguas residuales. Litros/habitante/ día.</li> <li>Interrupciones/periodo (minutos)</li> <li>Consumo promedio de agua potable m3/1000 habitantes.</li> </ul>   | Empresas suministradoras.        | Anual                  |   |                       |           |
| Basuras  | Capacidad de tratamiento de residuos sólidos.   | M3 de residuos tratados   | Concesionaria de basuras.        | Anual                  |   |                       |           |

| Indicador                        | Representatividad  | Unidad de medida  | Modo de obtención / Fuente   | Frecuencia de medición | Valor de referencia o medición anterior | Valor obtenido actual | Variación |
|----------------------------------|--|---|--|------------------------|---|-----------------------|-----------|
| Carburantes                      | Capacidad de suministro del destino.   | Densidad de las estaciones de servicio / km <sup>2</sup>  | Empresas suministradoras.  | Anual                  |   |                       |           |
| Accesos y red vial               | Estado, fluidez y accesibilidad de las carreteras y accesos al destino.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de siniestralidad / periodo.</li> <li>Intensidad media del tráfico. Nº de vehículos/hora.</li> <li>Apreciación de la accesibilidad por carretera al destino</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estadística MOPC.</li> <li>Apreciación de la demanda actual mediante cuestionario autoadministrado.</li> </ul>    | Anual                  |   |                       |           |
| Movilidad                        | Facilidad y calidad de los desplazamientos. Densidad del tráfico urbano.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plazas de aparcamiento/ 1000 habitantes.</li> <li>Velocidad media.</li> </ul>  | Administración local. Urbanismo.   | Anual.                 |   |                       |           |
| Movilidad                        | Percepción de los visitantes respecto a la movilidad y el tráfico.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Orden</li> <li>Rapidez</li> <li>Valor según escala.</li> </ul>   | Encuesta auto administrada a demanda actual.   | Anual                  |   |                       |           |
| Movilidad                        | Disponibilidad y calidad de transporte público.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plazas de transporte urbano público/1000 habitantes.</li> <li>Frecuencia media.</li> <li>Antigüedad media/flota.</li> </ul>  | Administración local. Urbanismo.   | Anual.                 |   |                       |           |
| Movilidad                        | Percepción de los visitantes sobre la calidad, frecuencia y disponibilidad del transporte público y taxis.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Suficiencia</li> <li>Limpieza (interior- exterior)</li> <li>Comodidad</li> <li>Frecuencia</li> <li>Seguridad</li> <li>Precio</li> <li>Trato</li> <li>Puntualidad</li> <li>Información al usuario</li> <li>Valor según escala.</li> </ul> | Encuesta auto administrada a demanda actual.   | Anual                  |   |                       |           |
| Señalización                     | Apreciación del visitante respecto de la señalización para orientarse, circular o identificar puntos de interés. | Apreciación de la señalización del equipamiento (adecuación, armonía y cantidad). Escala semántica.   | Encuesta autoadministrada a demanda potencial.   | Anual.                 |   |                       |           |
| Calidad urbana                   | Humanización del espacio urbano.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>M de ciclovía / m de vía pública.</li> <li>Km de calle peatonalizada por Ha de suelo urbano en caco histórico.</li> </ul>  | Administración local. Urbanismo.   | Anual.                 |   |                       |           |
| Equipamientos                    | Percepción de los visitantes sobre la disponibilidad y calidad de los equipamientos públicos.                    | Limpieza y mantenimiento<br>Cantidad  | Encuesta auto administrada a demanda actual.   | Anual                  |   |                       |           |
| Alquiler de coches.              | Disponibilidad en destino para alquilar un coche y capacidad de la flota.  | Número de coches disponibles/1000 residentes.   | A proporcionar por la empresa.   | Anual                  |   |                       |           |
| Aseos públicos                   | La disponibilidad y estado de conservación de los WC   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cabinas públicas. Nº/ 1000 residentes.</li> <li>Apreciación en base a escala.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Municipalidad. Área de Urbanismo.</li> <li>Apreciación del cliente mediante encuesta a demanda actual.</li> </ul> | Anual                  |   |                       |           |
| Ajardinamiento y parques urbanos | Presencia de espacios verdes o de esparcimiento público en el entorno urbano del destino.                        | Densidad de zonas verdes. Ha zonas verdes/1000 habitantes.  | Municipalidad. Área de Urbanismo.  | Anual.                 |   |                       |           |
| Cajeros automáticos              | La disponibilidad de cajeros dispensadores   | Nº de cajeros / 1000 habitantes   | Municipalidad. Área de Urbanismo.  | Anual.                 |   |                       |           |

| Indicador   | Representatividad   | Unidad de medida   | Modo de obtención / Fuente   | Frecuencia de medición | Valor de referencia o medición anterior | Valor obtenido actual | Variación |
|---|---|--|--|------------------------|---|-----------------------|-----------|
| Inversiones                                       | Inversiones en mejora de la infraestructura urbana.                               | Presupuesto de inversiones. Valor absoluto.  | Municipalidad. Área de Urbanismo.  | Anual.                 |   |                       |           |
| Imagen urbana                                     | Estado de conservación, limpieza y armonía del espacio urbano.                    | Opinión del adoquinado, calles destapadas, armonía del entorno... mediante escala en cuestionario autoadministrado   | Apreciación del cliente mediante encuesta a demanda actual.  | Anual                  |   |                       |           |
| <b>Parámetros globales: mobiliario urbano</b>     |   |  |  |                        |   |                       |           |
| Mobiliario urbano                                 | Cantidad, estado de conservación y armonía del mobiliario urbano.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papeleras. N° / Ha</li> <li>• Bancos. N° / Ha</li> <li>• Punto de luz. N° / Ha</li> <li>• Paneles informativos N°/Ha</li> <li>• Contenedores de residuos orgánicos. N° / Ha</li> <li>• Contenedores de papel. N° / Ha</li> <li>• Contenedores de cristal. N°/Ha</li> <li>• Contenedores de envases N°/Ha</li> </ul> | Municipalidad. Área de Urbanismo.  | Anual.                 |   |                       |           |
| Mobiliario urbano                                 | Apreciación de su adecuación y estado.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre limpieza y estado de conservación del mobiliario</li> <li>• Sobre la armonía del mobiliario urbano.</li> <li>• apreciación mediante escala.</li> </ul>  | Encuesta autoadministrada a demanda actual.  | Anual                  |   |                       |           |
| Alumbrado   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luminancia media Lm (cd/ m2) en (muestra) de calles frecuentadas por el turismo.</li> <li>• apreciación sobre la iluminación mediante escala semántica.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidad. Área de Urbanismo.</li> <li>• Encuesta autoadministrada a demanda actual.</li> </ul> | Anual                  |   |                       |           |
| Capacidad hospitalaria                            | La capacidad sanitaria del destino (pública+privada).                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitales y centros de salud / 1000 habitantes.</li> <li>• N° de camas/1000 habitantes.</li> <li>• Grado de ocupación camas.</li> </ul>  | Ministerio de Sanidad  | Anual                  |   |                       |           |
| Calidad asistencial                               | Analiza la percepción sobre la capacidad y calidad de la asistencia a desplazados | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amabilidad.</li> <li>• Profesionalidad</li> <li>• Estado de comisarías</li> <li>• apreciación mediante escala.</li> </ul>   | Apreciación a demanda actual por encuesta.   | Anual                  |   |                       |           |
| Servicios sanitarios complementarios              | Disponibilidad de servicios sanitarios complementarios: ambulancias, farmacias.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° ambulancias /1000 habitantes.</li> <li>• Número de farmacias / 1000 habitantes.</li> </ul>   | Ministerio de Sanidad  | Anual                  |   |                       |           |
| <b>Parámetros globales del destino: seguridad</b> |   |  |  |                        |   |                       |           |
| Crímenes  | Visualiza el grado de seguridad del destino.                                      | Robos, asaltos, vandalismo, muertes. Casos / 1.000 habitantes / período.   | Estadística de Criminalidad- Policía.  | Anual                  |   |                       |           |
| Presencia policial                                |   | N° de agentes de calle / 1000 habitantes, turno día y noche  | Ministerio del Interior  | Anual                  |   |                       |           |
| Accidentes  | Visualiza el grado de seguridad del destino.                                      | Accidentes viales.   | Estadística de Policía.  | Anual                  |   |                       |           |
| Percepción de seguridad                           | Valor subjetivo sobre la percepción de la seguridad.                              | Escala.  | Encuesta autoadministrada a demanda actual.  | Anual.                 |   |                       |           |
| Atención  | Valoración sobre el trato y accesibilidad al público de la policía.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amabilidad.</li> <li>• Profesionalidad</li> <li>• Estado de comisarías</li> <li>• apreciación mediante escala.</li> </ul>   | Encuesta autoadministrada a demanda actual.  | Anual.                 |   |                       |           |

| Indicador  | Representatividad   | Unidad de medida  | Modo de obtención / Fuente   | Frecuencia de medición | Valor de referencia o medición anterior | Valor obtenido actual | Variación |
|--|---|---|--|------------------------|---|-----------------------|-----------|
| Intoxicaciones   | Visualiza el grado de seguridad alimentaria del destino.  | Intoxicaciones alimentarias.  | Registro de Sanidad.   | Anual                  |   |                       |           |
| Protocolos de Seguridad  | Existencia y cumplimiento de procedimientos vinculados a situaciones contrarias a la calidad, accidentes e imprevistos tipificados por el Sistema de Calidad de Destino | Si/ No  | OGD Destino  | Anual                  |   |                       |           |
| <b>Parámetros globales del destino: sostenibilidad ambiental</b> |   |   |  |                        |   |                       |           |
| Contaminación visual   | Armonía y cuidado del entorno; contaminación visual.  | Apreciación de la integración del medio y los recursos  | Encuesta autoadministrada a demanda actual.  | Anual                  |   |                       |           |
| Contaminación auditiva   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Volumen decibelios en muestra de calles frecuentadas por turismo.</li> <li>Apreciación del ruido en espacios públicos.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Administración local.</li> <li>Encuesta autoadministrada a demanda actual.</li> </ul> | Anual                  |   |                       |           |
| Contaminación visual   |   | Kilos de basuras recogidas fuera de contenedores de uso preceptivo. Valores absolutos/ período.   | Administración local.  | Anual                  |   |                       |           |
| Contaminación atmosférica  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concentración de gases CO/CO2.</li> <li>Apreciación por demanda actual sobre humo y olores por tratamiento de residuos. Escala semántica.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Administración local.</li> <li>Encuesta autoadministrada a demanda actual.</li> </ul> | Anual                  |   |                       |           |
| Basuras  | Gestión ambiental.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Masa reciclada sobre el total de basuras.</li> <li>Número contenedores para reciclaje selectivo de residuos por cada 1000 residentes y km2.</li> </ul> | Concesionaria + Administración local.  | Anual                  |   |                       |           |
| Basuras  | Conciencia ambiental.   | Toneladas de basura recogida/habitante.   | Administración local.  | Anual                  |   |                       |           |
| Aguas residuales   | Tratamiento de las aguas residuales: depuración y reutilización   | % aguas depuradas. Cantidad m3<br>% aguas depuradas y reutilizadas. Cantidad m3   | Empresa concesionaria.   | Anual                  |   |                       |           |
| Energía  | Gestión ambiental.  | Consumo de energías fósiles/ persona (residentes+ visitantes)   | Administración local.  | Anual                  |   |                       |           |
| Energía  | Conciencia ambiental.   | Porcentaje del uso de energías renovables sobre el total.   | Administración local.  | Anual                  |   |                       |           |
| Recursos   | Consumo por visitante de los principales recursos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ratios de consumo hídrico litros/ persona-día</li> <li>Ratios de consumo energético KW/ persona-día</li> </ul>   | OGD con datos empresa suministradora.  | Anual                  |   |                       |           |
| Sensibilización ambiental  | Gestión ambiental.  | Número de acciones de sensibilización (registro/año).   | Administración local.  | Anual                  |   |                       |           |
| Preservación   | Gestión ambiental.  | Número de acciones e iniciativas de conservación de flora y fauna / año.  | Administración local.  | Anual                  |   |                       |           |
| Preservación   | Gestión ambiental.  | Valores declarados respecto de los de tolerancia de la capacidad de carga de los recursos turísticos. Porcentaje  | Registro de visitantes. Administrador del recurso.   | Anual                  |   |                       |           |
| Sensibilización ambiental  | Conciencia ambiental.   | Nº de paquetes vendidos que incluyen actividades de voluntariado y conservación.  | Operadores turísticos receptivos.  | Anual                  |   |                       |           |

| Indicador  | Representatividad  | Unidad de medida   | Modo de obtención / Fuente                               | Frecuencia de medición | Valor de referencia o medición anterior | Valor obtenido actual | Variación |
|--|--|--|--|------------------------|---|-----------------------|-----------|
| Eventos climáticos   | Gestión ambiental  | Valor de los daños asociados a catástrofes y eventos naturales   | Administración local.                                    | Anual                  |   |                       |           |
| Incidencias en materia medioambiental                              |  | Nº de denuncias relacionadas con el incumplimiento de la legislación medioambiental.   | Administración local.                                    | Anual                  |   |                       |           |
| <b>Parámetros globales del destino: sostenibilidad patrimonial</b> |  |  |  |                        |   |                       |           |
| Recursos turísticos  | Gestión turística  | Nº de recursos inventariados para turismo. Valor absoluto.   | Intendencia de turismo                                   | Anual                  |   |                       |           |
| Recursos turísticos  | Aprovechamiento turístico del patrimonio   | Asistentes no locales a eventos socioculturales.   |  |                        |   |                       |           |
| BIC  | Gestión patrimonial  | Nº de recursos inventariados con declaratoria BIC. Valor absoluto.   | Secretaría Nacional de Cultura                           | Anual                  |   |                       |           |
| BIC  | Gestión patrimonial  | Presupuesto asignado a puesta en valor, rehabilitación o preservación. Valor absoluto.   | Secretaría Nacional de Cultura                           | Anual                  |   |                       |           |
| BIC  | Gestión patrimonial  | Nº de recursos declarados en riesgo o ruina por cualquier razón. Valor absoluto.   | Secretaría Nacional de Cultura                           | Anual                  |   |                       |           |
| BIC  | Gestión patrimonial  | Número de acciones/ periodo de conservación del patrimonio. Valor absoluto.  | Secretaría Nacional de Cultura                           | Anual                  |   |                       |           |
| BIC  | Aprovechamiento turístico del patrimonio   | Bienes de Interés Cultural declarados de interés turístico sobre el total. Porcentual.   | Secretaría Nacional de Cultura                           | Anual                  |   |                       |           |
| <b>Parámetros intersectoriales del destino: comerciales</b>        |  |  |  |                        |   |                       |           |
| Retorno de visitantes  | Fidelidad y satisfacción con el destino.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• %/ total de visitantes que vuelven.</li> <li>• %/ total de visitantes que manifiestan deseo de retornar.</li> </ul>                           | Encuesta auto administrada a demanda actual y potencial. | Trimestral             |   |                       |           |
| Ventas directas  | Capacidad y autonomía comercial del destino.   | % de ventas directas vs. Intermediadas   | Encuesta auto administrada a demanda actual.             | Anual                  |   |                       |           |
| Publicity  | Valor de la promoción gratuita en medios de comunicación.  | Incremento del valor bruto.  | Valor del press release.                                 | Anual                  |   |                       |           |
| Precio   | Apreciación del consumidor sobre la relación valor-precio.   | Valor en escala semántica.   | Encuesta auto administrada a demanda actual.             | Anual                  |   |                       |           |
| Promoción  | Inversión por visitante (evolución descendente anual).   | Gasto por visitante.   | Presupuestos de promoción del destino.                   | Anual                  |   |                       |           |
| Demandas de información  | Interés por el destino.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas a la web.</li> <li>• Solicitudes de información (visitantes actuales y potenciales) atendidas por las oficinas de turismo.</li> </ul> | Estadísticas web. Estadísticas oficinas de turismo.      | Trimestral<br>Anual    |   |                       |           |
| Atractivo del destino  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de atractivo entre turistas potenciales.</li> <li>• Intencionalidad de compra en los próximos tres años.</li> </ul> | Valor en escala numérica.  | Encuesta autoadministrada a demanda potencial.           | Anual                  |   |                       |           |
| Marca  | Difusión de la marca destino.  | Nº de empresas (prestatarias e intermediarias) que utilizan la imagen de marca en sus comunicaciones o promoción.  | A proporcionar por la empresa.                           | Anual                  |   |                       |           |
| Marca  | Recordación de marca.  | Porcentaje de visitantes que conocen la marca del destino sobre el total anual.  | Encuesta auto administrada a demanda actual y potencial. | Anual                  |   |                       |           |

| Indicador   | Representatividad  | Unidad de medida  | Modo de obtención / Fuente  | Frecuencia de medición | Valor de referencia o medición anterior | Valor obtenido actual | Variación |
|---|--|---|---|------------------------|---|-----------------------|-----------|
| Market share  | Posicionamiento en el canal  | Nº de agencias de viaje que ofertan el destino (valor absoluto/ año).<br>Nº de programas de agencias de viaje en los que oferta el destino (valor absoluto/ año).   | Estudio de información secundaria y webs.   | Bianual                |   |                       |           |
| <b>Parámetros intersectoriales del destino: información turística</b> |  |   |   |                        |   |                       |           |
| Web   | Apreciación de los usuarios respecto de la calidad de la información en la web del destino.                                      | Escala numérica.  | Apreciación por encuesta a demanda actual y potencial.  | Anual                  |   |                       |           |
| Atención de la oficina de turismo                                     | Apreciación de los usuarios respecto de la calidad de la atención y la exhaustividad y adecuación de la información suministrada | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idoneidad</li> <li>• Horario de apertura</li> <li>• Estado del mobiliario y la limpieza de la oficina</li> <li>• Profesionalidad y trato del personal.</li> <li>• Imagen/presencia del personal</li> <li>• Entorno (amplitud espacio y confortabilidad)</li> <li>• Calidad de la información.</li> <li>• Manejo de idiomas.</li> <li>• Escala numérica.</li> </ul> | Apreciación por encuesta a demanda actual.  | Anual                  |   |                       |           |
| Atención de la oficina de turismo                                     | Volumen de consultas   | Cantidad de consultas atendidas /período  | Registro. Oficina de Turismo.   | Anual                  |   |                       |           |
| Prestadores   | Apreciación respecto a la calidad de información suministrada y a la existencia de sinergias en el destino.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la información.</li> <li>• Proactividad,</li> <li>• Escala numérica.</li> </ul>   | Apreciación por encuesta a demanda actual.  | Encuesta               |   |                       |           |
| Guías   | Apreciación de respecto de la profesionalidad y calidad de la información suministrada.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalidad y trato</li> <li>• Imagen/presencia</li> <li>• Calidad de la información</li> <li>• Manejo de idiomas</li> <li>• Escala numérica.</li> </ul>   | Apreciación por encuesta a demanda actual.  | Encuesta               |   |                       |           |
| <b>Parámetros intersectoriales del destino: imagen</b>                |  |   |   |                        |   |                       |           |
| Grado de Satisfacción   | Evalúa el atractivo del destino y la calidad de los servicios.   | Valor en escala numérica.   | Encuesta auto administrada a demanda actual.  | Trimestral             |   |                       |           |
| Net Promoter Score  | Disposición a recomendar el destino.   | Valor en escala numérica.   | Encuesta auto administrada a demanda actual.  | Trimestral             |   |                       |           |
| Profesionalidad   | Percepción del cliente respecto a la profesionalidad de los trabajadores del sector.   | Valor en escala numérica.   | Agrupación de apreciaciones mediante encuesta a demanda actual en los diferentes subsectores. | Anual                  |   |                       |           |
| Amabilidad  | Percepción del cliente respecto a la amabilidad de los trabajadores del sector.  | Valor en escala numérica.   | Agrupación de apreciaciones mediante encuesta a demanda actual en los diferentes subsectores. | Anual                  |   |                       |           |

| Indicador  | Representatividad   | Unidad de medida  | Modo de obtención / Fuente  | Frecuencia de medición | Valor de referencia o medición anterior | Valor obtenido actual | Variación |
|--|---|---|---|------------------------|---|-----------------------|-----------|
| Gestión  | Percepción del cliente respecto a la gestión de los empresarios del sector y la eficiencia de los servicios.                                    | Valor en escala numérica.                               | Agrupación de apreciaciones mediante encuesta a demanda actual en los diferentes subsectores. | Anual                  |   |                       |           |
| Limpieza   | Percepción del cliente respecto a la limpieza del destino (proveedores del destino).  | Valor en escala numérica.                               | Agrupación de apreciaciones mediante encuesta a demanda actual en los diferentes subsectores. | Anual                  |   |                       |           |
| Limpieza   | Analiza la percepción del cliente respecto a la limpieza en espacios públicos.  | Valor en escala numérica.                               | Encuesta auto administrada a demanda actual.  | Anual                  |   |                       |           |
| Accesibilidad  | Evalúa el nivel de accesibilidad de los establecimientos del destino.   | % total de establecimientos adaptados.                  | A proporcionar por la empresa.  | Anual                  |   |                       |           |
| Accesibilidad  | Evalúa el nivel de accesibilidad de los atractivos del destino.   | % total de atractivos adaptados.                        | Levantamiento de campo.   | Anual                  |   |                       |           |
| Gestión ambiental.   | Apreciación de las buenas prácticas medioambientales del destino (empresas + destino).  | Valor en escala semántica.                              | Encuesta a demanda actual.  | Anual                  |   |                       |           |
| <b>Parámetros intersectoriales del destino: hospitalidad</b>   |   |   |   |                        |   |                       |           |
| Aceptación del fenómeno turístico  | Satisfacción de los residentes con relación a la llegada del turismo y sus efectos sobre el medio, la comunidad, los servicios o el patrimonio. | Valor en escala semántica.                              | Encuesta a población local.   | Anual                  |   |                       |           |
| Participación local  | Participación de la comunidad en acciones de sensibilización, información o consulta en materia turística.                                      | Valor absoluto.   | Registro.   | Bianual                |   |                       |           |
| Amabilidad   | Percepción del cliente respecto a la amabilidad y hospitalidad de la población.   | Valor en escala numérica.                               | Encuesta auto administrada a demanda actual.  | Anual                  |   |                       |           |
| <b>Parámetros sectoriales: Hotelería (por empresa) y consolidación subsectorial por el Ente Gestor</b> |   |   |   |                        |   |                       |           |
| Calidad  | Evalúa la implantación de Referenciales y Sistemas de Calidad.  | % total de establecimientos distinguidos/ certificados. | PROCALTUR   | Anual                  |   |                       |           |
| Personal   | Personal fijo sobre el total.   | % total de personal fijo.                               | A proporcionar por la empresa.  | Anual                  |   |                       |           |
| Personal   | Estabilidad de la plantilla.  | Antigüedad media.                                       | A proporcionar por la empresa.  | Anual                  |   |                       |           |
| Ocupación media  | <ul style="list-style-type: none"> <li>En temporada baja.</li> <li>En temporada alta.</li> </ul>  | % de ocupación por período.                             | A proporcionar por la empresa.  | Anual                  |   |                       |           |
| RevPAR   | Volumen de negocio generado.  | Ingreso medio por habitación disponible/período.        | A proporcionar por la empresa.  | Anual                  |   |                       |           |
| Satisfacción   | Apreciación global sobre el nivel de excelencia de servicios e instalaciones.   | Valor en escala numérica.                               | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa.   | Anual                  |   |                       |           |

| Indicador   | Representatividad  | Unidad de medida  | Modo de obtención / Fuente                          | Frecuencia de medición | Valor de referencia o medición anterior | Valor obtenido actual | Variación |
|---|--|---|---|------------------------|---|-----------------------|-----------|
| Profesionalidad   | Percepción del cliente respecto a la profesionalidad de los trabajadores.                        | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Profesionalidad   | Grado de formación.  | Horas x empleado/año en cursos o seminarios de formación.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Amabilidad  | Percepción del cliente respecto del trato recibido.  | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Limpieza  | Percepción del cliente respecto a la limpieza de las instalaciones.                              | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Mantenimiento   | Percepción del cliente respecto al mantenimiento de las instalaciones.                           | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Mantenimiento instalaciones   | Presupuesto dedicado a mantenimiento o renovación.   | Porcentaje del presupuesto anual.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Quejas  | Desviaciones reales o aparentes producidas en la prestación del servicio.                        | Nº de quejas, incidencias y reclamos registrados.   | PROCALTUR + empresa.                                | Anual                  |   |                       |           |
| Bilingüismo   | Uso de idiomas.  | % del personal que habla un segundo idioma.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Accesibilidad   | Evalúa el nivel de accesibilidad de los establecimientos.  | % total de establecimientos adaptados.  | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| <b>Parámetros sectoriales: Turismo Rural -Extra-hoteleros (por empresa) y consolidación subsectorial por el Ente Gestor</b> |  |   |   |                        |   |                       |           |
| Calidad   | Evalúa la implantación de Referenciales y Sistemas de Calidad.                                   | % total de establecimientos distinguidos/ certificados.   | PROCALTUR   | Anual                  |   |                       |           |
| Personal  | Personal fijo sobre el total.  | % total de personal fijo.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Personal  | Estabilidad de la plantilla.   | Antigüedad media.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Ocupación media   | <ul style="list-style-type: none"> <li>En temporada baja.</li> <li>En temporada alta.</li> </ul> | % de ocupación por período.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Precio medio  | Volumen de negocio generado.   | Ingreso medio por habitación ocupada/período.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Satisfacción  | Apreciación global sobre el nivel de excelencia de servicios e instalaciones.                    | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Profesionalidad   | Percepción del cliente respecto a la profesionalidad de los trabajadores.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionalidad y trato del personal. Valor en escala numérica.</li> </ul> | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Profesionalidad   | Grado de formación.  | Horas x empleado/año en cursos o seminarios de formación.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Amabilidad  | Percepción del cliente respecto al trato recibido.   | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Limpieza  | Percepción del cliente respecto a la limpieza de las instalaciones.                              | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Mantenimiento   | Percepción del cliente respecto al mantenimiento de las instalaciones.                           | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |

| Indicador  | Representatividad  | Unidad de medida  | Modo de obtención / Fuente                          | Frecuencia de medición | Valor de referencia o medición anterior | Valor obtenido actual | Variación |
|--|--|---|---|------------------------|---|-----------------------|-----------|
| Mantenimiento instalaciones  | Presupuesto dedicado a mantenimiento o renovación.   | Porcentaje del presupuesto anual.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Quejas   | Desviaciones reales o aparentes producidas en la prestación del servicio.                        | Nº de quejas, incidencias y reclamaciones registradas.  | PROCALTUR + empresa.                                | Anual                  |   |                       |           |
| Bilingüismo  | Uso de idiomas.  | % del personal que habla un segundo idioma.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Accesibilidad  | Evalúa el nivel de accesibilidad de los establecimientos.  | % total de establecimientos adaptados.  | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| <b>Parámetros sectoriales: Gastronomía (por empresa) y consolidación subsectorial por el Ente Gestor</b> |  |   |   |                        |   |                       |           |
| Calidad  | Evalúa la implantación de Referenciales y Sistemas de Calidad.                                   | % total de establecimientos distinguidos/ certificados.   | PROCALTUR   | Anual                  |   |                       |           |
| Personal   | Personal fijo sobre el total.  | % total de personal fijo.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Personal   | Estabilidad de la plantilla.   | Antigüedad media.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Ocupación media  | <ul style="list-style-type: none"> <li>En temporada baja.</li> <li>En temporada alta.</li> </ul> | % de ocupación por período.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Cubierto   | Volumen de negocio generado.   | Precio medio del consumo por plaza disponible/período.  | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Satisfacción   | Apreciación global sobre el nivel de excelencia de servicios e instalaciones.                    | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Profesionalidad  | Grado de formación.  | Horas x empleado/año en cursos o seminarios de formación.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Profesionalidad  | Percepción del cliente respecto a la profesionalidad de los trabajadores.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionalidad y trato del personal. Valor en escala numérica.</li> <li>Imagen/presencia del personal. Valor en escala numérica.</li> </ul> | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Amabilidad   | Percepción del cliente respecto al trato recibido.   | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Limpieza   | Percepción del cliente respecto a la limpieza de las instalaciones.                              | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Mantenimiento  | Percepción del cliente respecto al mantenimiento de las instalaciones.                           | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Mantenimiento instalaciones  | Presupuesto dedicado a mantenimiento o renovación.   | Porcentaje del presupuesto anual.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Quejas   | Desviaciones reales o aparentes producidas en la prestación del servicio.                        | Nº de quejas, incidencias y reclamaciones registradas.  | PROCALTUR + empresa.                                | Anual                  |   |                       |           |
| Bilingüismo  | Uso de idiomas.  | % del personal que habla un segundo idioma.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Cadena valor local   | Oferta de productos locales  | % de preparaciones o materias primas locales.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Accesibilidad  | Evalúa el nivel de accesibilidad de los establecimientos.  | % total de establecimientos adaptados.  | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |

| Indicador   | Representatividad  | Unidad de medida  | Modo de obtención / Fuente                          | Frecuencia de medición | Valor de referencia o medición anterior | Valor obtenido actual | Variación |
|---|--|---|---|------------------------|---|-----------------------|-----------|
| <b>Parámetros sectoriales: Transporte turístico (empresa) y consolidación subsectorial por el Ente Gestor)</b>          |  |   |   |                        |   |                       |           |
| Capacidad   | Unidades de transporte habilitadas.  | Número de plazas.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Calidad   | Evalúa la implantación de Referenciales y Sistemas de Calidad.   | % total de empresas distinguidos o con certificado IRU.         | PROCALTUR   | Anual                  |   |                       |           |
| Personal  | Personal fijo sobre el total.  | % total de personal fijo.                                       | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Personal  | Estabilidad de la plantilla.   | Antigüedad media.   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Ingresos  | Volumen de negocio generado.   | Facturación media anual por plaza.                              | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Satisfacción  | Apreciación global sobre la confortabilidad del servicio.  | Valor en escala numérica.                                       | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Seguridad   | Apreciación global sobre la seguridad en la conducción.  | Valor en escala numérica.                                       | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Seguridad   | Incidencias y sanciones.   | Número de sanciones/ vehículo.                                  | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Profesionalidad   | Grado de formación.  | Horas x empleado/año en cursos o seminarios de formación.       | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Profesionalidad   | Percepción del cliente respecto a la profesionalidad de los trabajadores.  | Profesionalidad y trato del personal. Valor en escala numérica. | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Amabilidad  | Percepción del cliente respecto al trato recibido.   | Valor en escala numérica.                                       | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Limpieza  | Percepción del cliente respecto a la limpieza de los vehículos.  | Valor en escala numérica.                                       | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Mantenimiento   | Percepción del cliente respecto de la conservación de los vehículos.   | Valor en escala numérica.                                       | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa. | Anual                  |   |                       |           |
| Mantenimiento   | Estado, competitividad y mantenimiento.  | Antigüedad media de la flota.                                   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Quejas  | Desviaciones reales o aparentes producidas en la prestación del servicio.  | Nº de quejas, incidencias y reclamos registrados.               | PROCALTUR + empresa.                                | Anual                  |   |                       |           |
| Bilingüismo   | Uso de idiomas.  | % del personal que habla un segundo idioma.                     | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Accesibilidad   | Evalúa el nivel de accesibilidad de los vehículos.   | % total de vehículos adaptados.                                 | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| <b>Parámetros sectoriales: Agencias y Operadores de viaje (empresa) y consolidación subsectorial por el Ente Gestor</b> |  |   |   |                        |   |                       |           |
| Calidad   | Evalúa la implantación de Referenciales y Sistemas de Calidad.   | % total de establecimientos distinguidos/ certificados.         | PROCALTUR   | Anual                  |   |                       |           |
| Capacidad   | La disponibilidad para el turista de puntos de venta en el destino para adquirir los servicios de sus vacaciones o resolver dudas o problemas. | Nº de puntos de venta   | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |
| Personal  | Personal fijo sobre el total.  | % total de personal fijo.                                       | A proporcionar por la empresa.                      | Anual                  |   |                       |           |

| Indicador  | Representatividad  | Unidad de medida  | Modo de obtención / Fuente                               | Frecuencia de medición | Valor de referencia o medición anterior | Valor obtenido actual | Variación |
|--|--|---|--|------------------------|---|-----------------------|-----------|
| Personal   | Estabilidad de la plantilla.   | Antigüedad media.   | A proporcionar por la empresa.                           | Anual                  |   |                       |           |
| Ingresos   | Volumen de negocio generado.   | Volumen de negocio del sector durante período. Valor absoluto. Ingresos totales por empleado. Valor absoluto. | A proporcionar por la empresa.                           | Anual                  |   |                       |           |
| Satisfacción   | Apreciación global sobre el nivel de excelencia de servicios.                        | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa.      | Anual                  |   |                       |           |
| Profesionalidad  | Percepción del cliente respecto a la profesionalidad de los trabajadores.            | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa.      | Anual                  |   |                       |           |
| Profesionalidad  | Grado de formación.  | Horas x empleado/año en cursos o seminarios de formación.   | A proporcionar por la empresa.                           | Anual                  |   |                       |           |
| Amabilidad   | Percepción del cliente respecto del trato recibido.                                  | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa.      | Anual                  |   |                       |           |
| Limpieza   | Percepción del cliente respecto a la limpieza de las instalaciones.                  | Valor en escala numérica.   | Encuesta a clientes. A proporcionar por la empresa.      | Anual                  |   |                       |           |
| Quejas   | Desviaciones reales o aparentes producidas en la prestación del servicio.            | Nº de quejas, incidencias y reclamaciones registradas.  | PROCALTUR + empresa.                                     | Anual                  |   |                       |           |
| Bilingüismo  | Uso de idiomas.  | % del personal que habla un segundo idioma.   | A proporcionar por la empresa.                           | Anual                  |   |                       |           |
| Accesibilidad  | Evalúa el nivel de accesibilidad de los establecimientos.                            | % total de establecimientos adaptados.  | A proporcionar por la empresa.                           | Anual                  |   |                       |           |
| <b>Parámetros sectoriales: oferta complementaria (empresa) y consolidación subsectorial por el Ente Gestor</b> |  |   |  |                        |   |                       |           |
| Sostenibilidad   | Analiza la sostenibilidad cultural y medioambiental de las actividades desempeñadas. | Implantación de programas de sostenibilidad. Empresas adheridas o Certificadas. Valor absoluto.               | A proporcionar por la empresa.                           | Anual                  |   |                       |           |
| Calidad y  | Analiza el compromiso con la calidad.  | Empresas Certificadas em Calidad. Valor absoluto.   | A proporcionar por la empresa.                           | Anual                  |   |                       |           |
| No conformidades   | Analiza la gestión de calidad de la empresa.   | Nº de quejas y reclamaciones registradas  | A proporcionar por la empresa o Departamento de consumo. | Anual                  |   |                       |           |
| Ocupación  | Los niveles de uso de la oferta.   | Nº de usuarios de estos servicios / total de turistas.  | A proporcionar por la empresa.                           | Anual                  |   |                       |           |
| Seguridad  | Los niveles de seguridad con los que las actividades se realizan.                    | Ratio de accidentes / cliente atendido  | A proporcionar por la empresa.                           | Anual                  |   |                       |           |
| Seguridad  | Seguridad percibida.   | Apreciación de la seguridad por los turistas. Escala.   | Apreciación por encuesta a turistas.                     | Anual                  |   |                       |           |
| Variedad de la oferta  | Diversidad de actividades deportivas, culturales, de ocio ofertadas por el destino.  | Nº de actividades diferentes a realizar en destino  | A proporcionar por la empresa.                           | Anual                  |   |                       |           |
| Ingresos   | Evalúa el volumen de negocio generado  | Ingresos totales/ período. Valor absoluto.  | A proporcionar por la empresa.                           | Anual                  |   |                       |           |
| Rotación del personal  | Analiza las características del personal, etc.                                       | Personal fijo en plantilla / Nº total de empleados  | A proporcionar por la empresa.                           | Anual                  |   |                       |           |

| Indicador                             | Representatividad  | Unidad de medida  | Modo de obtención / Fuente   | Frecuencia de medición | Valor de referencia o medición anterior | Valor obtenido actual | Variación |
|---------------------------------------|--|---|--|------------------------|---|-----------------------|-----------|
| Profesionalidad y atención al cliente | Percepción del cliente respecto a la profesionalidad y trato general del personal. | Profesionalidad y trato. Imagen/presencia. Valor en una escala.   | Apreciación por encuesta a turistas.   | Anual                  |   |                       |           |
| Equipamiento comercial                | La suficiencia del equipamiento comercial en el destino                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>% de suelo destinado al equipamiento comercial</li> <li>Total de licencias de comercio / 1000 habitantes</li> </ul>  | Administración local. Área de Urbanismo<br>Administración local. Área de comercio / Cámara de Comercio | Anual                  |   |                       |           |
| Oferta comercial                      | Apreciación sobre la oferta comercial por el cliente.                              | Amplitud Horario <ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad del comercio</li> <li>Variedad de oferta</li> <li>Precio</li> <li>Escaparates y decoración</li> <li>Atención y profesionalidad</li> <li>Escala</li> </ul> | Apreciación mediante encuesta a demanda actual   | Anual                  |   |                       |           |
| Productos con denominación de origen  | Existencia de productos con denominación de origen y certificado de autenticidad   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas de productos agro/industriales con denominación de origen. Valor absoluto.</li> <li>Productos manufacturados (artesanía). Valor absoluto.</li> </ul>                        | Registro. Área de Industria.   | Anual                  |   |                       |           |
| Formas de pago                        | Aceptación de diversas formas de pago.   | % de establecimientos que admiten tarjetas de crédito.  | Número de comercios con Tarjeta de Crédito / número total.   |                        |   |                       |           |
| Entidades financieras                 | Evalúa las facilidades de operaciones bancarias.                                   | Apreciación de las facilidades bancarias (transacciones, cambios de divisa).  | Apreciación por encuesta a demanda actual.   | Anual                  |   |                       |           |
| Equipamiento deportivo                | Presencia de suelo destinado a equipamiento deportivo en destino.                  | M2 suelo destinado a equipamiento deportivo/ 1000 habitantes.   | Municipalidad. Intendencia Deportes.   | Anual                  |   |                       |           |

## 2.1. Anexo: Perfil del Gerente del Ente Gestor del Destino

Considerando las actividades previstas para la figura del Gerente del Ente Gestor se recomienda el siguiente perfil profesional:

### Conocimientos técnicos:

- Diplomado o Licenciado, preferentemente en Administración de Empresas, Técnico de Empresas y Actividades Turísticas o Ciencias Económicas.
- Experiencia de, al menos, 3 años en el sector turístico.
- Conocimientos de calidad demostrables.
- Valorable experiencia en gestión de empresas.
- Valorable experiencia en la gestión pública y el trato con la Administración.
- Conocimientos informáticos a nivel usuario.
- Valorable conocimiento de idiomas, incluido el guaraní.

### Habilidades:

- Facilidad para el trato con el público.
- Capacidad de negociación.
- Habilidad para la expresión oral y escrita.
- Liderazgo, capacidad de decisión y de dirección.
- Capacidad para planificar y organizar el trabajo.



### 3. Reglamento estándar para el funcionamiento del Ente Gestor de Destino

En amarillo, a completar por el destino. En cursiva, instrucciones y/o recomendaciones.

#### I. CONSTITUCIÓN

Mediante acuerdo de las partes se crea el Ente Gestor de \_\_\_\_\_ por tiempo indefinido, con personalidad propia, de estructura público-privada y con capacidad de obrar para el cumplimiento de los fines que constituyen su objeto misional,

- en dependencia de \_\_\_\_\_ (*un ente ya existente en Destino, como Secretaría de Turismo, etc.*)
- asimilado a un \_\_\_\_\_ (*ente en Destino, como cámara de comercio, mesa de turismo, etc.*)
- una \_\_\_\_\_ (*comisión, asociación, fundación, etc.*) de nueva creación.

Compuesta por las siguientes entidades o personas:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

*(subsectores turísticos, sus gremios representativos y/o empresas líderes... en hotelería, extrahotelería, restauración, agencias de viajes, etc. que disponen, además, de la posibilidad de implantar Referenciales de Calidad específicos).*

*(otros subsectores de servicios, no necesariamente turísticos que, con o sin Sistema de Calidad propio al uso, que interactúen con los anteriores completando la imagen de la Calidad buscada en dicho Destino: comercio, sanidad, seguridad ciudadana, transporte público, infraestructuras -accesos viales, puertos y aeropuertos, las comunicaciones, etc.).*

*Órganos de planificación, gestión y promoción turística del Destino (direcciones de turismo, la SENATUR, gobernación, municipalidad), así como cualesquiera otras instituciones (cámaras de comercio, universidades, iglesia, ejército, Secretaría Nacional de Cultura, etc.) que, con titularidad o responsabilidad sobre atractivos turísticos, se consideren necesarias para la eficaz gestión del Destino.*

## II. OBJETO MISIONAL DEL ENTE GESTOR

El Ente Gestor es responsable de llevar a cabo la gestión del MIGCDT, vela por el desarrollo de la competitividad de las empresas y servicios públicos turísticos del destino, que planifica y ejecuta las estrategias para la gestión y mejora (de la Calidad) referidas tanto al producto como al mercado.

El Ente Gestor tiene como misión principal la gestión y explotación del Modelo y orientar a los responsables y agentes subsectoriales con propuestas de objetivos y estrategias de concepción integral y de aplicación particular a la gestión de la calidad, como forma de contribuir a la mejora armonizada de los servicios y potenciar la imagen del Destino.

Las funciones más significativas a tener en cuenta pueden clasificarse como estratégicas, operativas y "culturales". Son **estratégicas**:

Establecer los objetivos que se pretenden con el Modelo, aunando criterios.

- Advertir de la complementariedad de información procedente de los agentes (componente subsectorial e intersectorial) para hacer una oferta de Calidad del Destino integrada y armonizada.
- Motivar a los participantes a proveer información de realimentación y su repercusión como herramienta de gestión para sus intereses del negocio. Asegurará que los datos e información suministrada es confidencial y que sólo servirá para su tratamiento por el Ente Gestor.
- Proponer y consensuar los parámetros que son significativos para expresar y determinar la Calidad de servicio que prestan los agentes del Destino y el Destino en su conjunto.
- Proponer alternativas de objetivos de Calidad para el Destino y las estrategias para alcanzarlos, difundidos a través del mecanismo de comunicación que se establezca y monitorizando los resultados. Priorizar, justificar y proponer los programas de actuaciones derivados del seguimiento del Modelo Integral de Gestión de la Calidad en Destinos Turísticos.
- Participar activamente en las labores de planificación estratégica del Destino, en caso de incorporar dichas funciones a la gestión del Modelo.
- Coordinar labores de sensibilización y captación de organizaciones públicas y privadas para su adhesión al Modelo.
- Fomentar entre los participantes la implantación de Referenciales y un sistema para el aseguramiento de la Calidad en sus negocios.
- Afianzar los niveles de interacción entre los agentes, sus asociaciones y las Administraciones, para hacer viable el proyecto.
- Enfatizar los aspectos diferenciales del Destino.
- Interlocutar con los responsables de los sectores involucrados.

Son **funciones operativas**, encaminadas a la aplicación del Modelo a cada Destino:

- Desarrollar, implantar y perfeccionar el Modelo.
- Facilitar la armonización de los objetivos y estrategias de calidad de los negocios en línea con los intereses del Destino, tanto en cuanto al producto ofrecido como al mercado.
- Dotar al Ente, los recursos humanos, materiales y financieros que garantice la sostenibilidad del Ente y la eficacia y eficiencia en la explotación del Modelo.
- Ofrecer asistencia técnica a las empresas locales.
- Establecer el mecanismo de obtención de datos que alimenta el Modelo, su procesamiento y análisis, en beneficio de las empresas locales y el Destino en su conjunto. Solicitar y recopilar los datos necesarios para la alimentación del Cuadro de Mando del Modelo de diversas fuentes: gremios, empresas, servicios públicos, encuestas, REGISTUR, registro de empresas de actividades turísticas, DGEEC, etc.
- Elaborar informes periódicos de las actuaciones realizadas y de resultados obtenidos.
- Captar, gestionar y coordinar recursos.
- Intermediar como Oficina de Atención al Turista entre los usuarios, los proveedores y, en caso necesario, los entes interesados de la Administración.

Son tareas "**culturales**":

- Destacar la voluntariedad de incorporación al Modelo de los agentes.
- Motivar a los participantes por la información de realimentación que se ofrece y su repercusión como herramienta de gestión para sus intereses del negocio.
- Sensibilizar, a través de seminarios de formación e información, sobre las ventajas de participar en la mejora de la Calidad de servicio del Destino turístico al que pertenecen.

### III. COMPONENTES DEL ENTE GESTOR

Se compone de dos niveles esenciales: un Consejo (compuesto por la Asamblea y el Comité Técnico), con participación de iniciativas pública y privada, actuando como promotor del Modelo y un órgano técnico (el Gestor o Responsable de calidad en Destino), encargado de llevar a cabo las estrategias aprobadas por el Consejo.

**Asamblea.** Podrán pertenecer a ella todas aquellas entidades o personas con capacidad de obrar que tengan interés en el desarrollo de sus fines.

**Comité Técnico.** El Comité Técnico, directivo, intersectorial, es reflejo a escala técnica y operativa de la Asamblea. Se compone de \_\_\_\_ miembros, con capacidad de decisión. *(La distribución de los porcentajes de participación es libre, aunque lo aconsejable es un equilibrio entre la iniciativa pública y privada).*

**Gestor/es o Responsable/es de Calidad.** Es un puesto técnico ocupado por \_\_\_\_ *(una o varias personas en función de la complejidad del Destino).*

## IV. FUNCIONES Y REPRESENTATIVIDAD DE LA ASAMBLEA

**Composición.** La Asamblea es el órgano supremo que estará integrada por las empresas público – privadas comprometidas con la calidad del destino adheridas al modelo.

El ingreso de nuevos miembros se solicitará mediante escrito del interesado dirigido al Presidente y será resuelta por la Asamblea; y la condición de miembro se perderá por (i) propia voluntad expresada, mediante escrito dirigido al Presidente; (ii) impago de la membresía; (iii) incumplimiento de las obligaciones establecidas o faltas de ética que puedan causar perjuicio moral o material; (iv) defunción o cierre de la actividad.

**Reuniones.** Sus reuniones serán ordinarias y extraordinarias. La ordinaria se celebrará una vez al año; las extraordinarias se celebrarán cuando las circunstancias lo aconsejen, a juicio del Comité Técnico.

**Convocatorias.** Se realizarán por escrito con indicación del lugar, día y hora de la reunión, así como el orden de los asuntos a tratar. Entre la convocatoria y el día señalado para su celebración, la primera convocatoria habrá que realizar al menos con quince días de antelación.

**Representatividad.** Las Asambleas quedarán válidamente constituidas cualquiera que sea el número de asociados presentes. Los acuerdos se tomarán por mayoría simple de las personas presentes o representadas.

Cada miembro dispondrá de un único voto, independientemente de su aportación económica.

**Facultades.** Son facultades de la Asamblea:

- a) La elección bianual de los miembros del Comité Técnico.
- b) Aprobar la gestión del Comité Técnico.
- c) Examinar y aprobar las memorias sobre la gestión de la Calidad en Destino.
- d) Fijar la remuneración del personal técnico.
- e) Aprobación del presupuesto anual y plan de mejoras.
- f) Aprobar los Procedimientos de trabajo y mejoras al Reglamento del Ente Gestor.

## V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ TÉCNICO

**Composición.** El Ente Gestor será gestionado y representado por un Comité Técnico formado necesariamente por \_\_\_\_ miembros, incluidos el Presidente de la Asamblea y el Gestor de Calidad del Destino.

La duración de los cargos será bianual, debiendo someterse a la reelección por parte de la Asamblea. Los miembros podrán causar baja por renuncia voluntaria comunicada o por incumplimiento de las obligaciones que tuvieran encomendadas.

Los cargos que componen al Comité Técnico no serán retribuidos, con excepción del Gestor Técnico de Calidad del Destino.

**Reuniones.** Sus reuniones serán ordinarias y extraordinarias. Las ordinarias se celebrarán al menos una vez al mes, con calendario prefijado; las extraordinarias se celebrarán cuantas veces lo determine su presidente o a iniciativa del Gestor de calidad, cuando las circunstancias lo aconsejen.

**Convocatorias.** No se precisará convocatoria fehaciente y por escrito. Las sesiones tanto ordinarias como extraordinarias, quedarán válidamente constituidas siempre que estén presentes, al menos, tres asistentes.

**Representatividad.** Los acuerdos se tomarán por mayoría simple de las personas presentes.

**Funciones.** Las facultades del Comité Técnico son las siguientes:

- a) Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General.
- b) Formular y someter a la aprobación de la Asamblea General la memoria de Calidad del Destino incluyendo los proyectos ejecutados y las cuentas anuales.
- c) Dirigir las actividades técnicas, en particular el fomento de la Calidad en las empresas y los proyectos de mejora a escala sectorial o del Destino.
- d) Actuar como delegación del PROCALTUR, asistiendo a las empresas.
- e) Promover el SNCT, mediante sensibilización y adhesión y facilitar la implantación, proveyendo capacitación y asistencia técnica.
- f) Realizar la comunicación al mercado del SNCT.
- g) Fomentar las relaciones interinstitucionales y los intercambios de experiencias con otros Destinos.

## VI. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL GESTOR TÉCNICO DE CALIDAD DEL DESTINO

Con autonomía, su función, compatible con otras, es dinamizar el SNCT en el Destino, coordinar con los distintos agentes, asistir técnicamente a empresas y coordinar las acciones que se desarrollen en el Destino con las áreas de las administraciones locales y los sectores que interactúan tangencialmente con el turismo (sanidad, seguridad, limpieza y mantenimiento urbano, comercio, banca, etc.), velando por el adecuado cumplimiento de los estándares de calidad y de los objetivos establecidos, para atender y sobre pasar las expectativas de los visitantes.

Es, operativa y técnicamente, el responsable de gestionar el manejo de los recursos operativos y económicos a disposición del Ente Gestor, a través de las fuentes de financiación establecidas, para asegurar su viabilidad y sostenibilidad y el cumplimiento de objetivos de Calidad para el Destino.

Ostenta, en la práctica, la representación local del PROCALTUR.

Actúa de forma solidaria con Responsables de Calidad de otros Destinos en la realización de actividades de sensibilización, fomento de la calidad, ayudar a las empresas en el proceso de mejora continua o evaluación, garantizando objetividad y rigor.

Son funciones del mismo:

- a) La organización y coordinación del órgano de gestión y la articulación de mecanismos ágiles de intercambio de información y toma de decisiones a fin de lograr la máxima operatividad del Ente Gestor y los objetivos encomendados.
- b) Proporcionar el apoyo y asistencia necesaria a las distintas comisiones que pudieran crearse en el Ente Gestor.
- c) Participar activamente en las labores de redacción del Plan Estratégico del Destino, en particular en la definición de las actuaciones que deberá implementar el Ente Gestor.
- d) Priorizar, justificar y proponer los programas de actuaciones anuales, así como su dotación presupuestal.

- e) Presentar informes periódicos sobre el estado de ejecución de las actuaciones y los resultados alcanzados.
- f) Asesorar técnicamente el proceso de contratación de proyectos relacionados.
- g) Coordinar y seguir los equipos de trabajo adjudicatarios de las distintas actuaciones.
- h) Alimentar y gestionar el Cuadro de Mando del Destino.
- i) Las relaciones institucionales territoriales en el ámbito técnico.
- j) Coordinar labores de sensibilización a la población y agentes locales en la dinamización turística del Destino.
- k) Dinamizar a los agentes turísticos de la zona aumentando la coordinación y el asociacionismo.

## VII. DERECHOS Y DEBERES DE LOS MIEMBROS

**Derechos de los miembros.** Son derechos de los miembros: (i) contribuir al cumplimiento de los fines de Ente Gestor y participar activamente; (ii) exigir, en todo momento, el cumplimiento de lo establecido en el presente reglamento y demás procedimientos que lo desarrollen y complementen; (iii) abandonar libremente su participación; (iv) recibir información veraz de las actividades programadas y realizadas por el Ente Gestor, así como de su situación económico-financiera; (v) voz y voto en la Asamblea General y en el resto de órganos de los que sea miembro; (vi) ser elector y elegible a los diferentes órganos electivos.

**Deberes de los miembros.** Son deberes de los miembros: (i) la observancia de lo establecido en el presente reglamento y demás procedimientos que los desarrollen y complementen; (ii) acatar los acuerdos adoptados por la Asamblea General y demás órganos del Ente en el ejercicio de sus funciones; (iii) abonar las cuotas fijadas por la Asamblea General, en la forma que se establezca; (iv) brindar información veraz para cumplir el Cuadro de mando del Destino.

## VIII. RÉGIMEN ECONÓMICO

El Ente Gestor no tiene ánimo de lucro.

Los recursos económicos previstos para el desarrollo de sus fines y actividades provendrán de las siguientes fuentes:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

*(como cuotas, venta de merchandising, aportaciones a fondo perdido por parte de sponsors, subvenciones, etc.)*

## IX. PARTICIPACIÓN EN EL COMITÉ INTERDESTINOS

El Ente Gestor participará activamente en el Comité Técnico Interdestino nacional, órgano consultivo e informativo en el ámbito supraterritorial, tendente a equilibrar la percepción de los destinos, armonizar actuaciones y potenciar los aspectos diferenciales inherentes y cuya finalidad es intercambiar experiencias, evolucionar el Modelo e integrar los datos de indicadores análogos en un Cuadro de Mando a escala nacional.

El Gestor de Calidad del Destino representará al destino \_\_\_\_ en el Comité Interdestinos.

## X. EL CUADRO DE MANDO DEL DESTINO

Para hacer práctico ese control sobre la Gestión Integral de la Calidad en un Destino Turístico debe tenerse a disposición un conjunto de datos periódicos sobre parámetros e indicadores de Calidad. El Cuadro es un instrumento al servicio del Ente Gestor, para la toma de decisiones informadas en relación a la Calidad y competitividad del destino, ya sea con capacidad de prescripción y, si así se decidiese, de ejecución.

El Gestor Técnico de Calidad del Destino es responsable de cumplimentar el Cuadro de Mando del Destino, herramienta que responde a la necesidad de disponer de información fidedigna para adecuar la Calidad de servicio prestada por el destino turístico a los requerimientos de la demanda, desarrollar productos competitivos y gestionar de manera eficiente el destino.

El mecanismo de medición está planteado también como una herramienta para evaluar de forma simple el grado de eficacia de las medidas implantadas para la gestión de la Calidad del Destino turístico y la adherencia a los objetivos planteados para cada período, a través de la medición de los indicadores que conforman el Modelo y la comparación de los resultados obtenidos con respecto a los objetivos de calidad planteados.

El Cuadro de mando del Modelo sirve para llevar el control de la gestión desde una perspectiva integral y realizar un comparativo y benchmarking entre destinos similares, sobre cómo se abordan ciertas problemáticas y cuáles son los resultados, cuando los destinos comparten la información.

La metodología para la recolección del dato dependerá del indicador seleccionado. Su recolección y análisis debe realizarse mínimo una vez al año.

Se compone de datos periódicos sobre los siguientes \_\_\_\_ (número) parámetros e indicadores de Calidad, habiendo sido la mitad de ellos definidos por el Comité interdestinos, para facilitar la comparación:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

*(seleccionados del documento aportado por la Consultora y referidos a ...*

- estándares genéricos, de índole económica o asociados a la conformación, gestión y promoción del destino, por ejemplo participación en el PIB, ocupación del aeropuerto o reputación del destino;*
- estándares intersectoriales, comunes a varios subsectores, como la limpieza, la información o la disponibilidad horaria;*
- estándares sectoriales, específicos de un sector, por ejemplo, en la hotelería, la ocupación media o el REVPAR;*

*ya sean éstos obligatorios -los definidos por el Comité Inter destinos para facilitar el comparativo, voluntarios y por tipología de destino, sectoriales o de producto;*

*no más de 30 o 40 en total;*

*...pudiendo incluso añadirse indicadores nuevos al Modelo en función de las necesidades detectadas, asociados a proyectos de mejora específicos o para hacer análisis "personalizados").*

*Los voluntarios pueden cambiarse cada año, aunque no conviene cambiar más del 10% anual.*

El Cuadro debe ser alimentado por los miembros, en función de los estándares que les sean competentes, que serán remitidos con la regularidad que se establezca (mínimo anualmente), conforme al formato que les remita el Gestor Técnico.

Los datos obtenidos deben ser procesados, comprobar que sobre la situación inicial los resultados obtenidos al finalizar el período de medición han mejorado, analizar las desviaciones, deducir eventuales posibles causas y, con estas consideraciones, sugerir posibles acciones correctivas, planes de mejora y proponer nuevos objetivos para el siguiente período, aunando los esfuerzos de los entes públicos y las empresas. Con esta iteración procedimental puede ajustarse el Modelo hasta convertirse en un observatorio permanente de la Calidad.

Los datos consolidados estarán a disposición de los miembros para establecer el espacio de mejora existente y así orientar las estrategias empresariales. Su circulación se realizará, por parte del Comité Técnico con periodicidad anual, al menos.

Anualmente el sistema de información y la efectividad de los Planes de Mejora a escala destino son monitoreados externamente por PROCALTUR, pero su evaluación no es vinculante, sino informativa respecto al desempeño: constancia en la implementación, obtención de resultados positivos y desarrollo de planes de mejora. Para ello, el Ente gestor deberá solicitar la correspondiente asistencia al PROCALTUR.

## **XI. FOMENTO DE LA CALIDAD**

El Gestor Técnico de Calidad del Destino actuará como consultor local para fomentar una cultura de Calidad en el Destino, incentivar la adhesión de empresas al SNCT, sensibilizar y formar, asesorar a los miembros en materia de Calidad y coordinar acciones integrales a escala Destino.

Para ello, el SNCT provee Buenas Prácticas y Referenciales de Calidad cuyo objetivo último es conseguir de la manera más rentable para la empresa, la plena satisfacción de los clientes, empatando las expectativas de los clientes (traducidas en estándares exigibles) con mejoras de los procesos de negocio.

## **XII. PLAN DE TRABAJO**

A instancias del Comité Técnico, cada año, la Asamblea deberá acordar un Plan de Trabajo que incluya:

1. Calendario de acciones de sensibilización sobre Calidad, para crear conciencia de destino, adherir empresas al Modelo así como al SNCT, motivar a los participantes sobre la utilidad de retroalimentar el Modelo y su repercusión como herramienta de gestión para sus intereses del negocio. Incluye establecer objetivos de adhesión y obtención de reconocimientos. Puede incluir acciones "puerta a puerta". Para ello se iniciará por las empresas adheridas al SNCT y se les pedirá que firmen una carta o formulario de compromiso de participación e intercambio de información para beneficio de la comunidad.
2. Plan de capacitación en Calidad, en función de las necesidades detectadas en destino.
3. Programa de asistencia técnica a antiguos y nuevos miembros, para definir objetivos de mejora, ayudarles a implantar los Referenciales de Calidad del SNCT, definir planes y acciones de mejora, optar al Reconocimiento del PROCALTUR.
4. Acciones de comunicación y espacios de encuentro con los miembros y otros destinos afines, complementariamente a lo que planifique el Comité Interdestinos, para afianzar la interacción entre agentes.

5. El resultado de la evaluación, conforme al modelo (*en el caso del primer año, en ausencia de datos de aplicación del Modelo se realizará una autoevaluación cualitativa que incluya, de disponer, información secundaria*), para identificar fortalezas y deficiencias susceptibles de plantear proyectos de mejora continua en destino y que contendrán acción de mejora, plazo, responsables, costo, financiación, indicadores asociados), para establecer y analizar grados de avance y, una vez alcanzados los objetivos de calidad acordados, definir nuevos. Una vez analizada las mediciones, que sugieren los proyectos de mejora, desarrollar nuevas mediciones.
6. Consensuar los parámetros de Calidad del destino en su conjunto: objetivos de Calidad y planes o acciones de mejora para alcanzarlos, a escala destino, sectorial o intersectorial, deducibles de los datos obtenidos en la anterior medición. Los objetivos pueden establecerse con carácter plurianual y pueden contemplar la interacción o trabajo conjunto con otros estamentos de la municipalidad, la gobernación, el Estado, instituciones o entidades privadas; así como participar conjuntamente en la planificación y gestión integral del destino y el desarrollo de productos.
7. Estándares e Indicadores por considerar, la mecánica de recogida y tratamiento de los datos, las fuentes y las fechas para alimentar el Modelo; periodicidad y formato de los informes, que permitan evaluar el grado de progreso, consecuencia de la evolución de la implantación del MIGCDT.
8. Los recursos económicos necesarios para las acciones previstas por el Ente Gestor y las fuentes de financiación.

## ANEXO

### Perfiles Competenciales del Técnico para el Proceso de Selección

#### Conocimientos técnicos:

- Diplomado o Licenciado, preferentemente en Administración de Empresas, Técnico de Empresas y Actividades Turísticas o Ciencias Económicas.
- Experiencia de, al menos, 3 años en el sector turístico.
- Conocimientos de calidad demostrables.
- Haber asistido a los talleres de formación del SNCT.
- Valorable experiencia en gestión de empresas.
- Valorable experiencia en la gestión pública y el trato con la Administración.
- Conocimientos informáticos a nivel usuario.
- Valorable conocimiento de idiomas, incluido el guaraní.

#### Habilidades:

- Facilidad para el trato con el público. Empático y con capacidad de relacionamiento social.
- Capacidad de negociación.
- Habilidad para la expresión oral y escrita.
- Liderazgo, capacidad de decisión y de dirección.
- Capacidad para planificar y organizar el trabajo.
- Proactivo.
- Pensamiento conceptual y sintético.
- Orientación a resultados.
- Pensamiento analítico.

#### Dedicación:

- Total o parcial, en unción de las necesidades del destino.
- Compatible con otras funciones.
- Mancomunada con otros destinos, si se estima conveniente.
- Funcionario o personal propio o externalizado.