



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.
Ministerio de Cultura y Turismo.

MANUAL DE GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL



FASCÍCULO

2
3
4

Anexos

Salta
ARGENTINA

MANUAL DE GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL

FASCÍCULO 4



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.
Ministerio de Cultura y Turismo.

PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL
PRÉSTAMO BID 1855/OC-AR

Proyecto

- ◆ Mejora de la Gestión Municipal de Turismo a través del Fortalecimiento de los Centros de Atención al Visitante en Municipios
- ◆ Implementación de un Programa de Calidad en los Centros de Atención al Visitante de la Provincia de Salta

AUTORIDADES

Gobernador de la Provincia de Salta

Dr. Juan Manuel Urtubey

Vice Gobernador:

Miguel Andrés Costas Zottos

Ministro de Cultura y Turismo:

Dr. César Mariano Ovejero

Secretario de Turismo:

Lic. Fernando García Soria

Subsecretario de Promoción Turística:

Estanislao Villanueva

Subsecretaria de Desarrollo Turístico:

Lic. Ana Cornejo

Coordinador Proyecto de Mejora de la Gestión Municipal de Turismo
a través del Fortalecimiento de los Centros de Atención al Visitante en Municipios.

Préstamo BID 1855/OC-AR:

Lic. Tatiana López



Equipo de trabajo

Consultor Contratado:

Powerco Services S.A.

- Dante Apaza
- Mg. Diego Mendez
- Lic. Carolina Mercado Echazu
- Mg. Gustavo Capece

Editor Responsable:

Secretaría de Turismo, Ministerio de Cultura y Turismo

Redacción:

Mg. Gustavo Capece, Powerco Services S.A.

Diseño y Edición:

Arq. Alejandro Capece / Lic. Mariana Valenzuela

Carta del Ministro de Cultura y Turismo



Dr. César Mariano Ovejero

El Turismo en nuestra Provincia se ha constituido como una pieza clave para el desarrollo y el crecimiento económico y social. La visión y el esquema de trabajo planteado por el Gobernador Juan Manuel Urtubey posiciona al turismo como una actividad inclusiva, generadora de oportunidades, ingresos y empleo.

Salta se afirma como uno de los principales destinos turísticos de Argentina y nuestro desafío es ampliar las bases territoriales del desarrollo turístico e incorporar mayores beneficiarios de esta actividad. Basándonos en las premisas expresadas en los planes *Salta 2030*, *Plan Estratégico de Pequeños Municipios*, *el Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Salta "Salta SI+"* y *el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS)*, desde el Ministerio de Cultura y Turismo trabajamos en los siguientes ejes: (i) la institucionalización, (ii) la participación y (iii) la inclusión, competitividad e inversión para el desarrollo del turismo.

En este marco buscamos fortalecer la gestión de los actores públicos y privados del turismo, destacándose los esfuerzos en el acompañamiento y el trabajo conjunto con los gobiernos locales. La gestión turística desde el municipio refuerza el trabajo participativo a partir de una mayor cercanía con las comunidades receptoras, maximizando, de este modo, los beneficios del turismo hacia la comunidad. También posibilita un mayor dinamismo en la innovación y el desarrollo de la oferta turística y una mayor articulación entre los actores involucrados.

Desde el 2008, se visualizan avances sustanciales en el ámbito municipal. Se registró un crecimiento del 125% en la designación de Responsables de Turismo por parte de las Intendencias y un 116% en el incremento de Oficinas de Turismo en el interior de la provincia, lo que muestra a las claras la apuesta de los diferentes municipios al desarrollo turístico.

Para seguir avanzando en este sentido, presentamos el **Manual de Gestión Turística Municipal**, una herramienta orientada a colaborar con la labor de los referentes municipales abocados al área del turismo. El mismo orienta y fomenta el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y culturales, la implementación de buenas prácticas y estándares de calidad en la gestión y la atención a los turistas que nos visitan. Además, aporta a la organización interna de las oficinas, al diseño e implementación de políticas públicas para el desarrollo social y económico de cada localidad y acerca distintos instrumentos y programas que el Ministerio de Cultura y Turismo pone a disposición de los Municipios.

Esperamos que se transforme en un instrumento práctico que colabore en el trabajo diario municipal en pos de avanzar en la construcción colectiva de Salta como un destino turístico "sustentable, equilibrado e innovador".

CONTENIDO GENERAL DEL MANUAL

Autoridades + equipo de redacción y diseño
Carta del Ministro de Cultura y Turismo
Introducción
Los grupos temáticos de la gestión
Estructura del Manual
Actividades prácticas
Áreas temáticas de la gestión turística

FASCÍCULO 1 - Temas críticos

Introducción al Fascículo 1
Una gestión de calidad
Proyección estratégica
El rol del Área Municipal de Turismo
¿Ingresos de turistas o ingresos por turismo?
Relaciones intersectoriales: socios estratégicos
Un socio especialmente estratégico
Orientación estratégica: una buena brújula
Un modelo de desarrollo
Mirando el hoy y hacia adelante
La promesa del turismo
La política como resultado de acuerdos
El plan como instrumento
El arte de medir
Un presupuesto razonable
Emprendedores y emprendedorismo
Productos turísticos y propuestas de valor
A modo de conclusión del Fascículo 1

Anexos

I. Glosario de términos técnicos del Fascículo 1
II. Bibliografía de apoyo del Fascículo 1

FASCÍCULO 2 - Temas necesarios

Introducción al Fascículo 2
La gestión es hacer
Estructura pública para la gestión: fase 1
Conocer y conocidos: primero los clientes
De las motivaciones a las experiencias turísticas
Otras formas de segmentar la demanda
Ser competitivos en el mundo moderno
Conocer y conocidos: ahora lo nuestro
Estructura para la gestión: fase 2
Posicionamiento estratégico
En foco
La esencia de la promesa a los turistas
Conocer y conocidos: comunicando
El valor de la marca
Gestión del estrés, riesgos y conflictos
A modo de conclusión del Fascículo 2

Anexos

I. Glosario de términos técnicos del Fascículo 2
II. Bibliografía de apoyo del Fascículo 2

FASCÍCULO 3 - Temas convenientes

Introducción al Fascículo 3
La innovación no es un hecho casual
Fomentar el asociativismo
Gestión avanzada del conocimiento
Proactividad frente a las vulnerabilidades
El valor del diseño
A modo de conclusión del Fascículo 3

Anexos

I. Glosario de términos técnicos del Fascículo 3
II. Bibliografía de apoyo del Fascículo 3

FASCÍCULO 4

Introducción al Fascículo 4

Anexos

I. Legislación (textos sólo en versión digital)
II. Gobernanza del destino
III. Apoyo a la gestión (algunos textos sólo en versión digital)
IV. Riesgos y conflictos
V. Actividades prácticas
VI. Cursos de capacitación (sólo en versión digital)
A modo de conclusión del Fascículo 4

Actividades Prácticas Contenido general del manual

FASCÍCULO 1

1.1. Estrategias
1.2. La misión del Área Municipal de Turismo
1.3. Listado de socios estratégicos
1.4. Por qué esos socios son estratégicos
1.5. Hechos culturales turísticamente valiosos
1.6. Pensando el presente y futuro deseados
1.7. Principios
1.8. Declaración del presente y futuro deseados
1.9. La Misión del turismo en mi localidad
1.10. Los objetivos estratégicos del turismo

FASCÍCULO 2

2.1. Pensar la estructura ideal
2.2. Viajeros que visitan a parientes o amigos
2.3. Ubiquemos a los clientes posibles
2.4. Analizando el territorio
2.5. El presupuesto ideal
2.6. En qué enfocarse

FASCÍCULO 3

3.1. Innovar sin gastar
3.2. Asociaciones públicas
3.3. Asociaciones privadas
3.4. Marcas a las que convendría asociarse
3.5. Fuentes de datos
3.6. Riesgos por el cambio climático
3.7. Revisando circuitos y recorridos

INDICE

Autoridades	3
Equipo de trabajo	4
Carta del Ministro de Cultura y Turismo	5
Contenido general del manual.....	6
Introducción General.....	8
Introducción al Fascículo 4.....	17
ANEXOS.....	18
ANEXO I - Legislación (Textos solo en la versión digital)	18
ANEXO II - Gobernanza del destino (Algunos textos solo en la versión digital) .	20
ANEXO III - Apoyo a la gestión (Algunos textos solo en la versión digital)	28
ANEXO IV - Riesgos y conflictos (Textos solo en la versión digital)	49
ANEXO V - Actividades prácticas	50
ANEXO VI - Cursos de capacitación (Solo en la versión digital)	78
Índice alfabético	79
A modo de conclusión del Fascículo 4.....	82

Introducción General

El presente Manual es un instrumento práctico que se corresponde con la política provincial de fortalecimiento de la gestión turística municipal.

Se inspira en los principios de dicha política, los cuales son enunciados como la valoración territorial, el afianzamiento de la identidad local, la gestión municipal y el fortalecimiento del liderazgo. Todo ello a través de procesos sustentables y sostenibles.

Ayuda a la calidad de la gestión turística municipal a través de ideas, propuestas y ejemplos de forma que los responsables de la misma vean facilitada su labor cotidiana.

Está destinado a quienes tienen la responsabilidad de llevar adelante la gestión local del turismo, cualquiera sea el modo en que se institucionaliza: Organismos de Gestión de Destinos, Secretaría o Dirección Municipal, Centro de Atención de Visitantes (CAV), organismos mixtos u otras formas.

Por su diseño, es adecuado tanto para municipios con un desarrollo turístico ya logrado como para quienes desean iniciarse.

Su formato, a través de fascículos, también colabora con la idea de una gestión que debe adaptarse a las circunstancias a la vez que planifica estratégicamente a largo plazo.

El asignarle a cada Fascículo un número indica

cierto orden de importancia de los temas (excepto el último, que es de anexos); pero es posible que en algunos destinos haya que utilizar parte de ellos con un orden no lineal. La gestión es justamente así, algo no lineal y, muchas veces, requiere saltos o atender cuestiones que no están en la planificación. E inclusive otras, que tampoco están en los manuales.

Para su elaboración se consideraron varios Manuales de Gestión, entre los que se destacan el elaborado por el Ministerio de Turismo de la Nación en conjunto con la Federación Argentina de Municipios y el Ministerio del Interior, del año 2009, y el Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Salta, SALTA **SI+**.

También se consultaron diversos trabajos de la Organización Mundial de Turismo, los fascículos editados en el año 2008 sobre temas varios desde el Área de Ca-



pacitación del hoy Ministerio de Turismo de la Nación y libros de distintos autores que fueron tomados como referencia. Intentando no cargar el Manual de citas ni a los funcionarios municipales de lecturas que, las más de las veces, no se tiene el tiempo necesario para ellas. En la bibliografía se los menciona, lo cual permite recurrir a esas fuentes cuando se desee ampliar algún tema en especial.

El ajuste a la realidad de la Provincia de Salta y de los diferentes territorios que conforman su vasta red de destinos turísticos se hizo bajo cinco paradigmas:

- **Calidad.** Implica hacer bien aquello que se debe hacer.
- **Sustentabilidad.** Aprovechamiento respetuoso de los recursos naturales, las obras humanas y, sobre todo, de la identidad local.
- **Capacidad turística.** Un municipio sin real capacidad turística mal puede desarrollar capacidad competitiva. El término capacidad debe ser entendido en sus dos formas: 1) aptitud de sus recursos, y 2) habilidades de quienes los aprovechan y llevan adelante la actividad.
- **Sostenibilidad.** Se piensa en un turismo como actividad que se sostiene en el tiempo.
- **Armonía.** El turismo debe generar desarrollo para las comunidades receptoras y debe hacerlo a partir de modelos locales que privilegien la armonía, tanto entre residentes y turistas como entre las diversas actividades productivas y sociales que se concretan en cada lugar.

Los grupos temáticos de la gestión

Aprovechar el turismo como una de las actividades productivas significa comenzar un camino que tiene sus propias reglas. Lo mismo sucede con la agricultura, ganadería o cualquier otra actividad destinada a producir bienes y servicios, venderlos y obtener un beneficio con ello.

En ese camino aparecen tres grandes grupos de temas que hacen directamente a la gestión:

1. Los críticos. No importa si es un destino turístico con grandes recursos que puede atraer a turistas lejanos o con pequeños que, al menos en principio, sólo atraerá personas de cercanías.

Son críticos porque sin ellos el desarrollo de la actividad no es posible. También lo son porque obligan a decidir, desde la comunidad, qué se entiende por éxito. Lo ideal sería atenderlos antes de iniciar el desarrollo turístico, cuestión que rara vez sucede. Igualmente, hay que prestarles suma atención.

2. Los necesarios. Además de los anteriores, que sí o sí deben atenderse con prioridad, hay otros temas que se hacen presentes apenas se comienza a concretar el turismo.

Se los llama necesarios porque si no se los considera es probable que el devenir turístico sea un azar total, y la capacidad competitiva, nula.

3. Los convenientes. A medida que se atiendan los temas críticos y los necesarios las personas responsables de la gestión del destino van a ir descubrien-

do que aparecen otras cuestiones que conviene considerar.

O bien, aparecerán cuando el destino vaya adquiriendo cierta madurez turística.

Estos temas colaboran en el logro de los resultados deseados, a condición que se integren con los dos anteriores.

Suele existir un cuarto grupo de temas que ocupan el tiempo de más de uno de los integrantes de las áreas municipales de turismo: los ajenos.

Son aquellos que suelen recaer en las oficinas municipales de turismo pero que no son de su competencia directa. Perros sueltos, basura, problemas con el tránsito, negocios no habilitados (sobre todo de comidas) y similares.

Consumen atención, tiempo, recursos y hasta suelen generar problemas. Es por ello que conviene disponer de estrategias para llevarlos a sus cauces naturales y estar alertas para no caer en la trampa de autoadjudicarlos a Turismo.

Estructura del Manual

El presente Manual de Gestión se estructura en cuatro fascículos.

- **El Fascículo 1** se aboca especialmente a los temas críticos. Son las cuestiones imprescindibles a las que todo destino turístico tiene que asignarles alta prioridad, y contempla aspectos relacionados con la política, la proyección estratégica y también con algunos netamente operativos.

- **El Fascículo 2** atiende los temas necesarios. Son hechos y situaciones que el turismo moderno requiere. Incluiremos aquí aquellos que permiten llevar a la práctica el turismo, operativizar de manera eficiente los planes y concretar las esperanzas que la comunidad deposita en el sector.

- **El Fascículo 3** se destina a analizar los temas convenientes, que los municipios turísticos van a ir considerando a medida que incrementa el grado de madurez de la actividad.

Quienes ya tienen camino recorrido respecto al contenido de los dos fascículos anteriores es muy probable que a varios de estos temas los encuentren ya como necesarios.

- **El Fascículo 4** contiene documentos que conforman una biblioteca virtual de apoyo a la gestión pública municipal.

Se organiza temáticamente y abarca cuestiones relacionadas con la legislación, programas provinciales, fichas y modelos para facilitar la asistencia a emprendedores o realizar tareas propias de la gestión pública. Incluye, en la versión digital, el material de apoyo utilizado en los cursos de capacitación de los referentes municipales de turismo realizados en los términos del acuerdo por el cual surge el presente Manual.

Este Fascículo contiene además todas las actividades prácticas que se muestran en cada uno de los otros, de modo que puedan realizarse varias veces, simplemente imprimiendo nuevos ejemplares de las mismas.

En cada uno de los tres primeros fascículos los temas teóricos van acompañados de actividades prácticas. También incluyen ejemplos y el análisis de casos, que

buscan colaborar con la comprensión y su aprovechamiento.

Cada fascículo cierra con una pequeña conclusión del mismo.

Al final de los tres primeros Fascículos se incorporan dos anexos

- **Glosario.** Incorpora varios de los términos técnicos utilizados.
- **Bibliografía.** Libros y artículos que pueden consultarse para ampliar el conocimiento y, sobre todo, mejorar los resultados de la gestión.

Actividades prácticas

Tal como se comentó, en los tres primeros fascículos se agregan actividades para lograr una mejor aproximación práctica a cada tema.

Cada ejercicio se incluye de manera doble. Una en el fascículo en que se aborda el tema. Otra en uno de los anexos que conforman el Fascículo 4, a modo de los antiguos cuadernillos de tareas, y para que puedan realizarlas quedándoles siempre un original sin alterar.

Como los sucesos pueden llevar a modificar algunas cuestiones, recomendamos hacer estas actividades al leer el Manual y luego al año.

Áreas temáticas de la gestión turística

En su conjunto, el Manual atiende cinco áreas temáticas, que son el cometido y hacer de la gestión turística desde el ámbito público municipal.

Incluye todo aquello que, en algún momento, **se tiene que hacer**. En definitiva, muestra las competencias específicas del área en el Organigrama Municipal, como también permite enmarcar sus tareas y razón de ser.

- **Proyección estratégica de la actividad.** Incluye principios, visión, misión, indicadores, catalogación de los componentes de la cadena de producción, elementos distintivos sobre los cuales enfocarse y desde los cuales construir las promesas hacia los turistas.

En esencia, implica **un análisis de las propuestas de valor para los diferentes grupos de actores** (residentes, gobernantes, turistas, inversores, emprendedores), de manera coherente con los límites y las oportunidades (propias y de los mercados).

- **Desarrollo.** Corresponde a todas las actividades que hacen al diseño, desarrollo y mejora de productos, ofertas, circuitos, capacidades, infraestructuras, apoyo al sector privado, búsqueda y obtención de financiamiento para acciones y obras, capacitaciones y todo aquello que tiene que ver con el devenir operativo de la actividad.

El área también incluye lo atinente a cualquier sistema de calidad que tenga que ver con la actividad, tanto del sector público como del privado.

- **Posicionamiento y promoción del destino.** Se consideran aquí el conjunto complejo de las acciones de marketing turístico del destino, incluidas las investigaciones, generación y uso de estadísticas, encuestas, análisis de

satisfacción de los clientes y, desde hace algunos años, todo el manejo de la comunicación por redes sociales (que exige más tiempo aplicado a la promoción, con personas dotadas de capacidades para ello). También comprende las cuestiones relacionadas con la imperiosa necesidad de conocer, analizar y evaluar las tendencias de los consumidores en general (no sólo las turísticas).

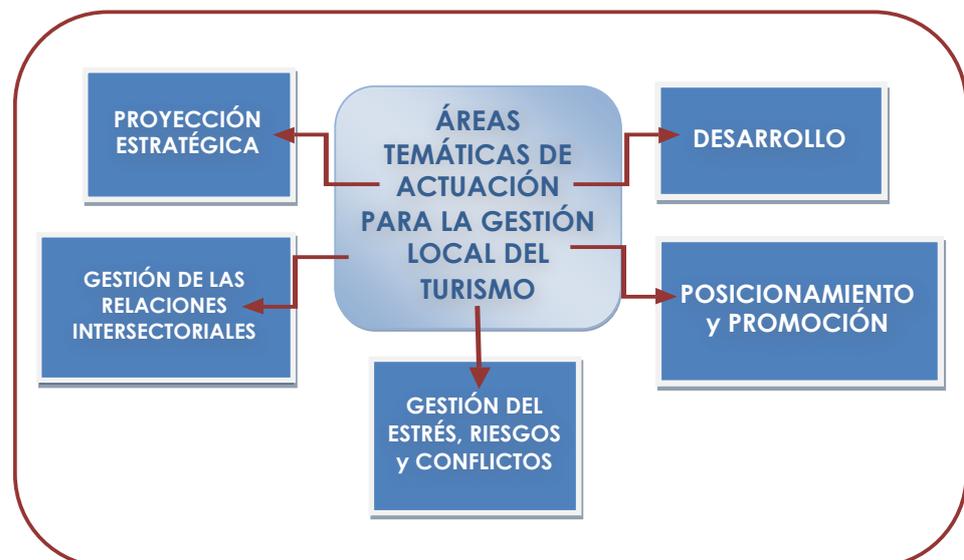
• **Gestión del estrés, riesgos y conflictos.** Tanto el territorio como los pobladores pueden ser afectados por riesgos, conflictos o estrés.

Las razones pueden ser por afectación de la identidad, sobrecarga turística, conflictos sociales generados por el turismo, agotamiento de recursos, pérdida de atributos, inversiones no rentables, o riesgos por el cambio climático.

• **Gestión de las relaciones intersectoriales.** El turismo necesita de la participación de varios sectores y actores de diferentes niveles del sector público (Estado local, provincial y nacional), que interactúan con el sector privado (local y provincial). También requiere de actores interregionales (cada municipio está dentro de una provincia que es parte de una Región Turística). Al mismo tiempo, implica una actividad transversal dentro de la propia municipalidad (hay acciones que sólo son posibles con la ayuda de las áreas de Obras Públicas, Habilitaciones, Comercio, Rentas, etc.). Ello lleva a que siempre habrá que interactuar con otros.

También es probable que convenga gestionar relaciones con localidades ubicadas en otras provincias o países que, por cercanía, compartan circuitos.

Los siguientes gráficos y tablas son un resumen de las Áreas Temáticas de Actuación y los cometidos y relaciones entre ellas. También muestran cómo se incorporan en cada Fascículo, según el nivel de importancia.



Áreas de actuación de los organismos locales de turismo

La siguiente tabla resume los principales cometidos de cada Área:

ÁREAS TEMÁTICAS DE ACTUACIÓN	COMETIDOS ESPECÍFICOS (SÓLO LOS PRINCIPALES)		
Proyección Estratégica	Definición de la política turística local	Diseño estratégico	Propuestas de valor para los grupos de actores
Desarrollo	Diseño y gestión del valor en las ofertas turísticas	Gestión del conocimiento	Obras e infraestructuras
Posicionamiento y promoción	Diseño y desarrollo de la marca local	Acciones de marketing	Desarrollo de nuevos mercados
Gestión del estrés, riesgos y conflictos	Prevención y mitigación de conflictos	Prevención y mitigación de riesgos	Mitigación del estrés turístico
Gestión de las relaciones intersectoriales	Relaciones externas	Relaciones internas	Relaciones regionales

Principales cometidos de cada Área de Actuación

La tabla que sigue refiere a cómo se conjugan las cinco Áreas Temáticas de Actuación para la gestión local del turismo en los tres fascículos centrales del Manual, conforme los distintos niveles de importancia tratados en cada uno de ellos (crítico, necesario, conveniente).

Podrá observarse que en algunos casos el área temática tiene dos o tres niveles de importancia, según el aspecto específico que atienda. La intensidad de los colores representa la relevancia que tiene cada área temática en cada uno de los tres niveles de importancia.

ÁREA TEMÁTICA	Nivel de Importancia		
	CRÍTICO	NECESARIO	CONVENIENTE
Proyección Estratégica			
Desarrollo			
Posicionamiento y promoción			
Gestión del estrés, riesgos y conflictos			
Gestión de las relaciones intersectoriales			

Por último, agregamos una tabla en que se analizan las relaciones entre las Áreas Temáticas con el trabajo desarrollado por el Ministerio de Turismo de la Nación (Mintur), el Ministerio de Interior (MI) y la Federación de Municipios Turísticos (FMT). Estos organismos, en el año 2009, crearon el Manual de Directrices de Gestión Turística para Municipios, el cual es un buen listado de temas que hacen al turismo visto desde la gestión local.

Si bien el presente Manual no las asume en su plenitud, ya que la realidad de los municipios de Salta no es tan compleja, sí se las considera como una referencia

sustancial, y por ende, cruzamos los aspectos sobresalientes de las Áreas Temáticas del cuadro anterior con los niveles de importancia que le damos a cada una y las Directrices emanadas de ese trabajo de Mintur, MI y FMT.

La intensidad del color muestra el nivel de relevancia de cada Directriz en cada Fascículo del presente Manual de Gestión.

ÁREA TEMÁTICA	Directrices MINTUR		Importancia del tema			
	Eje temático	Directriz	CRÍTICO	NECES.	CONV.	
PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	1. Directrices referidas al liderazgo del Organismo Local de Turismo en el destino	1.1. Gobierno organizacional				
		1.2. Planificación				
		Gestión de conflictos, riesgos y crisis.				
	5. Directrices referidas a la gestión de la calidad	5.1. Gestión de la calidad interna del Organismo Local de Turismo				
		5.5. Gestión de la calidad del destino,				
	6. Directrices referidas a la gestión de los recursos humanos	6.1. Recursos humanos del Organismo Local de Turismo.				
APORTES OPERATIVOS	1. Directrices referidas al liderazgo del Organismo Local de Turismo en el destino	1.3. Normativa turística y fomento de inversiones				
	3. Directrices referidas a la comunicación del destino	3.1. Información de la oferta turística.				
		3.4. Centros de Información Turística				
	4. Directrices referidas a la gestión ambiental	4.1. Gestión ambiental interna del Organismo Local de Turismo				
		4.2. Gestión ambiental del destino				
	6. Directrices referidas a la gestión de los recursos humanos	6.2. Recursos humanos locales para el destino				
	7. Directrices referidas a la gestión del conocimiento	7.1. Sistema de indicadores turísticos,				
		7.2. Producción del conocimiento				
	8. Directrices referidas a la tecnología de soporte a la gestión	8.1. Plataforma de soporte.				
		8.2. Redes de información y comunicación.				
	POSICIONAMIENTO Y PROMOCIÓN	3. Directrices referidas a la comunicación del destino	3.2. Posicionamiento del destino turístico			
			3.3. Portal Turístico del Municipio			
3.4. Centros de Información Turística						
GESTIÓN DEL ESTRÉS, RIESGOS Y COFLICTOS	1. Directrices referidas al liderazgo del Organismo Local de Turismo en el destino	1.4. Gestión de conflictos, riesgos y crisis.				
	4. Directrices referidas a la gestión ambiental	4.2. Gestión ambiental del destino				
GESTIÓN DE LAS RELACIONES INTERSECTORIALES	2. Directrices referidas a las relaciones del Organismo Local de Turismo	2.1. Gestión de las relaciones con los actores públicos				
		2.2. Gestión de las relaciones con los actores claves del sector				
		2.3. Participación ciudadana				

FASCÍCULO 4

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El Fascículo 4 está destinado a brindar material de apoyo práctico a quienes asumen la responsabilidad de la gestión pública local del turismo, a nivel de municipios.

Se compone de anexos que contienen diversos documentos agrupados temáticamente para facilitar su ubicación y todas las actividades prácticas de los fascículos 1 a 3.

Al final del Fascículo se incluye un índice que ordena alfabéticamente los documentos.

Se elaboran dos versiones del Fascículo:

- **Versión digital:** contiene todos los documentos señalados en el índice del Fascículo.
- **Versión impresa:** contiene sólo aquellos documentos que son de elaboración ad hoc para este Manual. Igualmente se indica cuáles están en la versión digital.

El objetivo, como se expresa al principio, es que los responsables de la gestión pública dispongan de los elementos necesarios para orientar a quien desea crear un emprendimiento, hacer una minuta de una reunión mantenida con el sector privado, solicitar un curso de capacitación al Ministerio de Cultura y Turismo y otras acciones, únicas o cotidianas.

PARA REFLEXIONAR

Los documentos y material de apoyo no construyen realidades, como tampoco lo hacen los fascículos ni los libros.

Son instrumentos de ayuda.

Los únicos que construyen y mejoran la realidad son las personas, con su pensamiento y acción.

De poco servirán este manual, sus anexos, ejemplos, análisis de casos y propuestas si no hay quien, efectivamente, lleve adelante la gestión.

Ese es el desafío implícito en este manual y los documentos que se agregan a continuación. Que se los use en el hacer cotidiano.

ANEXOS

ANEXO I - LEGISLACIÓN

Los documentos de este anexo son textos legales que hacen a la actividad, y que se incluyen sólo en la versión digital.

El contenido es el siguiente:

1. **Ley Nacional de Turismo 25997.**
2. **Ley Nacional 18828 de alojamientos turísticos.**
3. **Ley Provincial de Turismo 7045.**
4. **Decreto 2461/00 Reglamentación de la Ley 7045.**
5. **Ley Provincial de Guías de Turismo 7404 modificada por la Ley Provincial 7673.**
6. **Decreto 3129/12 Reglamentario de la Ley de Guías de Turismo.**
7. **Decreto 1764/04 Reglamentación del servicio de alquiler de autos sin chofer.**
8. **Decreto 4764/11 Reglamentación de hoteles boutique.**
9. **Resolución 444 sobre Turismo aventura.**
10. **Resolución Ministerio de Cultura y Turismo por la cual se crea el Registro Provincial de Prestadores de Servicios Turísticos relacionados a la Ruta del Vino.**
11. **Resolución 195/13 del Ministerio de Cultura y Turismo que reglamenta el turismo rural comunitario.**

El siguiente resumen corresponde a la normativa emanada del Gobierno de la Provincia de Salta.

NORMATIVA	QUÉ REGULA	ORGANISMOS MUNICIPALES QUE INTERVIENEN	ORGANISMOS PROVINCIALES
LEY PROVINCIAL DE TURISMO N° 7045	Declara al turismo como actividad socioeconómica prioritaria para el Estado Provincial.		
LEYES PROVINCIALES N° 7404 Y 7673 Guías de turismo	Creación del Registro Único de Guías de Turismo.		Ministerio de Cultura y Turismo
DECRETO N° 2461 Reglamenta la Ley Provincial de Turismo 7045	Reglamenta la Ley Provincial de Turismo.		Ministerio de Cultura y Turismo
DECRETO N° 3129 Reglamenta la Ley Provincial de guías de turismo	Reglamenta la Ley Provincial de guías.		Ministerio de Cultura y Turismo
DECRETO N° 1125 Reglamentación de alojamientos turísticos	Reglamentación de los alojamientos turísticos (clasificación, servicios, características de las habitaciones, habilitaciones, registros y sanciones).	-Bomberos -Municipio: habilitación comercial y aprobación de planos del establecimiento.	Ministerio de Cultura y Turismo
DECRETOS N°1764 y 2112 Alquiler de autos sin chofer	Requisitos para la habilitación de rent a cars en la provincia de Salta	Habilitación comercial	Ministerio de Cultura y Turismo
DECRETO N° 4764 Hoteles boutique	Modificatorio del Decreto 1125. Establece las condiciones para ser considerado un hotel boutique (servicios, características de las habitaciones)	-Bomberos -Municipio: habilitación comercial y aprobación de planos del establecimiento.	Ministerio de Cultura y Turismo
RESOLUCIÓN N° 444 Turismo activo	Requisitos para la prestación de servicios de Turismo alternativo (activo o de aventura), integrando los elementos de calidad, la seguridad y el ambiente.		Ministerio de Cultura y Turismo Ministerio de Ambiente
RESOLUCIÓN Registro prestadores de la Ruta del Vino	Requisitos para la inclusión en la Ruta del Vino de la Provincia.		Ministerio de Cultura y Turismo
RESOLUCIÓN N° 195/13 Turismo rural comunitario	Requisitos para la provisión de servicios bajo la modalidad de turismo rural comunitario, habilitación de alojamientos y la inclusión en el Registro Provincial.		Ministerio de Cultura y Turismo

ANEXO II - GOBERNANZA DEL DESTINO

Contiene documentos de trabajo que surgen de diversas fuentes y que tienen que ver fundamentalmente con el Área de Actuación denominada “Proyección Estratégica”.

El listado de los mismos es el siguiente:

1. Política de relación con los municipios. Lineamientos generales.

(Sólo en la versión digital)

2. Directrices Mintur de Gestión Municipal. (Sólo en la versión digital)

3. Política turística. Consideraciones para su diseño.

La política turística debe permitir las respuestas a las siguientes preguntas iniciales:

1. ¿Para qué se desea un desarrollo turístico?

Se sugiere ver las respuestas dadas en la actividad práctica 1.6. *Pensando el presente y futuro deseados*. Punto 1.

2. ¿Para quiénes se desea ese desarrollo turístico?

Esto es, qué grupos de actores serán los beneficiarios principales.

Se sugiere ver las respuestas escritas en la actividad práctica 1.6. *Pensando el presente y futuro deseados*. Punto 2.

3. ¿Cuáles son los principios que guiarán las decisiones?

Se sugiere ver las respuestas dadas en la actividad práctica 1.7. *Principios*.

4. ¿Cuáles son las aspiraciones de presente y futuro deseados?

Se sugiere ver la respuesta dada en la actividad práctica 1.8. *Declaración del presente y futuro deseados*.

5. ¿Quiénes asumen la decisión de la política turística?

En el Fascículo 1 se sugirió que sea producto del consenso. Es hora de ponerlo en práctica.

Recuerde que en esta instancia están definiendo los lineamientos generales (las respuestas a las 4 preguntas anteriores). No un plan de desarrollo ni un plan de marketing. La política orienta, no define acciones. **Pero sí define responsabilidades.**

6. La política turística como política de Estado.

Si asumen esto como un principio, se debe tener en cuenta cómo se logrará cuando el actual gobierno local termine su mandato y, por vigencia del sistema democrático, pueda asumir un nuevo gobierno local.

Resumen: la política turística debería poder explicitarse en no más de dos carillas, en un lenguaje sencillo y fácilmente comprensible para todos, en el que pueda leerse con claridad cuál es la importancia relativa que se le asigna al turismo en la búsqueda del bienestar.

4. Plan de Desarrollo. Cómo formularlo.

Un plan de desarrollo es un listado ordenado de perspectivas, objetivos, metas, actividades, responsabilidades y presupuestos que facilita la gestión cotidiana, a la vez que actúa como un límite a la discrecionalidad de los diferentes grupos de actores (e intereses) que participan del escenario turístico.

A los fines de generar un plan de desarrollo, es necesario atender los siguientes aspectos y, en su caso, responder de manera sincera las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el nivel de compromiso del gobierno local y sector turístico privado local con la actividad?

Esta pregunta es clave para no diseñar un plan que luego nadie va a querer llevar a la práctica.

2. ¿Cuáles son las características del destino turístico que se gestiona?

En la actividad práctica 2.4. *Analizando el territorio*, encontrará muchas de las posibles respuestas a esta pregunta.

3. ¿Cuál es el posicionamiento actual del destino turístico?

Se sugiere releer esta parte en el Fascículo 2.

No olvide que para ello conviene analizar qué opinan los turistas una vez que ya no están en el lugar. *Blogs*, diarios de viajeros, sitios de opinión como *TripAdvisor* y similares ayudan mucho.

Si ya posee una *fan page* en Facebook, aprovéchela para consultar a sus *fans*.

Si aún no tiene, vea en el Anexo III, punto 3.5, cómo crearla y aprovecharla.

3. Directorios de recursos, servicios, actividades y productos

Para avanzar en la confección de su Plan de Desarrollo debe disponer de información sobre los recursos, servicios, actividades y productos.

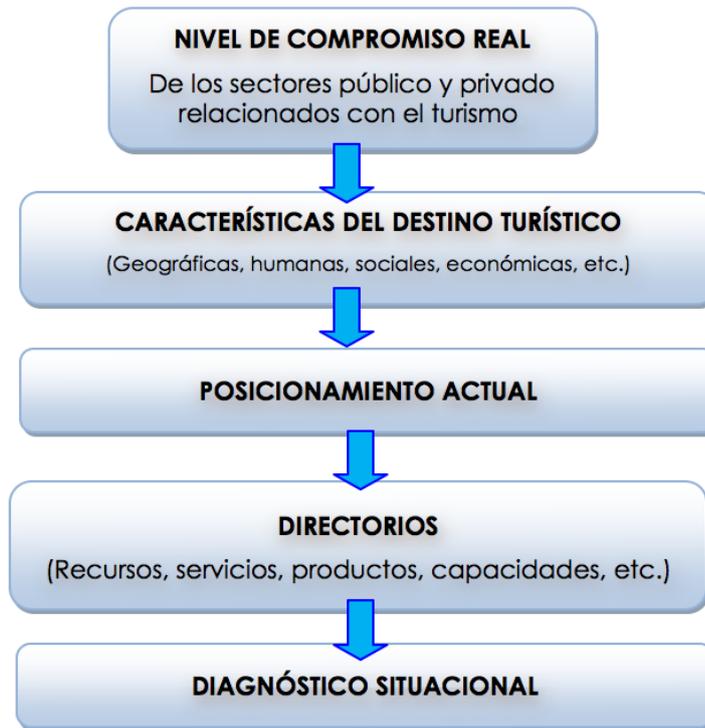
En el Anexo III, punto 2 se incorporan fichas para hacer el relevamiento básico de varios de los componentes de estos Directorios.

Con las respuestas a las cuatro preguntas anteriores, más la incorporación de otra información que se posea (por ejemplo, de estudios anteriores), se confecciona un primer resumen, que puede denominarse Diagnóstico.

Indica dónde estamos y qué lugar ocupamos en el universo turístico, como así también de qué disponemos para ser competitivos (y de qué carecemos...). No olvide de incluir las habilidades y saberes locales.

Este **diagnóstico situacional** debe confeccionarlo de manera participativa con diferentes grupos de actores, no necesariamente turísticos.

Así, esta primera parte puede resumirse de la siguiente manera



Si tiene elementos y personal entrenado para ello, conviene ahora hacer un trabajo de benchmarking, que permita comparar su destino turístico con otros de características parecidas o con quienes considera que efectivamente va a tener que competir.

Una vez elaborado, hay que validarlo. Ello significa que los principales actores locales del sistema turístico, las autoridades públicas locales y las organizaciones intermedias, tienen que expresar su acuerdo.



La primera parte se refiere al pasado y presente. Ahora tenemos que proyectarnos hacia el futuro.

Para ello también conviene hacernos algunas preguntas antes de confeccionar el Plan propiamente dicho.

5. ¿Cuáles son las premisas sobre las cuales asienta el desarrollo del turismo?

Las premisas son guía para el pensamiento y las decisiones sobre los procesos (modos de hacer).

También representan los límites a la discrecionalidad individual y de los grupos de interés.

Conllevan los valores locales, aquello que no se acepta modificar, ya que hace a la esencia de la identidad local.

En el Anexo 2.3 se los indica como parte sustancial de la Política Turística. Y también se trabajó con ellos en la actividad práctica 1.7 *Principios*.

6. ¿Cuál es el futuro deseado?

La respuesta la ha elaborado al realizar la actividad 1.8 *Presente y futuro deseados*.

También es parte sustancial de la Política Turística.

7. ¿Cuáles serán los objetivos a considerar?

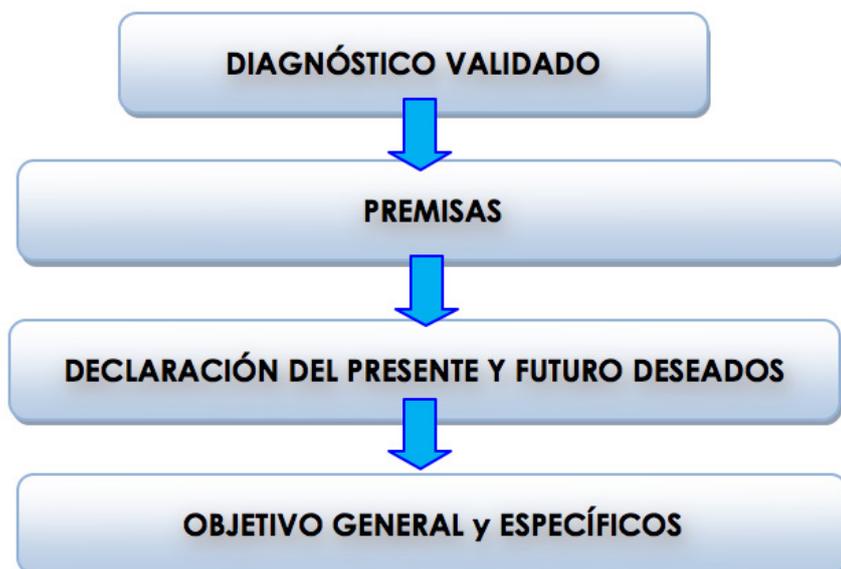
Estos objetivos son los lineamientos que orientan al Plan de Desarrollo, y sobre todo, serán la base para la parte operativa del mismo.

Conviene definir un objetivo general y luego otros particulares. Estos últimos conviene agruparlos por algún tema. Se dan dos ejemplos de grandes grupos:

- Conforme categorías relacionadas con los pilares de la gestión (la lista no es taxativa, sino que son ejemplos de posibles objetivos).
 - Objetivos ambientales.
 - Objetivos socioculturales.
 - Objetivos económicos.
 - Objetivos políticos.
 - Objetivos institucionales.
- Conforme componentes del sistema turístico (el listado no es taxativo sino que son sólo ejemplos).
 - Objetivos referidos a la oferta.
 - Objetivos referidos a la demanda.
 - Objetivos referidos a la competitividad del destino.
 - Objetivos referidos a la calidad.
 - Objetivos de promoción.
 - Objetivos referidos al empleo y el autoempleo en turismo.

Las respuestas a estas tres primeras preguntas nos brindan el encuadre general del Plan. Como habrá notado, dependen fuertemente de la Política Turística definida, y son el sustento para la parte que sigue, que es la elaboración del Cuadro Estratégico que permitirá luego operativizar el Plan.

En resumen, hasta aquí tenemos:



Avanzamos hacia la elaboración del Marco Estratégico. Es la parte del Plan que nos brinda la orientación estratégica, la cual, obviamente, debe estar alineada con la política sectorial.

Para ello debemos contestarnos las siguientes preguntas:

8. ¿Cuáles son las perspectivas desde las cuales se mira el Plan?

Es hora de aprovechar lo que se menciona casi en las primeras páginas del Manual, cuando se muestran las cinco Áreas Temáticas de Actuación de los organismos municipales de turismo.

Las recordamos:

- Proyección estratégica.
- Desarrollo.
- Posicionamiento y promoción.
- Gestión del estrés, riesgos y conflictos.
- Gestión de las relaciones intersectoriales.

Existen otras formas de agrupar las perspectivas. Algo que tienen en común es que no deben ser muchas. No más de cinco o seis, y no pocas. No menos de cuatro. La razón está en no dispersarse y tampoco quedarse corto.

Estas perspectivas son los ámbitos sobre los cuales actúan las estrategias, y serán fuente y sostén para las respuestas a las dos preguntas siguientes.

9. ¿Cuál es el posicionamiento deseado?

En el Fascículo 2 hemos tratado este tema. Aproveche los tips que ahí se brindan.

Este posicionamiento tiene que ser consistente con el diagnóstico situacional, pero además coherente con las respuestas a las preguntas sobre *Principios*, *Futuro deseado* y *Objetivos*.

10. ¿Cuáles serían los clientes posibles y que serían adecuados en función del posicionamiento deseado?

Se sugiere ver las respuestas escritas al realizar la actividad práctica 2.3 *Ubiquemos a los clientes posibles*.

También debe recordar que al posicionarse, está eligiendo. Y no se puede tener de todo y a todos. Hay que definir preferencias, y hay que saber por qué se prefiere, por ejemplo, a turistas argentinos y de países cercanos, que viajan en auto y con su familia, antes que por ejemplo a jugadores de golf.

11. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos?

Para contestar esta pregunta se sugiere releer las respuestas dadas al realizar la actividad práctica 1.10 Los objetivos estratégicos del turismo.

A diferencia de los objetivos del Plan, éstos son los que permitirían llegar al posicionamiento deseado. En suma, nos permiten contestar la pregunta del para qué se desea que haya desarrollo turístico.

12. ¿Cómo vamos a medir los resultados?

En diversos lugares de los Fascículos que conforman este Manual hemos mencionado la necesidad de indicadores.

En el Anexo III, Apartado 2, puntos 2.5 en adelante, se brindan ejemplos de cómo construirlos.

13. ¿Cuáles son las metas propuestas?

A diferencia de los objetivos, que indican el para qué, las metas son cuantitativas. Indican cuánto. ¿Cuántas plazas de alojamiento y de qué categorías son las óptimas a alcanzar? ¿Cuántos pernóctes y en qué épocas del año serían deseables?

Las metas se deben expresar en función de los dos factores en los cuales se construyen todas las actividades sociales:

- Tiempo. Las metas deben indicarse por períodos (anuales, vacaciones de invierno, fines de semana largos, fechas de festividades, etc.).
- Espacio. Significa definir dónde se desea que se logren (1.000 pernóctes en el Área Protegida Municipal; 120 lugares de gastronomía regional en el espacio urbano, 6 refugios de montaña en el Sendero de las Yungas, etc.).

LEER CON ATENCIÓN

Cada objetivo estratégico debe tener por lo menos una meta que lo cuantifique.

En realidad suelen ser más de una; pero no puede haber objetivos que no tengan ninguna meta.

Y viceversa.

No puede haber metas que no respondan a algún objetivo estratégico.

14. ¿Qué debemos hacer para alcanzar las metas?

Esta pregunta remite a qué hacer. Los modos y procesos en que se concretarán las actividades.

Recuerde cuando hablamos de la estructura de gestión, que mencionamos que debía disponer de lugar, personas, presupuestos financieros y de elementos adecuados, etc. Todo ello adquiere sentido si se utiliza para hacer bien aquello que hace falta hacer.

LEER CON ATENCIÓN

Cada meta debe tener por lo menos una actividad que permita alcanzarla.

En realidad suelen ser más de una; pero no puede haber metas que no tengan ninguna actividad.

Y viceversa.

No puede haber actividades que no respondan a alguna meta.

15. ¿Quiénes son los responsables de hacer?

En la pregunta anterior obtuvo respuestas de qué es necesario hacer. Por ejemplo, obras viales, participar en ferias de turismo de carácter regional, organizar festivales que atraigan turistas cercanos, abrir dos senderos, capacitar en temas de marketing, etc.

Ahora deben acordarse las responsabilidades. Porque habrá cosas que debe asumir el Área Municipal de Turismo. Pero otras serán responsabilidad de los empresarios; otras de las organizaciones empresariales; y otras sólo serán posibles merced a acuerdos intersectoriales, por ejemplo con el Ministerio de Cultura y Turismo de la Provincia o con el área de Obras Públicas de la propia Municipalidad.

Con ello llegamos a las definiciones de base del Plan de Desarrollo, el cual debe permitirnos, ahora sí, avanzar hacia la parte operativa. Esto es, qué debemos planificar para que todas las ideas se vuelvan realidad.

Pero primero hagamos un resumen de lo visto, a partir de haber definido los objetivos general y particulares del turismo.



Al igual que se hizo con el paso en el cual se elaboró el diagnóstico, ahora hay que validar todo lo planificado.

En este caso la validación se debe hacer respecto a dos ámbitos:

- **Validación técnica.** La deben realizar los referentes o cuadros técnicos de los sectores público y privado relacionados de manera directa con el turismo. En caso que en la localidad haya alguna organización académica (Universidad, Tecnicatura, Especialización, etc.), conviene darle participación.
- **Validación política.** La deben realizar las autoridades políticas de la localidad. Intendente y su gabinete y Concejales.

A veces esta validación política se concreta en una Ordenanza Municipal que aprueba el Plan de Desarrollo Turístico.

Una vez validado el plan en sus aspectos estratégicos, hay que elaborar la parte operativa del mismo.

La parte operativa se conforma con Programas y Proyectos.

- **Programas.** Un programa es un conjunto organizado, coherente e integrado de procesos, actividades o servicios. Se corresponden más con los objetivos particulares del desarrollo turístico, y suelen estar integrados por varios proyectos.

Suelen ser a mediano o largo plazo, lo cual significa que por lo general duran más de un año.

- **Proyectos.** Un proyecto es un conjunto de actividades concretas, coordinadas y que se interrelacionan, y está destinado a generar un determinado bien, servicio o resultado.

Cada proyecto debe ser parte de al menos un Programa, aunque a veces genera sinergias que representan soluciones para otro. O bien, es posible que un proyecto de un Programa se vuelva insumo de otro Proyecto que está contemplado en otro Programa.

Ambos permiten visualizar cómo se van a ir concretando las aspiraciones expresadas en la sección estratégica, y normalmente la elaboración de esta parte del Plan la asume el Organismo de Gestión Local del turismo.

La información se concentra luego en el Plan Operativo Anual (POA), que se incorpora en el Anexo III, Apartado 1. En este anexo se brinda información general y ejemplos sobre cómo elaborarlo.

ANEXO III – APOYO A LA GESTIÓN

El Anexo incluye documentos, fichas, planillas y otros elementos que buscan coadyuvar a la gestión cotidiana.

Se relacionan básicamente con las Áreas de Actuación denominadas “Desarrollo” y “Posicionamiento y promoción”.

Se divide en cinco apartados:

1. Gestión general.
2. Desarrollo de la oferta.
3. Relaciones con los mercados.
4. Asistencia a emprendedores.
5. Capacitaciones.

El listado de los mismos es el siguiente:

1. Gestión general.

1.1 Programa Operativo Anual. (Sólo en la versión digital).

1.1.1 POA. Conceptos generales

1.1.2 POA. Cómo generarlo.

1.1.3 POA. Planilla de cálculo para su elaboración

1.2 Convenio de colaboración / cooperación con organismos públicos. Ejemplo. (Sólo en la versión digital).

1.3 Convenio de colaboración / cooperación con actores claves. Ejemplo. (Sólo en la versión digital).

1.4 Consejo Asesor. Ejemplo: Coronel Moldes. (Sólo en la versión digital).

1.5 Consejo Asesor de Coronel Moldes. Ejemplo de reglamento interno. (Sólo en la versión digital).

1.6 Minuta de reunión. Ejemplo. (Sólo en la versión digital).

2. Desarrollo de la oferta.

2.1 Programa de cultura turística Construyendo la imagen de mi pueblo. (Sólo en la versión digital).

2.2 Programa integral para el desarrollo de comunidades socialmente comprometidas con el turismo: Promotores de cultura turística en la comunidad salteña. (Sólo en la versión digital).

2.3 Programa de cultura turística infantil: El turismo crece con los niños. (Sólo en la versión digital).

2.4 Fichas de relevamiento de los componentes centrales de la oferta. (Sólo en la versión digital).

2.5 Indicadores. Guía metodológica para crear indicadores. Cepal (Sólo en la versión digital)

2.6. Indicadores económicos.

Muchos son los indicadores económicos que se pueden utilizar.

Brindamos aquí sólo los más descriptivos del estado de desarrollo de la actividad en un municipio.

Cada Municipio podrá crear otros (ejemplos: cantidad de empleos en el sector turístico, repitencia de visitas de los turistas, gasto turístico, impacto del turismo en los precios locales, etc.).

Las tablas incluyen una sugerencia de frecuencia de actualización de los datos. Los resultados siempre deben ser numéricos.

2.6.1. Referidos a los servicios turísticos.

INDICADOR	VARIABLE	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN
2.6.1.1. Alojamientos		
Establecimientos hoteleros	Cantidad de establecimientos por tipo y categoría (hotel, hostería, <i>apart hotel</i> , B&B, hostel, etc.)	Semestral
Habitaciones hoteleras	Cantidad de habitaciones en hoteles, por tipo y categoría	semestral
Unidades de alojamiento no hoteleras	Cantidad de cabañas, bungalows y/o departamentos turísticos, por tipo y categoría	Semestral
Plazas de alojamientos	Cantidad de plazas por tipo y categoría	Semestral
2.6.1.2. Gastronomía		
Establecimientos gastronómicos	Cantidad de establecimientos por tipo y categoría (restaurante, parrilla, <i>restobar</i> , confitería, etc.)	Semestral
Cubiertos	Cantidad de cubiertos de oferta gastronómica para almuerzos y/o cenas, por tipo y categoría	Semestral
2.6.1.3. Transportes turísticos (se refieren exclusivamente a las empresas locales que ofrecen transportes turísticos. No se incluyen los medios de transporte desde otras localidades)		
Unidades de transporte	Cantidad de unidades de transporte turístico local por tipo y categoría (buses, <i>traffics</i> , otros)	Semestral

2.6.2. Referidos a los flujos de turistas.

INDICADOR	VARIABLE	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN
2.6.2.1. Turistas atendidos		
Turistas atendidos en los Centros de Atención a Visitantes (CAV)	Cantidad de turistas atendidos en los CAV	Diaria con totalización mensual
2.6.2.2. Alojamientos		
Ocupación de unidades de alojamiento	Porcentaje de ocupación de habitaciones y unidades de alojamiento (cabañas, departamentos, etc.) por tipo y categoría	Mensual, con totalización anual
Ocupación de plazas de alojamiento	Porcentaje de ocupación de plazas de alojamiento por tipo y categoría	Mensual, con totalización anual
2.6.2.3. Pernoctes		
Pernoctaciones en el destino	Total de pernoctaciones	Mensual, con totalización anual
2.6.2.4. Estadía y estacionalidad		
Estadía promedio	Estadía promedio de los turistas que pernoctan	Mensual, con totalización anual
Estacionalidad	Porcentaje de pernoctes por período estacional (verano, invierno, fines de semana largos u otro sistema de división de las estaciones)	Anual

2.6.3. Referidos a las inversiones sectoriales.

INDICADOR	VARIABLE	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN
2.6.3.1. Inversiones públicas		
Inversiones públicas de incidencia en la actividad turística	Monto expresado en dinero	Anual
2.6.3.2. Inversiones privadas		
Inversiones privadas en emprendimientos turísticos	Monto expresado en dinero	Anual

2.7 Indicadores ambientales.

Los indicadores ambientales significativos son aquellos que permiten hacer un seguimiento de las condiciones en las cuales el turismo puede desarrollarse, como también de los efectos que el turismo puede generar sobre el ambiente. Se brindan sólo los más significativos. Al igual que en el caso de los indicadores económicos, sociales e institucionales, cada localidad podrá generar otros que considere importantes por las características del lugar.

2.7.1. Relacionados con el clima.

INDICADOR	VARIABLE	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN
2.7.1.1. Régimen de lluvias		
Precipitaciones pluviales	Milímetros de lluvia caída	Mensual con totalización anual
2.7.1.2. Temperatura ambiente		
Temperatura ambiente	Temperaturas mínimas, medias y máximas	Mensual

2.7.2. Relacionados con la vulnerabilidad ambiental.

INDICADOR	VARIABLE	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN
2.7.2.1. Vulnerabilidad		
Eventos catastróficos	Cantidad de eventos catastróficos por año	Semestral

2.7.3. Relacionados con la protección territorial.

INDICADOR	VARIABLE	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN
2.7.3.1. Áreas protegidas		
Superficie protegida	Total de superficie en hectáreas y en porcentaje sobre el territorio de administración local bajo algún régimen de protección, por categoría (Parque Nacional, Provincial, Reserva Municipal, etc.)	Anual
2.7.3.2. Uso de las áreas protegidas		
Ingresos de vehículos	Cantidad de vehículos que ingresan a las áreas protegidas, por categoría de área	Mensual
Ingresos de personas	Cantidad de personas que ingresan a las áreas protegidas, por categoría de área	Mensual

2.7.4. Relacionados con el agua y la energía.

INDICADOR	VARIABLE	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN
2.7.4.1. Agua		
Acceso al agua potable	Porcentaje de población con acceso a algún sistema de agua potable	Anual
Consumo de agua potable	Consumo de agua potable expresado en alguna unidad de medida	Mensual con totalización anual
2.7.4.2. Energía		
Energía eléctrica	Consumo de energía y relación con capacidad instalada	Mensual

2.8 Indicadores institucionales.

Los indicadores institucionales muestran el grado de compromiso asumido con los principales actores que participan del sistema turístico. Se brindan sólo los más trascendentes.

2.8.1. De orden público.

INDICADOR	VARIABLE	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN
2.8.1.1. Aportes públicos		
Aportes locales con incidencia en el presupuesto municipal	Monto expresado en dinero de aportes públicos locales	Anual
Aportes externos de administración pública	Monto expresado en dinero de aportes públicos externos administrados por el gobierno local	Anual
2.8.1.2. Institucionalidad		
Política turística	Diseño explícito de una política turística, sus características y modo de concreción	Anual
Rango institucional	Nivel jerárquico del Área Municipal de Turismo en el organigrama y cantidad de personal, con indicación de sus capacidades profesionales	Anual
Orientación	Planes u otros instrumentos que orienten la gestión pública del turismo	Anual

2.8.2. De orden privado.

INDICADOR	VARIABLE	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN
2.8.2.1. Aportes privados		
Aportes locales desde el sector privado destinados al desarrollo del turismo	Monto expresado en dinero de aportes privados locales	Anual
Aportes externos	Monto expresado en dinero de aportes privados externos	Anual
2.8.2.2. Institucionalidad		
Política turística	Responsabilidades asumidas por los actores privados en la definición de la política turística local	Anual
Organización	Entidades sectoriales con indicación de su número de asociados	Anual

2.9. Indicadores sociales.

Permiten conocer el grado de desarrollo de las condiciones y características sociales y culturales vinculadas con el turismo.

Los indicadores que se señalan son mínimos, y cada localidad generará aquellos otros que considere adecuados.

2.9.1. Relacionados con la accesibilidad.

INDICADOR	VARIABLE	FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN
2.9.1.1. Accesibilidad física		
Accesibilidad a lugares públicos	Número de lugares recreativos con instalaciones accesibles aptas para personas con necesidades especiales, por categoría de requerimiento	Anual
Accesibilidad a emprendimientos privados	Número de establecimientos con instalaciones accesibles aptas para personas con necesidades especiales, por categoría de requerimiento	Anual
2.9.1.2. Institucionalidad		
Normativa	Normativas de aplicación local relacionadas con la accesibilidad física o económica	Anual

2.10. Líneas de créditos para la mejora y desarrollo de la oferta

El siguiente es un resumen de las principales líneas de créditos para la mejora y el desarrollo de la oferta, con los montos máximos a noviembre de 2014.

NOMBRE DE LINEA	MONTO MAXIMO (\$)	OBJETO	ORGANISMOS DE CONSULTA	ORGANISMOS PARA PRESENTACION DE PROYECTOS	CONDICIONES - DESTINATARIOS
Línea gastronomía	50.000	Remodelación, refacción, ampliación de obra Renovación de equipamiento y elementos higiénico – sanitarios. Construcción de nuevas áreas relacionadas a mejorar la calidad y prestación de los servicios	Sub Secretaría de Mi Pymes, y Desarrollo local Stgo. del Estero Nº 2291 - Edificio A - Piso 3 - Oficina 14 – Ciudad de Salta Teléf. 0387 – 4316179 programas_proyectos@salta.gov.ar Horario 8:00 14:00 hs. Dirección de Planificación- Ministerio de Cultura y Turismo Buenos Aires 93• Teléf. 0387 – 4310950 inversiones@turismosalta.gov.ar Horario: 09.00 – 14.00 hs	Sub Secretaría de Mi Pymes, y Desarrollo local Rivadavia 429 Teléf. 0387 – 4315779 programas_proyectos@salta.gov.ar Horario 8:00 14:00	Prestadores que ya ejercen la actividad , que cuenten con la correspondiente habilitación municipal y demuestren capacidad legal para contratar.
Turismo aventura	50.000	Renovación del equipamiento o compra de equipamiento nuevo (Incluyendo transporte) Incorporación de nueva tecnología Implementación de Programas de Calidad orientados a lograr la certificación según normas IRAM SECTUR	Sub Secretaría de Mi Pymes, y Desarrollo local Stgo. del Estero Nº 2291 - Edificio A - Piso 3 - Oficina 14 – Ciudad de Salta Teléf. 0387 – 4316179 programas_proyectos@salta.gov.ar Horario 8:00 14:00 hs. Dirección de Planificación- Ministerio de Cultura y Turismo Buenos Aires 93• Teléf. 0387 – 4310950 Mail: inversiones@turismosalta.gov.ar Horario: 09.00 – 14.00 hs	Sub Secretaría de Mi Pymes, y Desarrollo local Rivadavia 429 Teléf. 0387 – 4315779 programas_proyectos@salta.gov.ar Horario 8:00 14:00	Prestador turístico u operador de turismo alternativo habilitado como tal por el Ministerio de Turismo y Cultura de Salta y que demuestren capacidad legal para contratar
Línea Emprendedor	50.000	Adquisición de maquinarias o herramientas, instrumentos, mobiliario, equipos informáticos Inicio de nuevos emprendimientos relacionados con oficios	Sub Secretaría de Mi Pymes, y Desarrollo local Stgo. del Estero Nº 2291 - Edificio A - Piso 3 - Oficina 14 – Ciudad de Salta Teléf. 0387 – 4316179 programas_proyectos@salta.gov.ar Horario 8:00 14:00 hs. Dirección de Planificación- Ministerio de Cultura y Turismo Buenos Aires 93• Teléf. 0387 – 4310950 inversiones@turismosalta.gov.ar Horario: 09.00 – 14.00 hs	Sub Secretaría de Mi Pymes, y Desarrollo local Rivadavia 429 Teléf. 0387 – 4315779 programas_proyectos@salta.gov.ar Horario 8:00 14:00 hs	Emprendedores con oficios

Desarrollo Productivo Micro Empresas	200.000	Micro emprendimientos industriales, mineros, de turismo, servicios a la producción	<p>Secretaría de Comercio, Industria y Financiamiento Cto. Cívico Grand Bourg Teléf. 0387 4324456</p> <p>Dirección de Planificación- Ministerio de Cultura y Turismo Buenos Aires 93• Teléf. 0387 – 4310950 inversiones@turismosalta.gov.ar Horario: 09.00 – 14.00 hs</p>	<p>Secretaría de Comercio, Industria y Servicios Acto. Cívico Grand Bourg</p> <p>Teléf. 0387 4324456</p>	Micro emprendimientos nuevos o funcionando
Desarrollo productivo y pequeñas y medianas empresas	2.000.000	Pymes agropecuarias, industriales, mineras, de turismo, servicios a la producción	<p>Secretaría de Comercio, Industria y Financiamiento Cto. Cívico Grand Bourg Teléf. 0387 4324456 cfisalta@amet.com.ar</p> <p>Dirección de Planificación- Ministerio de Turismo y Cultura Buenos Aires 93• Teléf. 0387 – 4310950 inversiones@turismosalta.gov.ar Horario: 09.00 – 14.00 hs</p>	<p>Secretaría de Comercio, Industria y Financiamiento</p> <p>Cto. Cívico Grand Bourg</p> <p>Teléf. 0387 4324456/ Mail:</p>	funcionando
CFI. Línea para la reactivación de empresas	80.000	Capital de trabajo, activo fijo, y preinversión	<p>Consejo Federal de Inversiones (CFI) Salta</p> <p>Cto. Cívico Grand Bourg</p> <p>Teléf. 0387 4324456</p> <p>: milirovira@hotmail.com / mercedesaraoz@hotmail.com</p>	<p>Consejo Federal de Inversiones (CFI) Salta</p> <p>Cto. Cívico Grand Bourg</p> <p>Teléf. 0387 4324456</p> <p>milirovira@hotmail.com / mercedesaraoz@hotmail.com</p>	
CFI. Línea PYMES	145.000	Se Financia hasta el 80% de la inversión a realizar. El patrimonio neto del solicitante debe superar los \$ 280.000	<p>Consejo Federal de Inversiones (CFI) Salta</p> <p>Cto. Cívico Grand Bourg</p> <p>Teléf. 0387 4324456</p> <p>: milirovira@hotmail.com / mercedesaraoz@hotmail.com</p>	<p>Consejo Federal de Inversiones (CFI) Salta</p> <p>Cto. Cívico Grand Bourg</p> <p>Teléf. 0387 4324456</p> <p>milirovira@hotmail.com / mercedesaraoz@hotmail.com</p>	Para acceder a la Línea deberá estar inscripto en AFIP
CFI. PYMES	750.000	Se financia hasta el 70 % de la Inversión a realizar, neto de IVA Se exigirá una relación Patrimonio Neto/ Crédito 3 a 1	<p>Consejo Federal de Inversiones (CFI) Salta</p> <p>Cto. Cívico Grand Bourg.</p> <p>Teléf. 0387 4324456</p> <p>: milirovira@hotmail.com / mercedesaraoz@hotmail.com</p>	<p>Consejo Federal de Inversiones (CFI) Salta</p> <p>Cto. Cívico Grand Bourg.</p> <p>0387 4324456</p> <p>milirovira@hotmail.com / mercedesaraoz@hotmail.com</p>	Para acceder a la Línea deberá estar inscripto en AFIP

3. Relaciones con los mercados.

3.1 Plan ConectAR 2012-2015 Mintur para mercados internacionales. (Sólo en versión digital).

3.2 Plan ConectAR 2016 Mintur para mercados internos. (Sólo en versión digital).

3.3 Catálogo de experiencias argentinas Mintur para mercados internacionales. (Sólo en versión digital).

3.4. Pautas para la construcción de una página web

Generalidades

La tendencia turística mundial indica que, cada vez más Internet modifica la forma de promocionar y elegir un destino turístico.

Resulta crucial para la gestión turística municipal, el desarrollo e incorporación de una sección de turismo en los portales y páginas web municipales, que incluya nuevas herramientas de la web 2.0 y sea administrable directamente por los municipios.

Esquema de principales secciones a desarrollar

Si bien cada página debe tener su personalidad, en cuanto a diseño, forma de acceso a la información, colores y demás componentes, es conveniente que todas incluyan ciertas secciones temáticas.

A continuación se brinda una descripción sencilla de ellas.

- Datos generales referidos a la geografía, el clima, la historia, tradiciones y, sobre todo, un mapa de ubicación, con un mapa rutero.
- Planeá tu viaje. Conviene que contenga información destinada a que el posible turista pueda organizar mejor su viaje.
 - Antes de viajar
 - ¿Cómo llegar?
 - ¿Dónde ir? (recorridos)
 - ¿Qué hacer? (excursiones, prestadores, etc.)
 - ¿Dónde dormir?
 - Informaciones generales.
 - Datos que podrían ser de utilidad para casos especiales (telediscado, teléfonos de emergencias, sistema de salud, etc.).
- Calendario de fiestas y otros acontecimientos.
- Banco de Imágenes (jpg y videos).
- Datos de contacto, sin olvidar teléfonos.
- Publicación de imágenes con link hacia redes propias u otros sitios con los cuales el Municipio tenga acuerdos y/o afinidad.

Otros aspectos a considerar

Tal como se menciona antes, cada Municipalidad tiene su personalidad. No obstante, siempre es parte de la Provincia de Salta, y conviene considerar algunos aspectos que confirmen esa pertenencia.

- El sitio web debe ser coherente con el sitio web del Ministerio de Cultura y Turismo de la Provincia de Salta, www.turismosalta.gov.ar, el cual tiene sus parámetros y esquema de diseño.
- Los parámetros deben permitir la autoadministración del sitio por parte de los referentes municipales, sin requerirles conocimientos informáticos avanzados.
- La información debe mostrarse de una manera ordenada, ayudando a una lectura ágil y sencilla.

- La navegación debe ser fácil y rápida, para lo cual deberá contar con un menú principal y otros secundarios.
- El buscador debe desarrollarse por filtros, obteniendo resultados optimizados y asegurando el correcto funcionamiento del mismo.
- Los contenidos conviene que sean en español e inglés como mínimo, y en todas las secciones.
- Todos los paneles de actualización de información deberán tener la opción de Crear / Modificar / Eliminar.
- El Municipio debe tener acceso a Google maps para registrar allí los sitios de su interés, y contar en la misma web con capacitación para su uso.
- La información de interés para el Municipio debe poder descargarse a los GPS desde la página de turismo.
- Las bases deben tener la posibilidad de exportación e impresión.

3.5. Guía para crear una Fan Page en Facebook

Muy probablemente ya hayas creado tu perfil personal en Facebook para hablar con tus amigos y compartir fotos de tus últimos viajes. Sin embargo, la forma correcta de promocionar tu marca o empresa en esta red social es crear una página de fans o fan page.

Las fan page tienen mucha visibilidad porque su contenido es accesible para todos los interesados sin necesidad de que los aceptes como amigos y tienen mejor posicionamiento en los resultados de búsqueda. De esta manera logras más oportunidades de que te encuentren.

Además, puedes crear anuncios publicitarios, landings page de bienvenida, invitando a que te sigan o promocionando un producto y tienes muchas aplicaciones a tu alcance como los concursos.

¿Cómo creo una página de fans en Facebook?

1. Entra en www.facebook.com
2. Pincha en **“Crear página”**, abajo, en el pie.

facebook

Correo electrónico o teléfono Contraseña

No cerrar sesión [¿Has olvidado tu contraseña?](#)

Regístrate
Es gratis (y lo seguirá siendo).

Nombre Apellidos

Tu correo electrónico

Vuelve a escribir tu correo

Contraseña

Fecha de nacimiento:
Día: Mes: Año:

¿Por qué tengo que dar mi fecha de nacimiento?

Mujer Hombre

Al hacer clic en "Regístrate", muestras tu conformidad con nuestras Condiciones y aceptas haber leído nuestra Política de uso de datos, incluida la sección sobre el uso de cookies.

Crear una página para una celebridad, un grupo de música o un negocio.

Español (España) Català Euskara Galego English (US) Español Português (Brasil) Français (France) Deutsch Italiano ...

Móvil [Buscar amigos](#) [Iniciadas](#) [Personas](#) [Páginas](#) [Lugares](#) [Aplicaciones](#) [Juegos](#) [Música](#)
 Información [Crear anuncio](#) **Crear página** [Desarrolladores](#) [Empleo](#) [Privacidad](#) [Cookies](#) [Condiciones](#) [Ayuda](#)

3. Hay varias opciones de fan page: lugar o negocio local; empresa, organización o institución; artista, grupo de música o personaje público; entretenimiento; causa o comunidad. Para promocionar tu destino online te recomendamos seleccionar **“Empresa, organización o institución”**.

Crear una página

Crea una página de Facebook para establecer una relación más estrecha con tu público y clientes.



4. **Selecciona una categoría y rellena el nombre de la empresa, organización o institución.** : Para la categoría te recomendamos optar por **“Organización Gubernamental”** y en cuanto al nombre se sugiere que tu fan page de turismo de la Municipalidad se inicie con la palabra **“Visit”** sumada al nombre del Municipio y la referencia a la ubicación (Salta). Por ejemplo:



6. Acepta las **Condiciones de las páginas de Facebook**.

7. Pincha en **Empezar**.

¡Ya tienes tu página de Facebook!

8. Una vez creada tu página, pincha en “Iniciar sesión con mi cuenta de Facebook”.



9. A continuación nos pedirá que ingresemos nuestra **dirección de correo electrónico y la contraseña de nuestra cuenta personal de Facebook**. ¿Por qué? Porque una página de fans suele estar gestionada por un perfil privado. De esta manera puedes invitar a tus amigos a que conozcan tu *fan page*.

10. Configura tu página de *fans* añadiendo una **descripción** (recuerda incluir las palabras clave por las que un usuario podría buscarte en Google) Por ejemplo: *Fan page* oficial de contenidos e información turística de Campo Santo, Salta.

- Luego tendrás un campo para colocar el sitio web (www) de tu destino turístico. Si no cuentas aún con un sitio de Internet deberás dejarlo vacío.
- Luego elije la **URL de tu página de fans en Facebook**. Cuidado con las mayúsculas y minúsculas. Facebook te recomendará un nombre pero puedes modificarlo a tu gusto. En el caso de nuestro ejemplo decidimos agregar “camposantosalta” en el lugar destinado a elegir esta URL (ver ejemplo más abajo)
- Selecciona **sí**, en “¿Visit Campo Santo - Salta es una empresa, centro educativo o entidad gubernamental real?” y en “¿Visit Campo Santo - Salta será representante autorizado y oficial de esta organización, centro educativo o entidad gubernamental en Facebook?” Guarda la información.

Configurar Visit Campo Santo - Salta

1 Información 2 Foto de perfil 3 Agregar a Favoritos 4 Llega a más personas

Sugerencia: agrega una descripción y un sitio web para mejorar el posicionamiento de tu página en la búsqueda.
 Los campos marcados con un asterisco (*) son obligatorios.

Fan page oficial de contenidos e información turística de Campo Santo, Salta.

[Agregar otro sitio](#)

Elige una dirección web de Facebook única para que a otras personas les sea fácil encontrar tu página. Después de configurarla, solo se puede cambiar una vez.

¿Visit Campo Santo - Salta es una organización, centro educativo o entidad gubernamental real? Sí No
Esto ayudará a que las personas encuentren esta organización, escuela u oficina gubernamental más fácilmente en Facebook.

¿Visit Campo Santo - Salta será representante autorizado y oficial de esta organización, centro educativo o entidad gubernamental en Facebook? Sí No
Esta es una declaración que vincula legalmente con relación a la autenticidad y la representación de esta página.

Guardar información

11. **Añade una foto de perfil.** Puedes subirla desde el ordenador o importarla desde el sitio web que le hemos indicado. Guarda la foto.

Configurar Visit Campo Santo - Salta

1 Información 2 Foto de perfil 3 Agregar a Favoritos 4 Llega a más personas



Subir desde la computadora

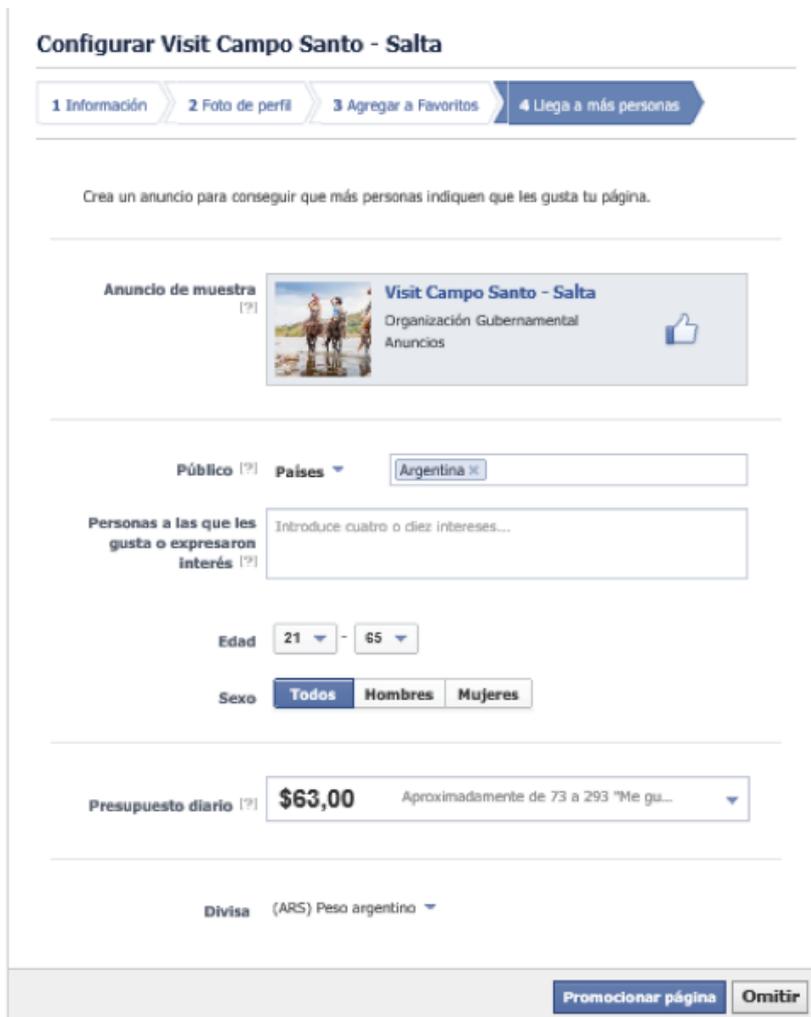
Importar desde un sitio web

Siguiente

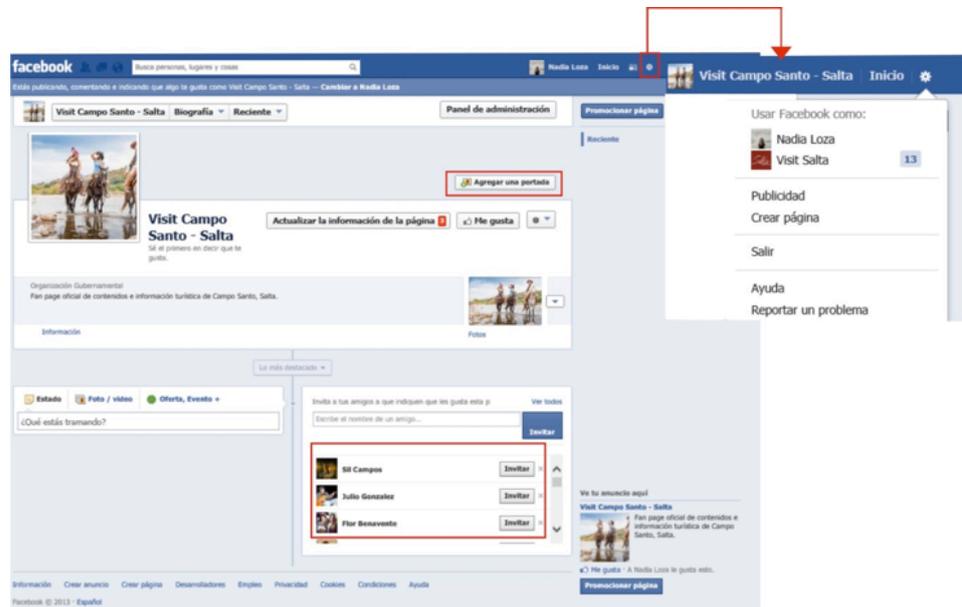
12. **Agrega a favoritos.** Lo haces pinchando en la solapa correspondiente.



13. El próximo paso de la configuración te informa sobre los anuncios publicitarios que Facebook pone a tu disposición. Si de momento no te interesan puedes pinchar en “Omitir”.



14. ¡Ya podemos ver nuestra página! Parece vacía ¿verdad? **Añade una portada y publica tus primeros pensamientos.** Hazlo más visual e invita a tus amigos.



Para **agregar una portada** selecciona una foto apaisada y agrégala siguiendo las instrucciones.



¿Qué estás tramando?

Sube una fotografía con algún *post* (mensaje) que la describa o genere interacción con tu público.



15. Cuando quieras dejar de actualizar tu fan page (Visit Campo Santo - Salta) e ir a tu perfil personal (“Nadia Loza” en el ejemplo), sólo tienes que ir al menú superior, seleccionar la rueda dentada y **elegir usar Facebook como...**

16. ¡Todo en un mismo sitio! Tienes un **acceso directo a tu fan page en el menú lateral de tu perfil personal** que te irá informando de las notificaciones (comentarios, nuevos fans, eventos...). De esta manera siempre estarás al tanto de las novedades y podrás responderlas en tiempo real. La inmediatez en las redes sociales es vital.



4. Asistencia a emprendedores

Los documentos que forman parte de esta Sección se incorporan todos exclusivamente en la versión digital del Manual.

- 4.1 Guía para solicitud de asistencia financiera para emprendedores.**
- 4.2 Reglamento 2014. Fondo ciudadano de desarrollo cultural.**
- 4.3 Formulario de postulación para el fondo ciudadano de desarrollo cultural 2014.**
- 4.4 Instructivo para la presentación de proyectos de turismo alternativo.**
- 4.5 Instructivo para habilitación de alojamientos turísticos.**
- 4.6 Instructivo para crear una agencia de viajes y turismo.**
- 4.7 Instructivo para habilitar un servicio de alquiler de autos sin chofer.**
- 4.8 Compromiso adhesión proveedores al sistema de arbitraje turístico.**

5. Capacitaciones.

Los documentos que forman parte de esta Sección se incorporan todos exclusivamente en la versión digital del Manual.

- 5.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación. Cómo elaborarlo.**
- 5.2 Modelo para elaborar un programa de capacitación.**
- 5.3 Modelo de encuesta de satisfacción de cursos de capacitación.**
- 5.4 Modelo de evaluación del desarrollo de capacitaciones.**
- 5.5 Modelo de programa de capacitación para funcionarios municipales.**

ANEXO IV – RIESGOS y CONFLICTOS

Incluye documentos que se relacionan con situaciones de riesgos y crisis que pueden afectar al destino turístico o a las relaciones entre las partes del sistema.

Se relacionan básicamente con el Área de Actuación denominada “Gestión del estrés, riesgos y conflictos”.

El listado de los documentos incorporados es el siguiente, los cuales se los encuentra sólo en la versión digital del Manual.

- 1. Crisis. Instructivo de pasos a seguir.**
- 2. Manual: Vulnerabilidad y adaptación al cambio climático para la gestión y planificación local.**
- 3. Cambio climático y destinos turísticos. Metodología para su abordaje.**
- 4. Clima. Tendencias de extremos climáticos en Argentina. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.**

ANEXO V – ACTIVIDADES PRÁCTICAS

Se incorporan aquí todas las actividades prácticas que figuran en los tres fascículos anteriores.

El objetivo es que los responsables de la gestión turística puedan disponer de otros ejemplares, **que los deberán reproducir y no usar los originales**, cuestión de siempre disponer de ejemplares en blanco que les sirvan para cuando decidan rehacerlas.

Están organizadas por Fascículo, y **se sugiere que siempre se recurra a la página correspondiente del Fascículo** para comprender mejor el objetivo y alcance de cada actividad.

Correspondientes al Fascículo 1:

Actividad práctica:

1.1 - Estrategias

Realizada por:

Fecha:

¿Qué estrategias vinculadas al sector turístico tiene hoy su Municipalidad?

Liste las principales, ordenadas por cada Área Temática.

Área Temática	Principales estrategias
Proyección estratégica	_____
Desarrollo	_____
Posicionamiento y promoción	_____
Gestión del estrés, riesgos y conflictos	_____
Relaciones intersectoriales	_____

Actividad práctica:

1.5 - Hechos culturales turísticamente valiosos.

Realizada por:

Fecha:

Lo invitamos a inventariar los 4 hechos culturales turísticamente más valiosos que tiene en su pueblo o ciudad, como contribución a crear propuestas innovadoras.

Actividad práctica:

1.6 - Pensando el presente y futuro deseados.

Realizado por:

Fecha:

1. ¿Cuáles son las razones por las cuales se desea que el turismo sea una actividad productiva en su localidad? Puede marcar más de una opción

- Generar autoempleo
- Generar puestos de trabajo
- Recuperar el patrimonio cultural
- Lograr infraestructuras públicas que sólo para la población local no encontrarían financiamiento.
- Mostrar nuestra forma de ser y hacer
- Colocar excedentes de otras producciones (frutas, hortalizas, carnes)
- Darle mayor valor agregado a otras producciones (frutas en forma de mermeladas, carnes en escabeche, etc.).
- Que el gobierno local pueda tener mayores ingresos.
- Que haya mayor cantidad de dinero en beneficio del comercio local.
- Ser visitados.
- Poder conversar con personas de otros lugares.
- Darle oportunidades a los jóvenes de quedarse a vivir en el lugar.

Otra razón: _____

Otra razón: _____

Otra razón: _____

2. ¿A quiénes cree que busca beneficiar con el turismo? Elija una sola de las opciones, o invente otra. Pero sólo una.

- Especialmente a los turistas.**
- Especialmente a los habitantes.**
- Especialmente a los gobernantes.**
- Especialmente a los oferentes turísticos.**
- Especialmente a los artesanos y productores.**

Otros: _____

Actividad práctica:

1.7 - Principios

Realizada por:

Fecha:

Los principios tienen que ver con varios temas ya considerados. El de para quiénes será el desarrollo turístico, el de los pilares de la sustentabilidad, el de decidir cómo se desea actuar (solos, con otros, a regañadientes con otros...).

En suma, los principios representan los valores que se defienden.

Elija aquellos que mejor muestran esos valores. Se pueden marcar varios.

- El desarrollo turístico tiene que hacerse con equidad.**
- Las decisiones de fondo se toman por consenso y no por imposición de poder o fuerza (votos, dinero, etc.).**
- Turismo es una de las actividades productivas y no debe suplantar a ninguna otra.**
- Turismo tiene que desarrollarse en armonía con la comunidad, su identidad y sus aspiraciones, compartiendo valores y compatibilizando intereses.**
- Valoración territorial. Involucramiento y participación de todos los sectores de la comunidad.**
- La identidad local es una parte trascendente del patrimonio y, como tal, se la resguarda.**

Otro (escriba aquello que le parezca):

Otro (escriba aquello que le parezca):

Actividad práctica:

1.8 - Declaración del presente y futuro deseados

Realizada por:

Fecha:

Redacte su declaración del presente y futuro deseados en no más de 4 renglones. Y esa cantidad puede ser excesiva.

Actividad práctica:

1.9 - La misión del turismo en su localidad

Realizada por:

Fecha:

Redacte la Misión asignada a Turismo en su localidad en no más de 4 renglones. Y esa cantidad puede ser excesiva:

Hecha la actividad, volvemos al gráfico resumen con el agregado de los dos últimos temas: la visión del presente y futuro deseados y la misión asignada al turismo. También agregamos la frase “Pilares del Modelo de Desarrollo” como nexo hacia el logro de los “Acuerdos Fundamentales”.

Actividad práctica:

1.10 - Los objetivos estratégicos del turismo

Realizada por:

Fecha:

Queda invitado a elegir cuáles considera que son los objetivos estratégicos del turismo en su localidad. No más de tres, ya que si se dispersa podría ser que no todos sean estratégicos o bien no tenga aún muy en claro qué se desea.

Estos objetivos son parte de la política, y por tanto, deben pasar por el tamiz de la validación social. Por ahora, haga este ejercicio como una práctica, para luego ajustarlo conforme los consensos que se logren.

Correspondientes al Fascículo 2:

Antes de realizar estas actividades hágase una copia. Déjese siempre un original sin completar, como modelo.

Y recurra a cada Fascículo para comprender mejor el objetivo y alcance de cada actividad.

Actividad práctica

2.1: Pensar la estructura ideal

Realizado por:

Fecha:

Lo invitamos a que piense cuál sería la estructura de gestión ideal para su destino.

Estructura ideal: organigrama u otro tipo de gráfico

Actividad práctica

2.3 - Ubiquemos a los clientes posibles

Realizada por:

Fecha:

A partir de los cinco Ejes Conceptuales de Comunicación que figuran en el Plan Salta **SI+**, analicemos qué turistas ya ha tenido y, sobre todo, qué turistas podríamos tener en su destinos.

En el cuadro de la página siguiente, marque con una cruz si tuvo y/o cree que puede tener turistas por cada tipología. Las tipologías son las que figuran en el Manual de Ventas de Salta y el Norte Argentino (2012-2013).

Se dejan renglones en blanco para que coloque aquellas que considere apropiado agregar.

EJES CONCEPTUALES DE COMUNICACIÓN (productos y destinos)	TIPOLOGÍAS TURÍSTICAS	DEMANDA HISTÓRICA	DEMANDA DESEADA Y POSIBLE
SALTA AUTÉNTICA	Turismo cultural Turismo religioso Turismo arqueológico Turismo rural y gaucho SPA y Bienestar Turismo comunitario Artesanías		
SALTA ACTIVA	Golf Pesca Turismo aventura		
SALTA NATURAL	Avistaje de aves Turismo de naturaleza Áreas Protegidas y Parques Nacionales		
SALTA GOURMET	Gastronomía Ruta del Vino		
SALTA REUNIONES	Turismo de reuniones Viajes de incentivos		

Actividad práctica

2.4: - Analizando el territorio

Realizada por:

Fecha:

Un pequeño y nada inofensivo ejercicio: analizar el territorio propio respecto a algunas variables que le proponemos.

La idea es asignarle un puntaje de 1 a 5 a cada variable. 1 es el más bajo, 5 el más alto. Las variables se refieren a conductas en general y no sólo respecto al turismo. En esto no hay ganadores o perdedores, sino que el ejercicio ayuda a conocer mejor la capacidad turística, la cual es la base de la capacidad competitiva.

RUBRO	VARIABLE ANALIZADA	PUNTAJE
Calidad Territorial	Un lugar para vivir	
	Espíritu emprendedor de los residentes	
	Capacidad innovadora de los residentes	
	Empresas que cumplen sus promesas	
	Conciencia colectiva	
	Participación ciudadana en cuestiones locales	
	Tendencia a la armonía social	
	Redes de interacción	
	TOTAL DEL RUBRO	
Capacidad turística local	Capacidad asociativa	
	Propensión a asumir responsabilidades	
	Capacidad de pensamiento abstracto	
	Capacidad organizacional	
	Respeto	
	Confianza	
	TOTAL DEL RUBRO	
Ofertas turísticas dotadas de valor	En el espacio físico	
	Respecto al espacio perceptual	
	Respecto al espacio vivencial	
	Respecto al espacio evocado	
	TOTAL DEL RUBRO	
Legislación y accionar protectivo	Responsabilidad empresaria	
	Responsabilidad gubernamental	
	Responsabilidad social	
	Empresas que aplican algo del SACT	
	TOTAL DEL RUBRO	

Actividad práctica

2.5 - El presupuesto ideal

Realizada por:

Fecha:

¿Cuál considera que es el presupuesto ideal del Área Municipal de Turismo?
La primera parte es en general (de ahora en adelante). La segunda hace al dinero anual del que sería ideal disponer. Agregue todos los renglones que le sean necesarios

PRESUPUESTO IDEAL	DETALLE Y TAREAS	CANTIDAD	SABERES/HABILIDADES
Personal capacitado	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
Elementos para el trabajo cotidiano	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
Espacios físicos	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		

Para completar lo que sigue es necesario que confeccione su POA.

PRESUPUESTO IDEAL ANUAL	DESTINO	\$	OTROS DATOS
Recursos financieros			

Actividad práctica

2.6 -En qué enfocarse

Realizada por:

Fecha:

La actividad tiende a que el destino turístico defina en qué conviene que se enfoque. Tal como vimos, hay que hacer varias grillas, debatir, y luego elegir. Una vez confeccionadas las grillas, elija una primera idea de en qué enfocarse. No más de un renglón.

Decimos que es una primera idea ya que, una vez elegida hay que testearla. Como ya se expresó, el enfoque es parte del diálogo con los turistas. Es por ello que antes de lanzarse en campañas promocionales a utilizarlo, debe revisarse si lo elegido sería significativo para ellos, si comprenden qué se les está diciendo y si sienten que eso es verdad.

¿Cómo hacerlo? Van diversas formas, y hay que usar todas:

Consulte con los socios estratégicos.

Mire en Google qué le “devuelve” a partir de esas palabras.

Si hace falta, haga un sondeo entre conocidos, sobre todo con personas que no viven en su pueblo pero que sí lo conocen.

Si dispone de los mails de turistas (los alojamientos sí los tienen...), consúltenle si les parece adecuado.

Correspondientes al Fascículo 3:

No complete estas actividades sobre el ejemplar del Manual. Haga una copia o reproduzca por cualquier medio, cuestión de disponer siempre de un ejemplar en blanco, a modo de modelo.

Para completar cada actividad recurra a la parte específica del Fascículo 3, así le será más fácil comprender el objetivo y alcance de la misma.

Actividad práctica:

3.1 - Innovar sin gastar

Realizada por:

Fecha:

Piense qué innovaciones realmente interesantes puede planificar para su destino turístico sin que signifique tener que gastar un dinero del que seguramente no dispone. Trate de pensar en algo que no requiera nuevas infraestructuras ni grandes campañas de promoción.

Con tres ideas, esbozadas, alcanza para estar ocupados varios meses

Actividad práctica:

3.2 - Asociaciones públicas

Realizada por:

Fecha:

¿De qué redes, vínculos, organismos o entidades asociativas, de carácter público, cree que es parte o le gustaría ser parte? Marque con una X la columna que le parezca adecuada. El primer renglón es a modo de ejemplo:

Red / Vínculos / Organismos / Entidades	Somos parte	Me gustaría ser parte
Provincia de Salta	X	

Actividad práctica:

3.3 - Asociaciones privadas

Realizada por:

Fecha:

¿Qué redes, vínculos, organismos o entidades asociativas, conformada por integrantes de la comunidad y/o el sector empresarial considera que convendría que existan para facilitar la gestión turística del destino?

Escriba la principal razón por la cual considera que sería positiva su existencia:

Red / Vínculo / Organismo / Entidad	Razones por las cuales sería positivo que exista
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Actividad práctica:

3.4 - Marcas a las cuales convendría asociarse

Realizada por:

Fecha:

Piense en qué marcas tiene disponibles para generar alguna asociación que le agregue valor a su destino. También puede incorporar marcas que habría que posicionar aún un poco para que sean más valiosas, y que le generarían alguna ventaja competitiva.

Lístelas y marque con una X si es una marca que ya existe, que habría que crear o posicionar mejor. Se agrega una a modo de ejemplo

Marca	Existente	A crear / Posicionar
Salta	X	

Actividad práctica:

3.5 - Fuentes de datos

Realizada por:

Fecha:

Lo invitamos a escribir las principales fuentes de datos que actualmente conoce o que podría generar para contar luego con información que facilite la gestión del destino. Con 5 es un buen comienzo. Si conoce más, mucho mejor. Recuerde que no alcanza con saber que existen. ¡¡¡Hay que usarlas!!!

DATOS POR ÁREAS TEMÁTICAS	FUENTES
Proyección Estratégica	_____ _____
Desarrollo	_____ _____
Posicionamiento y promoción	_____ _____
Gestión del estrés, riesgos y conflictos	_____ _____
Gestión de las relaciones intersectoriales	_____ _____

Actividad práctica:

3.6 - Riesgos por el cambio climático

Realizada por:

Fecha:

¿Cuáles son los riesgos más preocupantes, en el destino turístico en que trabaja, que pueden considerarse generados por el cambio climático? ¿Qué acciones considera adecuadas para anticiparse a sus efectos o mitigarlos, ya que no es posible evitarlos?

Riesgos	Acciones

Actividad práctica:

3.7 - Revisando circuitos y recorridos

Realizada por:

Fecha:

Lo invitamos a hacer de turista en su propio territorio. La actividad le propone salir a hacer los principales circuitos y recorridos como si fuese turistas, con una planilla en la que vaya anotando esas pequeñas o grandes cosas que conviene mejorar. Sea desde la estética, lo comunicacional o la secuencia de paradas. También registre aquello que puede estar sobrando (demasiados carteles) o faltando (bancos para descansar).

Esta actividad NO HAY QUE HACERLA EN EL ESCRITORIO sino que implica una salida al campo. Sugerencia: lleve máquina de fotos. Ayuda luego a recordar aspectos y también a poner ejemplos cuando trabaje en el rediseño, o le pida a Obras Públicas que le ayude a retirar o poner carteles.

Circuito	Cuestiones a mejorar

ANEXO VI – CURSOS DE CAPACITACIÓN

Se incorporan exclusivamente en la versión digital.

Estos cursos se dictaron en la ciudad de Salta. El primero fue en los días 20 y 21 de mayo; y el segundo durante los días 26 y 27 de agosto de 2014.

Ambos fueron como parte del *“Programa de Mejora de la Gestión Municipal de Turismo a través del Fortalecimiento de los Centros de Atención al Visitante”*.

ÍNDICE ALFABÉTICO

C

Cambio climático y destinos turísticos. Metodología para su abordaje. Anexo IV. Versión digital.

Catálogo de experiencias argentinas para mercados internacionales. Anexo III. Apartado 3. Relaciones con los mercados. Versión digital.

Clima. Tendencias de extremos climáticos en Argentina. PNUD. Anexo IV. Versión digital.

Compromiso adhesión proveedores al sistema de arbitraje turístico. Anexo III. Apartado 4. Asistencia a emprendedores. Versión digital.

Consejo Asesor de Coronel Moldes. Ejemplo de reglamento interno. Anexo III. Apartado 1. Gestión general. Versión digital.

Consejo Asesor. Ejemplo: Coronel Moldes. Anexo III. Apartado 1. Gestión general. Versión digital.

Convenio de colaboración / cooperación con actores claves. Ejemplo. Anexo III. Apartado 1. Gestión general. Versión digital.

Convenio de colaboración / cooperación con organismos públicos. Ejemplo. Anexo III. Apartado 1. Gestión general. Versión digital.

Crisis. Instructivo de pasos a seguir. Anexo IV. Versión digital.

D

Decreto 1764/04 Reglamentación del servicio de alquiler de autos sin chofer. Anexo I. Versión digital.

Decreto 2461/00 Reglamentación de la Ley 7045. Anexo I. Versión digital.

Decreto 3129/12 Reglamentario de la Ley de Guías de Turismo. Anexo I. Versión digital.

Decreto 4764/11 Reglamentación de hoteles boutique. Anexo I. Versión digital.

Diagnóstico de necesidades de capacitación. Cómo elaborarlo. Anexo III. Apartado 5. Capacitaciones. Versión digital.

Directrices Mintur Gestión Municipal. Anexo II. Versión digital.

E

Encuesta a turistas en el destino. Anexo III. Apartado 3. Relaciones con los mercados.

Encuesta de satisfacción (de la experiencia turística). Anexo III. Apartado 3. Relaciones con los mercados.

F

Fichas de relevamiento de componentes de la oferta turística. Anexo III. Apartado 2. Desarrollo de la oferta.

Formulario de postulación para el fondo ciudadano de desarrollo cultural 2014. Anexo III. Apartado 4. Asistencia a emprendedores. Versión digital.

G

Guía para confección de una página web. Anexo III. Apartado 3. Relaciones con los mercados.

Guía para solicitud de asistencia financiera para emprendedores. Anexo III. Apartado 4. Asistencia a emprendedores. Versión digital.

Guía sobre cómo crear un Fam Page en Facebook. Anexo III. Apartado 3. Relaciones con los mercados.

I

Indicadores ambientales. Anexo III. Apartado 2. Desarrollo de la oferta.

Indicadores económicos. Anexo III. Apartado 2. Desarrollo de la oferta.

Indicadores. Guía metodológica para crear indicadores. Cepal. Anexo III. Apartado 2. Desarrollo de la oferta. Versión digital.

Indicadores institucionales. Anexo III. Apartado 2. Desarrollo de la oferta.

Indicadores sociales. Anexo III. Apartado 2. Desarrollo de la oferta.

Instructivo para crear una agencia de viajes y turismo. Anexo III. Apartado 4. Asistencia a emprendedores. Versión digital.

Instructivo para habilitación de alojamientos turísticos. Anexo III. Apartado 4. Asistencia a emprendedores. Versión digital.

Instructivo para habilitar un servicio de alquiler de autos sin chofer. Anexo III. Apartado 4. Asistencia a emprendedores. Versión digital.

Instructivo para la presentación de proyectos de turismo alternativo. Anexo III. Apartado 4. Asistencia a emprendedores. Versión digital.

L

Ley Nacional 18828 de alojamientos turísticos. Anexo I. Versión digital.

Ley Nacional de Turismo 25997. Anexo I. Versión digital.

Ley Provincial de Guías de Turismo 7404 modificada por la Ley Provincial 7673. Anexo I. Versión digital.

Ley Provincial de Turismo 7045. Anexo I. Versión digital.

M

Manual: Vulnerabilidad y adaptación al cambio climático para la gestión y planificación local. Anexo IV. Versión digital.

Minuta de reunión. Ejemplo. Anexo III. Apartado 1. Gestión general. Versión digital.

Modelo de encuesta de satisfacción de cursos de capacitación. Anexo III. Apartado

5. Capacitaciones. Versión digital.

Modelo de evaluación del desarrollo de capacitaciones. Anexo III. Apartado 5. Capacitaciones. Versión digital.

Modelo de programa para funcionarios municipales. Anexo III. Apartado 5. Capacitaciones. Versión digital.

Modelo para elaborar un programa de curso de capacitación. Anexo III. Apartado 5. Capacitaciones. Versión digital.

P

Plan ConectAR 2012-2015 para mercados internacionales. Anexo III. Apartado 3. Relaciones con los mercados. Versión digital.

Plan ConectAR 2016 para mercados internos Anexo III. Apartado 3. Relaciones con los mercados. Versión digital.

Plan de Desarrollo. Cómo formularlo. Anexo II.

Política de relación con los municipios. Lineamientos generales. Anexo II. Versión digital.

Política turística. Ejemplo de diseño. Anexo II.

Programa de cultura turística Construyendo la imagen de mi pueblo. Anexo III. Apartado 2. Desarrollo de la oferta. Versión digital.

Programa de cultura turística infantil: El turismo crece con los niños. Anexo III. Apartado 2. Desarrollo de la oferta. Versión digital.

Programa integral para el desarrollo de comunidades socialmente comprometidas con el turismo: Promotores de cultura turística en la comunidad salteña. Anexo III. Apartado 2. Desarrollo de la oferta. Versión digital.

Programa Operativo Anual. Anexo III. Apartado 1. Gestión general. Versión digital.

R

Reglamento 2014. Fondo ciudadano de desarrollo cultural. Anexo III. Apartado 4. Asistencia a emprendedores. Versión digital.

Resolución 444 sobre Turismo Aventura. Anexo I. Versión digital.

Resolución Ministerio de Cultura y Turismo por la cual se crea el Registro Provincial de Prestadores de Servicios Turísticos relacionados a la Ruta del Vino. Anexo I. Versión digital.

A modo de conclusión del Fascículo 4

Tal como señalamos al inicio, el Fascículo 4 es una recopilación de documentos de apoyo a la gestión turística de los municipios de Salta.

La versión digital contiene todos los documentos. La versión impresa sólo algunos, en especial los diseñados específicamente para este Manual.

Algunos de estos documentos, como las fichas para relevamiento de los componentes de la oferta, se toman del Manual de Calidad elaborado dentro del mismo Programa, de manera de mantener una coherencia documental.

Este fascículo es, probablemente, el más dinámico de todos, ya que se podrá actualizar cada vez que se generen nuevos programas, se ajusten planillas e indicadores según la experiencia que se vaya logrando con su uso y aplicación, aparezcan nuevas leyes y/o reglamentaciones o se modifiquen las actuales.