UNIVERSIDAD DE DEUSTO BILBAO

INSTITUTO DE ESTUDIOS DE OCIO



GRO

La gestión responsable del ocio en establecimientos de alojamiento turístico

Tesis Doctoral

Juan Francisco Puertas Montoro

Mayo de 2013

UNIVERSIDAD DE DEUSTO BILBAO

INSTITUTO DE ESTUDIOS DE OCIO

GRO

La gestión responsable del ocio en establecimientos de alojamiento turístico

TESIS DOCTORAL

Curso 2012/2013

Tesis doctoral presentada por D. Juan Francisco Puertas Montoro
Dirigida por la Dra. Yolanda Lázaro Fernández

UNIVERSIDAD DE DEUSTO BILBAO

INSTITUTO DE ESTUDIOS DE OCIO

GRO
La gestión responsable del ocio en establecimientos de alojamiento turístico

TESIS DOCTORAL

Autor
D. Juan Francisco Puertas Montoro

Dirigida por
Dra. Yolanda Lázaro Fernández

A mi madre

AGRADECIMIENTOS

Con toda seguridad este trabajo de investigación no habría existido sin el apoyo incondicional de algunos de mis amigos y colegas, tanto a nivel privado como profesional me he sentido apoyado y animado para seguir adelante en los momentos más críticos, encontrando siempre una palabra de aliento, es por eso que no quiero dejar de transmitirles mi gratitud a personas como Pilar, Gemma o Kelly, pero también a Mari, Natalia o a Carlos. Y de forma muy especial a Marc Aracil, puesto que fue el pistoletazo de salida, y sigue estando ahí.

En el plano profesional tampoco sería justo olvidar a profesores y amigos (grandes por cierto, ellos ya lo saben) como Patricia Rodríguez, Bert Verduin, Mireille Spallacci o Helena Puig, que tantas observaciones y aportaciones me han hecho. Y si éstas eran en la Universidad de Barcelona, en el Instituto de Estudios de Ocio de Deusto en Bilbao, también me han animado muchos de sus profesores y compañeros, a los que les agradezco su apoyo que me llegó desde una distancia muy cercana.

También quisiera agradecer a mi familia los ánimos y el apoyo que me han mostrado en todo momento: Mercedes, Andrés, Eva, Ana, Rubén, Oscar y mi pequeño Enoc, pero sobre todo a Dolores, porque entre todos sois mi fuerza. Gracias.

Una de las personas que con más determinación ha influenciado en que pudiera tirar adelante ha sido la doctora Yolanda Lázaro, mi directora de tesis. Sus consejos y su comprensión han sido enormes y muy valiosos: Su apoyo y su fe en mi proyecto han sido incondicionales en todo momento durante estos años. Ella ha sido mi alma y le agradezco que creyera tanto en mí, desde el mismo momento que lo propuse la idea.

Me gustaría acabar los agradecimientos mostrando mi mayor admiración y gratitud a la persona que hace ya más de veinte años que sigue a mi lado. Este compañero que ha estado escuchando, soportando y permitiendo que todo esto saliera a delante como lo ha hecho: gracias Llorenç.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS GENERALES 1

PARTE I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL 13

2. CONCEPTOS TEÓRICOS BÁSICOS 14

2.1. El concepto de turismo 15

2.1.1. Sobre los viajes y desplazamientos previos al turismo 16

2.1.2. Los primeros desplazamientos 17

2.1.3. Aplicaciones de las innovaciones técnicas a los desplazamientos 19

2.1.4. Sobre la definición de turismo 22

2.2. Evolución y funciones asociadas al concepto de ocio 24

2.2.1. Análisis de la situación relacional y de dependencia del ocio con el turismo 31

2.3. Aproximación al concepto de animación 34

2.3.1. La Animación Sociocultural 34

2.3.2. La Animación Turística según la Organización Mundial del Turismo 36

3. ANIMACIÓN EN EL CONTEXTO TURÍSTICO: EL FOMENTO DE LAS RELACIONES SOCIALES 39

3.1. Antecedentes precursores 39

3.2. Agentes iniciales y primeras experiencias 43

3.2.1. La Ciudad de Reposo y Vacaciones del Prat, en Barcelona, un precedente único en nuestro país. 49

3.2.2. La evolución desde un principio social a un principio comercial 52

3.3. El *Técnic en Animació Turística* del *Institut Català de Noves Professions* 55

3.4. Consecuencias de su evolución 57

4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD 59

4.1. Los inicios de la gestión de la calidad 60

4.2. Los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia 63

4.3. La Asociación Española de Normalización y Certificación 67

4.4. La normativa ISO 69

4.4.1. La obtención del certificado de Calidad 73

4.5. La gestión de la calidad turística española 75

4.5.1. El ICTE 76

4.5.2. La Marca Q 77

4.5.3. El SICTED 80

PARTE II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO 85

5. LAS EMPRESAS Y ACTORES DE LA MEDIACIÓN DE OCIO 86

5.1. Catálogo de empresas de alojamiento con servicios de animación. 87

5.1.1. Hoteles en la provincia de Barcelona. 88

5.1.2. Hoteles en la provincia de Tarragona. 93

5.1.3. Hoteles en la provincia de Girona. 97

5.1.4. Resumen de la capacidad de Catalunya. 101

5.1.5. Actores y empresas de alojamiento. 103

5.1.6. Contraste de opiniones. 110

6. LA DEFINICIÓN DE ANIMACIÓN TURÍSTICA 115

6.1. Caracterizaciones de la Animación Turística 121

6.2. Objetivos empresariales 124

6.3. La rentabilidad económica 126

6.4. Perfil profesional del mediador de ocio o animador 128

6.4.1. El perfil tradicional 129

6.4.2. El perfil actual 129

7. FUNCIONES DE LOS MEDIADORES DE OCIO TURÍSTICO 131

7.1. Los grupos de funciones 132

7.1.1. Las Funciones de Relación 133

7.1.2. Las funciones de Producción 134

7.1.3. Las funciones de Organización 136

7.2. Consecuencias en la implicación de compromisos y competencias 137

8. UN PROYECTO SOCIAL EN EL ÁMBITO TURÍSTICO 140

8.1. Esquema para la creación de un proyecto de animación turística 142

9. LAS EMPRESAS TURÍSTICAS Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD 148

9.1. Beneficios de un SGC 148

9.2. Las empresas turísticas y la Marca Q 151

9.3. Las aportaciones del SICTED 153

10. CONSECUENCIAS DEL RESULTADO DEL ANÁLISIS Y EL DIAGNÓSTICO 154

10.1. Sobre los antecedentes 155

10.2. Sobre los hoteleros 156

10.3. Sobre los animadores 157

10.4. Sobre los empresarios de servicios 158

10.5. Sobre las funciones 159
10.6. Sobre el proyecto social en el ámbito turístico 160
10.7. Sobre los sistemas de gestión de la calidad 161

PARTE III: PROPUESTAS 163

11. PROCESO DE CREACIÓN DE UN PROYECTO DE ANIMACIÓN TURÍSTICA 166
11.1. El análisis 168
11.1.1. Los factores determinantes 170
11.1.2. Los objetivos específicos 190
11.1.3. Las temporizaciones especiales 191
11.1.4. Las circunstancias 191
11.1.5. Control y evaluación 192
11.2. El Diagnóstico 192
11.3. La Planificación 194
11.4. La Aplicación 196
11.4.1. Control y seguimiento de las acciones. 196
11.4.2. Las fichas de control. 199
11.4.3. Los informes de gestión 202
11.5. La Evaluación 206
11.6. La Memoria 207
11.6.1. Confección de la Memoria 208
11.6.2. Metodología y contenidos. 208

12. LA GESTIÓN RESPONSABLE DEL OCIO 213
12.1. El significado del GRO 214
12.2. La normativa GRO 216
12.2.1. Estructura ISO para el GRO 217
12.3. Perfiles profesionales del GRO; sus necesidades y su formación 230
12.4. Auditorias y sistemas de valoración 234
12.4.1. Valoración y cálculo de resultados 234
12.4.2. El certificado de calidad GRO 236
12.4.3. Conservación de la certificación 238
12.5. La implementación del GRO 239
12.5.1. El proceso de implantación 239
12.5.2. Enfoque por procesos 242
12.5.3. Ventajas y desventajas 242

12.6. Generalidades del Manual de Calidad 244
12.6.1. Esquema del Manual *245*
12.6.2. Revisión y distribución del Manual *245*

13. EL MANUAL GRO DE BUENAS PRÁCTICAS 247
13.1. Registros de entrada para el diseño del producto 249
13.2. Registros de entrada de la *Check-list* Genérica 250
13.3. Registros de entrada de la Check-list Específica 259
13.4. Cómputo total de puntuación obtenida 268

14. CONCLUSIONES 272

15. BIBLIOGRAFÍA 279

16. INDICE DE TRABLAS Y GRÁFICOS 286
Índice de tablas 286
Índice de gráficos 287

17. ANEXOS 288

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS GENERALES

La relación de una oferta de ocio con el turismo es hoy en día una realidad más evidente que nunca, pero también es más necesaria. Si la oferta se enmarca desde la óptica de la Animación Turística, la primera impresión, aunque sea muy a simple vista, resulta ser un hecho imprescindible en cualquier establecimiento. Esta evidencia se percibe con mucha más fuerza si se trata de empresas de alojamiento vacacional. La cuestión parece no estar ya en si ofrecer o no este servicio, sino que ha pasado a formar parte del planteamiento lógico y estructural de la mayoría de empresas turísticas.

Por otro lado, un número significativo de turistas que frecuentan estos establecimientos cuentan con que muchas de las expectativas de ocio que motivaron su viaje, sin duda van a encontrar respuesta y solución en las propuestas que los animadores turísticos, o mediadores de ocio, con toda seguridad les van a poner a su alcance a través de los programas de entretenimiento.

Y si ésta es una realidad ineludible, hay que empezar a tomar conciencia de que existe otra línea de opinión que evoluciona en paralelo y apunta justamente en dirección contraria, es decir, algunos de estos servicios de animación son vistos como aspectos negativos, sobretodo en establecimientos de alojamiento de categorías más altas. Esta tendencia incipiente parece

ser que también empieza a permeabilizar hacia establecimientos de categorías inferiores, y éste puede ser un síntoma de que lo que en otros tiempos fue válido ahora empieza ya a no serlo, por tanto, todo parece indicar que se hace necesaria una puesta al día en las ofertas, y posiblemente también en las metodologías.

Por otra parte comienzan a aparecer indicios de que en el terreno práctico las mediaciones en positivo despuntan una cierta transgresión en algunos límites, estableciendo así una cierta similitud con otras disciplinas. En esta línea, competencias atribuidas hasta hace bien poco en exclusiva a las empresas de alojamiento aparecen en otras tipologías de empresas de servicios, dando paso a relaciones simbióticas inéditas que conjugan los intereses mutuos de las partes implicadas: son los servicios *outsourcing*.

Esta tendencia que se dirige hacia la satisfacción de esos intereses compartidos, hace que los establecimientos se descarguen de los pesos que les supone disponer de algunos recursos y buscan en empresas ajenas a ellos mismos algunos de los servicios que necesitan librándose así de esos pesos, que además de ser económicos son también de gestión de profesionales, de espacios y de recursos.

También en esta línea, y con poco que ver con el *outsourcing*, se localizan las cooperaciones que se llevan a cabo entre algunos ayuntamientos de municipios turísticos de costa y los patronatos con empresas de alojamiento turísticos, por ejemplo, que han comprendido que el hecho de participar en la consecución de objetivos comunes, como sería el caso de la potenciación de los flujos, les conduce a la idea de compartir responsabilidades, constituyendo de esta forma una amalgama de entidades oficiales y empresas de carácter privado que comparten un objetivo común, basado en la evidencia de que si se suman esfuerzos, se pueden obtener beneficios que satisfagan a todas las partes implicadas. Se trata por tanto de un *win-win*: todos aportan en beneficio de todos.

Parece ser que tanto empresarios privados como gestores públicos empiezan ya a comprender de forma bastante unánime. En el caso de la oferta de ocio, se detecta que tanto unos como otros están asumiendo el hecho de que las responsabilidades de organizar programas de dinamización y de ocio ha de recaer en profesionales especializados que sean capaces de responder adecuadamente a todas las expectativas que entran en juego, tanto a las de los promotores y mediadores como a las de los mismos turistas.

En este marco la mediación del ocio y sus gestores adquieren unos roles que van a ir más allá de meros animadores turísticos, que sin dejar de serlo, de alguna manera se han de atrever con propuestas que trasgredan los mismos límites físicos de las empresas y sus

destinatarios, y en consecuencia tendrían que ir acercándose a la figura de un mediador o incluso de un gestor.

Frente a esta situación tan cambiante, y por si fuera poco, los empresarios esperan que todas estas dinamizaciones no se queden sólo en la esfera de lo social, si no que la transgresión hable también de beneficios, ya que entienden que el esfuerzo económico que les supone ofrecer estos servicios complementarios, ha de tener algún tipo de retorno.

En el inicio de esta maraña de ideas y tendencias, la primera sensación que se percibe es la de que hay una gran disparidad de criterios sobre qué es realmente la Animación Turística, suponiendo que esta profesión sea la base sobre la cual se tiene que edificar la gestión de propuestas y de experiencias de ocio en el ámbito turístico.

Sin embargo, esta disparidad parece no ser exclusiva de empresarios y promotores turísticos sino que la borrosidad podría afectar también a los mismos profesionales de la animación. El interrogante es el siguiente: ¿de qué se habla cuando se utiliza el concepto de Animación Turística?, ¿todos los actores la entienden de la misma manera? Pero si es que hay una idea preconcebida: ¿está aún vigente o se tendría que revisar porque no es unánime?

Esta situación lleva a un escenario en el que desde fuera parece ser que todo vale como propuesta, pero que, por el contrario y a la hora de la verdad, no todo funciona.

Se intuye que una de las consecuencias más inmediatas de esta gran disparidad de visiones puedan ser los límites y las responsabilidades de los diferentes actores implicados, tanto en su proceso como en su aplicación. Determinar dónde empiezan unos y dónde acaban las otras resulta bastante complicado, sobre todo cuando se cambia de actor, puesto que no perciben lo mismo un empresario, un gestor, un dinamizador o un animador. Si los límites no están definidos ni consensuados, cada uno de ellos los puede interpretar subjetivamente según el momento, sus intereses o cualquier otra circunstancia que les afecte. Esta situación lleva implícita una indefinición que además de ser grande, puede ser también grave.

Como consecuencia de ella con mucha frecuencia se confunde la Animación Turística con la Animación Sociocultural. Esta confusión se da tanto en el contexto turístico profesional como fuera de él. De hecho, las diferencias entre la una y la otra tampoco han sido motivo de análisis ni de discusión; pero si es que existen, ¿están claras? De entrada, da la sensación de que serían realidades bastante similares, pero ¿realmente lo son?, ¿pretenden los mismos objetivos?, y si no es así ¿son realmente tan dispares?, ¿qué es lo que pasa?

A nivel teórico y analítico no hay estudios profundos y significativos al respecto en nuestro país, pero es que tampoco los hay a nivel internacional. El panorama fuera es bastante

parecido al de aquí: los estudios realizados sobre la Animación Turística no son nada frecuentes y los pocos que existen suelen ser artículos, con más o menos acierto, de aspectos locales puntuales con escasa óptica genérica y poca profundidad, razones por las cuales se puede considerar que no son aportaciones válidas globales, y que no pueden ser tenidas como auténticamente significativas. Y eso sin hablar de la disparidad de consenso que provocan en sus círculos de influencia.

Sumergidos en esta discusión aparece una experiencia que puede significar el inicio de un camino hacia algún tipo de contexto nuevo o hacia una vía de solución. Se trata de la existencia de lo que podría ser el precedente de una formación profesional, mínimamente reglada, en todo el territorio nacional. Es una iniciativa privada que data de 1987 y en la que se involucra una administración pública: la firma de un convenio de formación profesional de Técnicos en Animación Turística en la que el entonces *Institut Catalá de Noves Professions* (INCANOP, de ahora en adelante) de la Generalitat de Catalunya, junto a varias federaciones y asociaciones de profesionales de la industria turística catalana, que deciden comprometerse y reconocer unos estudios que, sin ser oficiales, crearían conjuntamente. Daban así respuesta a una de las necesidades concretas del momento y que las empresas turísticas de alojamiento reclamaron con insistencia.

La formación se impartiría en el *Centre d'Estudis Tècnics Turístics*, conocido como el CETT, en Barcelona, convirtiéndose en ese mismo año en lo que se podría considerar como la primera formación profesional de animadores turísticos de todo el territorio nacional español.

Pese a este esfuerzo, parece ser que no fue suficiente para normalizar la profesión y para aportar algún tipo de consenso a esa borrosidad que padecía la profesión. En el momento actual la situación se intuye con pocos cambios y cada animador aplica una técnica que tiene síntomas de basarse más en la mimesis que en el análisis y la reflexión. Como resultado de ello, las propuestas acaban padeciendo una fuerte estandarización y satisfaciendo a medias las expectativas de casi todos sus actores.

Pero a esta realidad habría de añadirle las voces que empiezan a sonar sobre si las propuestas de ocio tendrían que ir más allá y no restringirse a los límites físicos de los establecimientos de alojamiento en donde se ofrecen. Se tendrían que abrir más al contexto geográfico, cultural y social en el que se encuentran, y ser coherentes con ese entorno en el que están inmersas las empresas.

Así pues es posible que las nuevas tendencias apunten en esa dirección, y si es así, el profesional de la animación turística podría verse superado por sus funciones como mediador del potencial de atractivos turísticos y por las mismas propuestas de ocio que acabaría

creando para los residentes del establecimiento de alojamiento turístico, y sin perder de vista que su esfuerzo tendría que poder gestionarse de tal forma que alcanzara el beneficio común en la destinación turística y no sólo a la empresa físicamente le acoge.

Justificación

Por todas estas razones se cree que es necesario realizar un estudio profundo de este fenómeno social, turístico y económico, que consiga una inmersión suficiente como para poder dar un poco de luz a esta situación de vacío en uno de los aspectos del turismo que más relevancia ha tenido en las últimas décadas y ver qué propuestas pudieran hacerse para poner al día sus técnicas y su gestión.

Una prospección y un análisis en profundidad se hacen necesarios para iniciar la andadura. Llegar a definir aspectos básicos situados en la estructura misma del fenómeno de la animación en el ámbito turístico como son sus raíces, sus bases sociológicas, económicas y, finalmente, su procedencia, para poder entender su evolución y su proyección. Sin lugar a dudas, todos estos aspectos, además de comprenderla, pueden ayudar a utilizarla de una forma más eficiente.

Su evolución y su situación en el tiempo sería otra prioridad: averiguar las fuentes y los agentes iniciales de la animación turística. A qué necesidades tenía que responder en el momento de su creación y si continúan vigentes, son aspectos que también necesitan aclararse, puesto que representan su esencia más elemental, y por lo tanto, imprescindibles para vislumbrar su posible evolución y su proyección de futuro.

En el caso de que se esté hablando de un fenómeno de creación más o menos reciente, como se podría pensar en el caso de la Animación Sociocultural, saltan más interrogantes que se tendrían que resolver: ¿se trataría de una mera respuesta a necesidades sociales reclamadas desde el ámbito del turismo de masas?, o ¿existen otros elementos que incidieron en el proceso y que habría que tener en cuenta? ¿Podrían ser éstos sus elementos diferenciadores?, si es así, ¿se trata entonces de un fenómeno iniciado realmente en la segunda mitad del siglo XX con el boom turístico, o por el contrario hay precedentes que se puedan considerar como sus generadores o precursores?

Resulta igualmente obvio que otra de las razones que se tendría que añadir al argumento del porqué de la presente investigación, es la voluntad y la necesidad de definir el concepto de Animación Turística, como punto de partida irremediablemente necesario. Si se consigue, sus técnicas se podrían utilizar de forma más eficaz y más eficiente, logrando así

satisfacer expectativas que parece ser que se quedan a medio camino, sin olvidar que entre sus actores destacan, por razones obvias, los empresarios. Desde su óptica el equilibrio entre la inversión que han de hacer y el retorno que les procura, ha tenido hasta el día de hoy una solución difícil y poco clara que no les acaba de convencer del todo.

Por otra parte resulta sugerente la idea de que con todo lo examinado se pueda aportar una metodología analítica que permita la detección de necesidades de experiencias de ocio en un establecimiento de alojamiento, su potencial y, como consecuencia, la creación de una oferta adecuada, decorosa, válida y única para cada caso, consiguiendo provocar una vía de escape a la fuerte estandarización, que parece ser que sufren la gran mayoría de los programas de actividades de ocio en los alojamientos hoteleros en la actualidad, restableciendo el equilibrio de satisfacciones en todos los grupos y actores.

Esta huida de la estandarización hacia la personalización y la exclusividad del producto, ¿estaría relacionada con la idea de calidad del producto?, si se entiende que las propuestas de ocio son un servicio más que puede ofrecer un establecimiento de alojamiento, por lo que se podría hablar de producto. ¿Sería viable relacionarlo con una gestión de la calidad en los servicios?

La intención de aclarar todas estas incógnitas y aportar soluciones lleva implícito un proceso que supone afrontar un análisis comparativo que detecte la diferenciación que existe entre la Animación Turística y la Animación Sociocultural. Esta incógnita responde a una de las líneas de investigación que se proponían más arriba y que trata de saber hasta qué punto los objetivos de cada una de las dos posibilidades (AT y ASC) pueden determinar las técnicas las técnicas que utilizan.

A partir de ahí, se podría establecer la viabilidad de algún tipo de propuesta metodológica para creación y gestión de una oferta de experiencias de ocio que fuese válida para empresas de alojamiento turístico.

Objetivos Generales

Como consecuencia de lo expuesto, se proponen dos objetivos generales que englobarían todos los interrogantes anunciados: por una parte, en el primero de ellos se trata de realizar un análisis exhaustivo del estado de la cuestión de todas las partes que entran en juego, para acabar aportando una definición del concepto de Animación Turística que permita acercarse al máximo a la realidad actual.

Este análisis incluiría también otros puntos importantes como es la situación de sus actores directamente implicados, es decir, de los animadores turísticos: su estado actual y sus funciones en los establecimientos de alojamiento turístico. El análisis permitirá situar a la animación en un ámbito profesional más actual y revisado.

En este bloque se incluiría una recopilación de información sobre las técnicas de gestión de la calidad y su aplicación al ámbito turístico.

Con los diagnósticos obtenidos en todo el proceso primero, se procedería a la consecución del segundo objetivo genérico, que trararía de diseñar la propuesta de una metodología que posibilite y facilite el proceso de creación, implementación y gestión de una oferta de experiencias de ocio sostenible, responsable, individualizada y coherente, enmarcada en parámetros de lo que podría ser la idea de animación turística. Así que estos dos son los objetivos genéricos:

1. Realizar un análisis y diagnóstico actualizado del estado de la cuestión de la Animación Turística
2. Establecer un método de mejora para la creación propuestas de ocio en establecimientos de alojamiento turístico

Para llegar a ellos se tendrán que afrontar aspectos y puntos de vista bastante más concretos, pero que son necesarios puesto que posibilitarán y contribuirán a su edificación, concretándolos y matizándolos. Estos aspectos que se sitúan a unos niveles más meso y micro en la investigación, son los que se abordan en el próximo punto y configuran los objetivos específicos.

Objetivos Específicos

Entendidos como aquellos objetivos más básicos y menores que acaban siendo la esencia y los contenidos de los generales. Se proponen los siguientes:

1. En el análisis y diagnóstico actualizado del estado de la cuestión de la Animación Turística:
    a) Determinar sus conceptos teóricos básicos, sus antecedentes y precursores
    b) Analizar las primeras experiencias y sus agentes
    c) Saber la situación actualizada de las empresas y los actores en la mediación del ocio

d) Definir la Animación Turística y las funciones del mediador de ocio o animador turístico

e) Establecer si existe la posibilidad de relacionar las propuestas de ocio a un sistema de gestión calidad

f) Detectar los beneficios de una gestión de calidad aplicada a las propuestas

2. Método de mejora para la creación propuestas de ocio en establecimientos de alojamiento turístico

   a) Diseñar un método para la creación de una propuesta de ocio en establecimientos de alojamiento turístico

En primer lugar se cree conveniente abordar aquellos aspectos que ayuden a situar y concretizar los ámbitos en los que se mueve la investigación. Así, van a ser el análisis de los conceptos básicos tales como el turismo, el ocio y la animación (inicialmente, la ASC).

Detectar los agentes que las provocan será otro objetivo específico. La intención es considerar sus influencias ideológicas, su procedencia y el papel que jugaron en la aparición del fenómeno. Se intentará concretizar en qué punto se generan, su trayectoria, proyección y la penetración en la industria turística.

Enmarcada en las actuales tendencias de la industria de los servicios en general, la idea de la calidad del producto está muy presente, por tanto saber de qué se trata, si es aplicable al turismo y cuáles son los entes que la regulan, se materializa en este primer grupo de específicos.

La información recopilada ha de servir para poder definir el concepto de animación en el ámbito turístico y dar una visión real del cómo y el porqué de esa definición, intentando argumentar todos los aspectos y matices que en ella se identifican.

Se continuará con el análisis de la figura de su actor más significativo, es decir, el mediador de las propuestas de ocio o animador turístico, que es el responsable final de la socialización del establecimiento. Pero para conseguir que esta fotografía tenga una buena resolución, se tendrán que definir también cuáles son sus funciones y qué objetivos hay detrás de cada una de ellas.

Por último será imprescindible saber si hay referencias y precedentes de una aplicación de la gestión de la calidad en la industria turística, cuáles podrían ser beneficios de una posible

aplicación al ocio y a la gestión de sus experiencias, para finalmente ver si podría ser viable introducirlo en la propuesta metodológica que se pretende aportar.

Éste es el punto final, que ha de ser la consecuencia del proceso de investigación: como segundo objetivo genérico se pretende aportar un manual metodológico que sirva tanto a animadores turísticos, como a mediadores de ocio, o a empresarios. Sería una pauta a seguir en el proceso de creación, implantación y gestión de un proyecto de propuestas de experiencias de ocio, o de animación turística, en cualquiera de las posibles tipologías de establecimientos de alojamiento en municipios turísticos de litoral.

Metodología

Se han apuntado ya las líneas genéricas de la investigación y la estructuración de los objetivos en el punto anterior, ahora se trata describir la metodología que se pretende aplicar. Es básicamente cualitativa, y el capítulo basado en la cuantitativa sirve para sujetar las bases de prácticamente toda la segunda parte del documento.

Dentro de la cualitativa, según Ruiz Olabuénaga, Aristegui y Melgosa (1998), existen varias posibilidades y varias vías aplicables, en cuanto a la recogida de datos se refiere. Este estilo descriptivo pretende construir algunas teorías, leyes genéricas, crear pistas, describir aspectos nuevos y dar una visión amplia del fenómeno social fruto de estudio. Según los autores es un tipo de estudio apropiado para cuando el investigador pretende abordar un tema poco conocido y poco estudiado.

La investigación se inicia con un marco teórico, que además de incluir los conceptos más genéricos en los que se edifica, se hace especial hincapié en el de animación, puesto que se considera que es donde radica la mayor necesidad de contextualización, y también significa una parte realmente trascendental en la investigación.

El análisis de la animación ha sido planteado como una visión histórica con el fin de detectar las propuestas sociales que pueden ser enmarcadas en el ámbito turístico, siempre en el contexto geográfico europeo, sobre todo después de la Segunda Guerra Mundial. Teniendo en cuenta que es en este momento cuando realmente se inicia la democratización del fenómeno turístico que dará como resultado la eclosión del denominado turismo de masas en toda Europa (Cooper et al., 2007). Se supone que es entonces cuando se dan las circunstancias idóneas más probables para situar igualmente el inicio del fenómeno de la Animación Turística como tal, siendo ésta una segunda hipótesis que fundamenta el proceso de investigación.

Será a partir de ellos que se podrán detectar los primeros movimientos precursores y las ideas que los genera. Más adelante los resultados se contrastarán con las opiniones extraídas de entrevistas, realizadas a distintos actores relacionados con la animación profesional en el ámbito turístico.

Así se pretende determinar el perfil idóneo del dinamizador, animador o mediador de la animación turística: detectar y definir sus funciones y sus competencias. Todo ello en base a las necesidades reales de las empresas, tanto desde la óptica de sus responsables como desde la de los profesionales en activo. Además se analizarán las empresas de alojamiento turístico con la intención de detectar el potencial de la magnitud y el grado de influencia de sus propuestas de ocio en los turistas y residentes, como argumento en el que basar la necesidad de actualizarlas.

Con toda la información conseguida, se pretenderá situarla en un marco actual que son los sistemas de gestión de la calidad, puesto que se cree que es una manera de actualizar las propuestas de experiencias de ocio y elevarlas a los parámetros que más preocupan en las empresas del sector servicios, y más concretamente en el ámbito turístico, puesto que parece ser que se trata de que es precisamente una de sus preocupaciones más actuales.

Ver si existen precedentes, y si podrían ser extrapolables a las propuestas de ocio es una de las consecuencias de este paso previo, aunque en realidad el paso postrero, sería aportar un manual de ayuda para las empresas y sus medidores de ocio.

Con él se tendrían que poder detectar las posibilidades que la misma empresa y su entorno pueden ofrecer para la creación de una propuesta original, única y decorosa que responda a las necesidades de ocio de todos los actores implicados y conseguir un el equilibrio de todas ellas. Sería en definitiva una guía para gestionar responsablemente el ocio en un establecimiento de alojamiento turístico.

Líneas relacionales

Las líneas relacionales que establecen la vinculación entre los objetivos genéricos y los específicos, para definir las diferentes técnicas de recogida de información, serán básicamente tres, tal y como se puede ver en la tabla 1. Cada una de ellas se especifica en cada bloque o parte del proyecto de investigación.

Definidos los bloques y las diferentes partes, se le relacionan los contenidos que se pretenden desarrollar en cada uno de ellos, asignándoles entonces la metodología que se pretende aplicar para lograrlos.

En el primer objetivo genérico se aplicarán tres de las técnicas descritas por Ruiz Olabuénaga, Aristegui y Melgosa (1998):

a) Recopilación de documentos

b) Entrevistas en profundidad

c) Contraste de resultados

El análisis de los documentos escritos y publicados que han de permitir la recopilación de una información precisa. Las fuentes en esta fase son eminentemente secundarias, ya que se recogerán aportaciones publicadas en los diferentes medios: bibliografía específica, revistas especializadas, periódicos, artículos de opinión, webs, etc.

Tabla 1. Líneas relacionales de los objetivos con los contenidos y las metodologías.

Objetivos Genéricos	Objetivos Específicos	Contenidos	Metodología
1. Análisis diagnóstico actualizado del estado de la cuestión de la Animación Turística	a. Conceptos básicos, antecedentes y precursores	Conceptualización de ocio, turismo y las raíces que les dan origen	Recopilación de documentos
	b. Primeras experiencias y sus agentes	Revisión del proceso histórico en el que se manifiestan las primeras experiencias y cómo son	Recopilación de documentos
	c. Empresas y actores en la mediación del ocio	Análisis del estado actual de las empresas y de sus actores más directos	Recopilación de documentos Entrevistas en profundidad
	d. Definición de AT y funciones del mediador	Propuesta de una definición de AT y de las funciones propias de los animadores	Contraste de resultados
	e. Establecer la trayectoria de la gestión calidad en los servicios	Analizar desde los inicios de la gestión de la calidad, sus sistemas y sus modelos	Recopilación de documentos
	f. Detectar los beneficios de una gestión de calidad aplicada a las propuestas	Análisis de la calidad turística española, sus sistemas, sus posibilidades y sus beneficios	Recopilación de documentos
2. Propuestas de mejora	a. Metodología de creación de una propuesta de ocio para establecimientos de alojamiento turístico	Descripción de la herramienta que ha de facilitar la creación e implantación de programas de gestión de ocio en los establecimientos de alojamiento turístico	Contraste de resultados

La segunda técnica son las entrevistas en profundidad que se realizarán a profesionales relacionados con la animación turística, y se harán a partir de tres puntos de vista diferentes:

a) desde la óptica del empresario o directivo del establecimiento,

b) desde los profesionales de la animación en activo y, finalmente,

c) desde la visión de responsables y gerentes de empresas que prestan servicios de animación a establecimientos de alojamiento turístico.

En los tres casos las fuentes serán primarias, ya que se trata de información directa obtenida a través de las entrevistas realizadas. A partir de ahí se pasará a contrastar el resultado de los análisis efectuados y obtener así las conclusiones que servirán para edificar los argumentos en los que se basen las propuestas.

Esto dejará listo el camino para plantear las directrices que han de configurar la última parte del proyecto: la correspondiente a las propuestas.

Sobre el segundo objetivo genérico la metodología aplicada será exclusivamente la deducción por contraste de la información recopilada. Al tratarse de las propuestas, resulta evidente que éstas se harán en consecuencia y función del panorama resultante de la investigación llevada a cabo.

El documento se divide en tres partes bien diferenciadas: en la primera de ellas, titulada Marco teórico y conceptual, se incluirán las descripciones de los conceptos teóricos básicos, que tal y como se ha mencionado corresponderán al turismo, a la animación y a los sistemas de gestión de la calidad.

La segunda parte corresponde al análisis seguido del diagnóstico de los conceptos y contextos en los que se basa la investigación y supone su parte más extensa, puesto que pretende acabar con el diagnóstico en el que se basará la tercera parte, que evidentemente es la propuesta.

Como comentario final queda el anunciar que se ha optado por aportar una pequeña recapitulación conclusiva en cada una de las tres partes, en la que se destacan muy sintéticamente los aspectos más significativos del bloque de contenidos desarrollados. La intención no es repetir ideas sino destacarlas o subrayarlas.

PARTE I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Esta primera parte incluiría el análisis de los ámbitos y conceptos teóricos necesarios para enmarcar correctamente el alcance de esta investigación y de su propuesta. Esto significa que además de los referentes al turismo y la animación turística, se incluyen el de ocio, puesto que va ser el gran campo en el que se ubique la propuesta, y se acaba con los sistemas de gestión de la calidad, que representa el objetivo final de esta tesis.

2. CONCEPTOS TEÓRICOS BÁSICOS

El punto de partida es la revisión de los conceptos clave que enmarcan y contextualizan la investigación. En una primera fase se proponen tres de ellos: turismo, ocio y animación. En la segunda, y debido a su complejidad, se desarrolla un punto por separado y en exclusiva para los SGC (Sistemas de Gestión de la Calidad) y su aplicación al ámbito de las empresas turísticas, a través del Instituto de la Calidad Turística Española (ICTE).

Así pues, en este punto segundo, el primer aspecto que se aborda es el concepto de turismo, puesto que es el marco genérico conceptual en el que se desarrolla toda la investigación y la propuesta final.

El segundo será el concepto de ocio, matizado y condicionado por el marco que suponen los límites del anterior. Una vez definidos turismo y ocio, se pasará a situar el de animación. Sobre éste, decir que la definición que se recoge en un primer momento corresponde al concepto de Animación Sociocultural, y que la Turística se propone y se desarrolla más adelante, ya que se considera que es una parte esencial para situar el punto de partida de la propuesta final, su trampolín, tal como se verá en la parte del diagnóstico.

La razón del por qué elegir estos conceptos para analizarlos es entender que ni el turismo ni la animación (en este orden) pudieron aparecer antes del momento en el que lo hicieron, y que para su nacimiento tuvieron que coincidir una serie de circunstancias

específicas que en periodos anteriores era del todo imposible que se pudiesen alinearan. De ahí que no sea un repaso de todas las teorías (ni tampoco de las más importantes), sino que se pretende establecer un hilo conductor que ayude a entender qué hechos y por qué pasan en el momento en que lo hacen y cuáles son sus consecuencias. Por esta razón se han escogido los acontecimientos históricos puntuales y la y sus teorías que ayuden a centrar la atención en la conexión que presentan los aspectos políticos, sociales y económicos, por un lado, y el turismo y sus peculiaridades por el otro, para acabar centrándose en las propuestas de ocio y su alcance, pero sobre todo aquellas referentes a su gestión. Desde esta perspectiva y bajo estas directrices se inicia el análisis.

2.1. El concepto de turismo

Aunque el proceso de aceptación de una definición unánime es largo y está lleno de matices, sí que es cierto que a estas alturas las cosas están más asumidas, por las partes implicadas en las discusiones, que durante décadas pasadas en las que se llevaron a cabo las disputas de opiniones al respecto.

Mucha responsabilidad de que la situación actual sea la que es, es debido a los esfuerzos que la Organización Mundial de Turismo (OMT) ha realizado a lo largo de todo este tiempo de trabajo constante (Moreno, 2007).

No es que en la actualidad el concepto carezca de polémica, ya que aún hay aspectos en él que continúan generándola. Sin embargo, existen puntos que empiezan a no dejan lugar a dudas. Uno de éstos es la singularidad que caracteriza el hecho turístico. Armadans (2004) asegura que se trata de una actividad multidimensional que afecta a muchos ámbitos, pero sobre todo a los económicos (Cooper y otros, 2007). Esta idea es una de las que han supuesto un gran bloqueo y una dificultad a superar para aceptar una definición que se admita genéricamente por todos sus actores.

Son innumerables los autores que han estudiado el concepto de turismo y su teorización durante todas estas décadas, de manera especial a partir de la segunda mitad del siglo XX (Vogel, 2004); es el momento de concienciación de que constituye una de las actividades económicas de mayor calado: genera producción, empleo, renta, tiene efectos muy positivos en la balanza de pagos y arrastra otros sectores relacionados, ofreciendo diversificación a la economía de cualquier país o destinación (Álvarez, 2006; Claveria, 2009).

El hecho impulsor más importante es la evidencia de que el turístico empieza a ser considerado como un motor económico y de desarrollo de primer orden, de tal manera que

despertó el interés por su estudio en analistas y teóricos, pero sobretodo en economistas, incluso antes de la primera mitad del siglo pasado (Davidson, 2001). Este interés toma más fuerza con el desarrollo del turismo de masas a partir de la década de los 50, es decir, con la auténtica democratización del ocio y del fenómeno del turismo en Europa (Goytia, 1998).

Una de las disyuntivas iniciales es la situación temporal y motivacional de la definición de viajero que aparece con el inicio mismo de los viajes. Es la respuesta al interrogante de por qué el ser humano empieza a desplazarse, y cuáles son las motivaciones que le impulsan. En ella se detecta una borrosidad entre la idea de lo que es un viaje y lo que se considera un desplazamiento (Rodríguez Navarro, 2009). Ambos conceptos están presentes desde los albores mismos de la historia del hombre. En los dos casos, lo más frecuente es la relación que se les otorga con ciertas necesidades inherentes en el hombre (Evans, 1993). Un ejemplo sería la necesidad de negocio y mercadeo; por agotamiento de materia prima o por cuestiones de mera subsistencia, dice Montaner (1999), que en cualquiera de los casos, son hechos que empujan al hombre a cambiar de geografía.

Existen posturas en las que además de estas motivaciones se añaden otras más: las cuestiones religiosas, la necesidad de conocimiento o incluso las necesidades de salud (Garrido, 2007; Riera, 1985); hay que decir que en todos los casos, estas prácticas se han seguido realizando y manteniéndose vigentes hasta la actualidad.

2.1.1. Sobre los viajes y desplazamientos previos al turismo

En las primeras fuentes que describen los momentos iniciales de la historia del hombre se identifican ya hazañas propias de grandes personajes que dieron lugar a admiración durante siglos y siglos. Viajeros que, como Ulises, se atrevieron a desafiar los miedos del desplazamiento hacia lo desconocido (Bianchi, 1981). Más allá de entrar en problemáticas de si son hechos históricos o mitológicos, lo cierto es que han sido modelos que han creado interés y han incentivado *odiseas* durante toda la Historia.

Otras fuentes que han estado presentes en el proceso evolutivo del hombre y que han influido en las motivaciones para el desplazamiento, son sin duda los textos religiosos. En unos casos describen desplazamientos reales, mientras que en otros son totalmente iniciáticos. En la Biblia, por ejemplo, se describen infinidad de ellos, de los dos tipos.

Ante estas evidencias, pudiera parecer que el turismo existe desde que el hombre es hombre, o desde que se desplaza de un lado a otro, pero esta idea ni está del todo aceptada ni es unánime. El viaje turístico, tal como se conoce hoy día, se consensua solamente a partir del

siglo XX (OMT, 1998), y para definir el fenómeno durante periodos anteriores hay quien como Montaner (1999) recurre a definiciones alternativas que incluso han llegado a crear una cierta aceptación entre analistas del turismo. El autor propuso en su momento una denominación que ya resulta muy frecuente en el marco de ciencia que analiza el turismo, es decir, la Turismología. Se trata del concepto de *comportamiento turístico*. Antes del nacimiento del hecho turístico, los viajeros no son considerados turistas sino que en sus viajes presentan un comportamiento que podría ser tenido como turístico, pero que aún no pueden ser considerados turistas.

En esta misma línea se sitúan autores como María de Miguel (2009) o Moreno Garrido (2007), para quienes se trata de una etapa en la que hay unos comportamientos de mimesis, es decir, acciones que emulan las actividades referentes a los viajes que se practican entre las clases privilegiadas de algunos países europeos.

Sobre el concepto y la etimología de *turista* (*tourist*), tal y como lo entendemos ahora, se fragua en la Inglaterra a principios del siglo XIX, como una de las varias consecuencias del cambio de vida y costumbres que conllevó la Revolución Industrial en dicho país (Davidson, 2001).

Para el estudio y seguimiento de su evolución, también existen diversos enfoques, así Moreno (2007) propone un análisis basado en tres puntos de vista: la demanda, la infraestructura de alojamiento y la dimensión económica. Sin embargo el repaso evolutivo más común tiene su máximo exponente en Montaner (1996), que también propone tres grandes divisiones, aunque lo hace desde la perspectiva más puramente histórica.

2.1.2. Los primeros desplazamientos

Una de las características más significativas de este amplio primer periodo es el hecho de que los viajes en lugar de *disfrutarlos*, se *sufren* (Montaner, 1999). Esta idea es el resultado de la consecuencia de toda una serie de incomodidades en las que se realizaban los desplazamientos. Las pésimas condiciones en las que se hacían, las deficiencias en los medios de transporte, la escasez de infraestructuras, la inseguridad y sobre todo, lo dilatado en el tiempo que resultaban cualquier tipo de viaje.

Otra de las características de esta franja es que el viaje carece de cualquier aspecto relacionado con el hedonismo. El viaje no es un fin en sí mismo, sino que responde a una necesidad de alcanzar un destino. Como consecuencia, quien se desplaza es una minoría que pertenece casi en su totalidad a clases altas y privilegiadas, que en realidad son las que

disponían de tiempo, de medios materiales y económicos para podérselo permitir (Fernández Fuster, 1991). La situación más frecuente era que la población naciera, viviera y muriera sin haber salido siquiera de su entorno geográfico inmediato, y sólo un porcentaje escaso de personas se aventuraba al arriesgado ejercicio de viajar (Yarza, 1982).

Los grandes motivos de los viajes, o por lo menos los más frecuentes, respondían a necesidades de procurarse materia prima, bienes de subsistencia o ampliar políticamente sus territorios, esta última razón acababa traduciéndose generalmente en guerras (Rodríguez Navarro, 2009). Junto a ello, hay que tener en cuenta que la idea de descanso y salud era una motivación que se daba casi en exclusiva en las clases sociales más altas, pudiéndose considerar que los viajes que respondían a estas *necesidades* eran practicados por una minoría muy reducida, y que se trató de una práctica exclusivista, elitista y nada genérica que no tenía ninguna vinculación con situaciones de ocio.

Ya desde el Egipto faraónico, la Grecia Clásica y Helénica o durante el Imperio Romano, se tiene constancia de que los viajes políticos, los viajes económicos, e incluso en algún caso, los viajes de placer (realizados siempre por esa *gran minoría*), son bastante frecuentes, así dan fe de ello algunos autores clásicos como Pausanias (2002*), Herodoto (2003*) o Jenofonte (2001*), que en sus crónicas de viajes, relatan actividades similares a las que hoy se consideran como de ocio y turísticas. Así, por ejemplo, Ovidio (1995*)en su Metamorfosis (1995*)[1] relata las salidas de ciudadanos de Roma en periodos estivales hacia villas localizadas a orillas del mar Adriático, como claro antecedente de lo que podrían ser hoy día los centros de vacaciones.

Al oficializarse el Cristianismo y como consecuencia de su filosofía (entre otras causas más), casi todas estas tipologías de viajes decaerán durante un periodo que abarcará gran parte de la Edad Media (Bianchi, 1981). A pesar de todo, será el mismo cristianismo quien recupere y potencie las peregrinaciones y lugares que por varias razones se consideraron santos, recuperando así uno de los tipos de viajes que ya se practicaban en Mesopotamia. Junto a ellas, las Cruzadas contribuyeron a impulsar vigorosamente el desarrollo de las infraestructuras de soporte que permitirían el avance del comercio y de los viajes en general (Rodríguez Navarro, 2009). Los movimientos más frecuentes fueron los de soldados que recorrían el continente de un extremo a otro, y aunque sus razones se las relacionaban generalmente con las guerras, al final acabarían contribuyendo al despliegue y recuperación

[1]* Las fuentes consultadas en los cuatro casos, corresponden a comentarios actuales de las obras originales de los autores clásicos.

de las vías de abastecimiento y comunicación romanas que durante siglos habían caído en desuso.

El Humanismo y el Renacimiento ampliarán los límites del conocimiento dando paso a la curiosidad por saber que desembocarían en los grandes viajes y expediciones, prácticamente inéditas hasta el momento. A todas ellas se le sumarán las más espectaculares y arriesgadas: las marítimas de larga distancia.

Se recupera el espíritu aventurero, que fomentado por una infinidad de nuevos conocimientos y tecnologías, aportarán un nuevo giro a los viajes, dirigiéndose a la gestación de lo que será el turismo moderno. En el XVII se origina el "Petit Tour" cuya evolución dará lugar al "Grand Tour" (F. Fuster, 1991).

Este fenómeno en las clases altas de la Inglaterra del XVIII se basará no solamente en el conocimiento sino también en el paisajismo, el amor a la naturaleza, la afición al pintoresquismo, las modas y los descubrimientos (Moreno, 2007). Su atención se centrará en los países del sur, primero Italia, y más adelante Grecia.

Paralelamente al desarrollo del "Grand Tour", vuelve a aparecer con mucha fuerza el interés por los baños termales y el excursionismo (Moreno, 2007). Los avances médicos empiezan a aconsejar tratamientos curativos junto a los beneficios de una *vida sana* que es los que se propone y ofrece en estos centros (Riera, 1985). En los balnearios, y juntamente a las terapias medicinales, se organizan actividades de entretenimiento y diversión, destinadas no sólo a los pacientes sino también a sus acompañantes. Este hecho dará pie a que en todos estos centros termales se genere una gran actividad social de alto nivel (Editur, 2005). Una de las prácticas que más atracción ejerció a esta gran élite europea fue el juego de la ruleta en particular y los casinos en general.

A raíz del gran éxito de estos balnearios, se empieza a desarrollar otra nueva actividad: los baños en agua de mar. Su evolución presenta características similares, y en este mismo periodo se populariza entre las capas sociales más exquisitas, iniciando así una moda que ha perdurado hasta hoy en día (Molina, 2009). Más relacionado con aspectos de diversión que con componentes de curación, esta nueva forma fue tan exitosa a finales del XIX, que eclipsó a la tradicional, llegando incluso a superarla. Gran parte de su éxito respondía a la novedad que representaba la orilla del mar y las posibilidades de diversificación de la oferta complementaria de actividades de ocio y lúdicas (F. Fuster, 1991).

2.1.3. Aplicaciones de las innovaciones técnicas a los desplazamientos

Un hecho que habrá que añadir a la secuencia comentada en el punto anterior, será la emergente clase media que en el siglo XIX se dio en toda Europa, y de forma muy especial en el Reino Unido. La Revolución Industrial propició la mejora y el incremento de los medios de transporte debido sobre todo a la aplicación de la máquina de vapor al barco y al ferrocarril (Montaner, 1999), además de la distribución de la riqueza a capas de la sociedad a las que hasta entonces les resultaba absolutamente imposible. La conjunción de estos factores produjo como resultado un aumento del número de personas que se inician en el viaje por placer; es la tendencia hedonista que ha ido creciendo hasta nuestros días. Bajo la presión de tal demanda, el desarrollo de los medios de transporte evoluciona espectacularmente, propiciando no sólo más velocidad a los viajes, sino también más comodidad y mayor capacidad para viajeros y mercancías, haciendo de los viajes los propulsores de una actividad económica que ya se empezaba a despuntar como una fuente floreciente de ingresos (Claveria, 2009).

Una fecha trascendental para la historia de la industria del turismo es el año 1841, cuando el británico Thomas Cook arrendó un tren para transportar a más de 500 personas de Licester a Loughborough, ofreciéndolo al precio de un chelín por persona. Se incluía el viaje de ida y vuelta, una merienda y la posibilidad de realizar algunas actividades lúdicas como complemento a la excursión (Davidson, 2001). Este evento significó todo un precedente, y debido al gran éxito obtenido, Cook lo repitió más veces, ampliando en cada ocasión los servicios que ofrecía. Nacían así los paquetes turísticos y con ellos, las agencias de viajes.

Es también en este mismo siglo, el XIX, cuando se da la gran evolución de los establecimientos turísticos de alojamiento. El suizo Cesar Ritz será el motor de una nueva concepción de hotel que aplicará con un éxito sin precedentes, a varios establecimientos de alojamiento, dando lugar al nacimiento de una cadena hotelera con un prestigio y un renombre que aún perdura hoy día (Rodríguez Navarro, 2009). La ampliación de los servicios y el fomento de las actividades sociales dentro del establecimiento supusieron una auténtica revolución.

Hasta la Primera Guerra Mundial el fenómeno del turismo adquiere unas dimensiones jamás vistas hasta el momento y países como Suiza, Austria, Italia, Francia y el Reino Unido, obtuvieron importantes ingresos anuales gracias a él. Así esta soltura de movimientos de las capas sociales más acomodadas, se empieza a desarrollar con fuerza en el último cuarto del XIX, buscando destinos que descubrir a lo ancho de toda Europa (Moreno, 2007). Pero una vez iniciado el primer conflicto bélico, en Europa se paraliza por completo el crecimiento y la expansión del turismo y toda la industria complementaria que se generó a su alrededor. La tecnología y la investigación se decantarán ahora hacia las demandas de otro tipo de industria:

la bélica.

Sin embargo, el período de entreguerras significa un gran impulso en los medios y las redes de transporte y comunicación. Estos se han desarrollado y evolucionado espectacularmente para satisfacer las necesidades urgentes que dictaba la guerra, pero ahora, en tiempo de paz, se adaptarán con la finalidad de aportar beneficios sociales y para las personas (Cortés, 2009). El resultado de esta adaptación serán unos medios de transporte aún más rápidos, más cómodos, más seguros, y sobre todo, más económicos. Son los grandes ejes de su democratización: barcos, trenes y aviones al servicio del público en general. Y por si todo esto fuera poco, en 1914 hace su aparición el automóvil, que a la larga acabará por revolucionar el mundo del transporte de personas, y del turismo.

El fenómeno turístico en esta época continua siendo elitista, y las modas, a diferencia de épocas anteriores, prefieren destinos del norte de Europa o de esquí sobretodo en los Alpes suizos (Martos, 2002), por delante de los países del sur, destinos que se desarrollarán con fuerza más adelante (Moreno, 2007). Pero esta evolución a la alza del turismo se verá truncada con violencia como consecuencia de la crisis económica que provocó el “Crack” de la bolsa neoyorquina en 1929, y que arrastró con ella a todas las demás economías, incluida la europea, que no consiguieron recuperarse hasta el 38, a pocos meses del inicio de la Segunda Gran Guerra.

La paralización económica que supuso la Segunda Guerra volvió a cortar esos comportamientos turísticos que presentaban las clases más acomodadas (Moreno, 2007). En los seis años que duró el conflicto bélico la inactividad fue prácticamente total, y se tendría que esperar hasta casi el inicio de la década de los cincuenta para volver a detectar de nuevo una actividad turística que se convertirá, ahora sí, en la avalancha desbordante que desembocaría finalmente en el conocido como “Boom del turismo de masas” (Montaner, 1996).

Entre los factores que más influyeron en la democratización del fenómeno turístico cabe destacar los siguientes, según Barrado y Calabuig (2001):

1. Mejora e incremento de la tecnología, mucho más espectacular que en el periodo de entreguerras anterior, y entre los que destacarán los medios de transporte.
2. El aumento del poder adquisitivo de la población. Crecen las clases medias como consecuencia de la distribución de los beneficios propia del vertiginoso desarrollo industrial y de la producción.
3. La paz internacional y la garantía del orden. Permitieron el desarrollo turístico de determinadas zonas y países que canalizaron la demanda.

4. El acceso creciente de la población a la cultura y al conocimiento, que despertará nuevas necesidades y horizontes por descubrir.
5. El paso de una vida con un carácter marcadamente rural a otra con un peso urbano muy importante, en donde la misma ciudad, el estrés y la contaminación, provocan la necesidad de evasión, de descanso y de contacto con la naturaleza.

Es en este momento cuando realmente se inicia la democratización del hecho turístico, en paralelo al del ocio (Goytia, 1998). Es el inicio de un catálogo infinito de tipologías que han dado como resultado una afluencia masiva de turistas, desarrollando una intensa ocupación de territorios que, en muchos casos, han llevado a crear situaciones de verdaderos conflictos entre visitantes y receptores. Como consecuencia de esta situación límite, la sostenibilidad relacionada con la industria turística se hace hoy en día un elemento indispensable.

Esta ética sostenible afecta a cualquier práctica relacionada con el ocio, y por extensión con el turismo, por lo que una gestión responsable del ocio significa hoy en día más que una necesidad de primer orden (Puertas, 2008).

2.1.4. Sobre la definición de turismo

La gran dificultad que presenta el consenso estriba en que se trata de una realidad multidimensional a la que hay que añadir la multidisciplinaridad (Armadans, 2004) en la que se desarrolla, y los distintos intereses de los analistas que las estudian. Estos son los aspectos que parecen causar el bloqueo al consenso y a la unanimidad en cómo hay que entender el fenómeno turístico. Para Cooper (2007), igual que para Moreno (2007), esta visión tan amplia se matiza en función de la óptica desde la que se posicione el autor para afrontar la definición. Así, el primero distingue entre dos puntos de vista: si el análisis y la teorización se hacen desde la visión de la oferta, o si por el contrario, se hacen desde la demanda. El autor comenta que esta diferencia de matices aparece a partir de la década de los 90, que es cuando el discurso y las discusiones de cómo definirlo llevan ya varias décadas encima de la mesa. Mientras que según la opinión de Moreno, a estos dos puntos se tendría que añadir un tercero: el beneficio económico.

Según la OMT (1998), la preocupación del turismo como materia de investigación aparece en el periodo de entreguerras, entre 1919 y 1938, cuando una serie de economistas, conocidos como la *Escuela Berlinesa* (Glucksmann, Schwinck y Bormann, entre otros), empiezan a dar a conocer sus investigaciones en torno al fenómeno del turismo. Su interés se

centrará básicamente en la capacidad de generar beneficio económico que detectan en la ya incipiente *industria*.

Paralelamente al interés de los economistas hay algunos estados y gobiernos que también están interesados. Pretenden saber si pueden llegar a gestionarlo, ya que detectan que una parte importante de los resultados económicos del país pueden verse afectados por el movimiento de personas que van de un lado a otro.

La necesidad es definir a cada uno de los actores que entran en juego en este movimiento de personas que se está dando para determinar sus funciones y el grado de influencia en sus respectivas economías nacionales. En este contexto, en el año 1937 la Liga de Naciones (Jeffries, 2001) recoge una primera definición que estará muy relacionada con el interés de los estados para distinguir lo que podía considerarse como extranjero, como emigrante o como turista.

Establecer las diferencias entre ellos aparece como un tema prioritario, puesto que las perspectivas económicas que generaban cada una de las tres figuras prometían ser bien diferentes, igual que su repercusión social, política y económica. Es el inicio consciente del mercado turístico. Aparecen ya todos sus elementos, es ahora cuando el fenómeno turístico empieza a resultar auténticamente atractivo y prometedor, no sólo para los gobiernos sino también para muchas otras personas que había permanecido hasta el momento al margen de su evolución.

En medio de este panorama, tan dinámico para muchos, se dio el inicio de la Segunda Guerra Mundial que frenaría en un primer momento casi todas estas iniciativas (Moreno 2007). Sin embargo no consiguió anular del todo el interés que despertaba esa nueva visión social y económica que se estaba fraguando alrededor de los viajes.

Uno de los países que se mantuvo firme en su estudio y teorización fue Suiza, que permaneció al margen del conflicto bélico (Montaner, 1996) y sería desde donde se tomaría la iniciativa. Concretamente en la ciudad de Berna, que durante todo el periodo bélico atraería a un gran contingente de pensadores europeos, huyendo de las atrocidades de la guerra. En calidad de refugiados se mantendrían en activo y representando el impulso necesario para seguir adelante con el análisis del hecho turístico. Así, desde la universidad de la misma ciudad de Berna, se lazó el primer intento de definición del concepto de turismo.

Suscrita por dos de sus profesores más activos, Hunziker y Kraft (OMT, 1998), significaría el primer paso hacia un diálogo científico y abierto del cual algunos analistas hemos dado en denominar *Turismología*.

De cualquier modo, ese primer intento contenía lapsus importantes, vacíos y contradicciones. Su importancia es que supuso el inicio de una serie de reflexiones que han dado como resultado el acercamiento hacia unos límites genéricamente consensuados y que recogería oficialmente en su momento la OMT (1984), para más tarde retocarla y relanzarla en el 1994, bajo estas palabras: “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”.

Desde ese momento, es una definición que ha sido aceptada mayoritariamente por un contingente amplio de turismólogos y otros profesionales del sector turístico.

2.2. Evolución y funciones asociadas al concepto de ocio

Para autores como María de Miguel, J. (2009), el ocio es en la actualidad la auténtica razón de ser del turismo. Como tantos otros autores también está de acuerdo en afirmar que en torno al término existe una trama conceptual llena de ambigüedades y de puntos de vista bien discordantes los unos de los otros. Sin entrar en valorar si una línea se considera más correcta que otra, hay que empezar con el punto de inflexión que supone la figura de Dumazedier, en un momento en el que el ocio no deja ya lugar a dudas de si se trata o no de un medio para lograr la consecución de determinados intereses. De la misma manera que sucedió con el hecho turístico, estos intereses se centrarán en la capacidad de generar beneficio social y económico que el ocio y su práctica pueden tener, como asegura Monteagudo (2007).

Desde esta óptica, la esencia más significativa de su definición recae en la distribución del tiempo libre, que en esos momentos constituye ya una problemática de decisión social. Así la sociología del ocio intentará analizar las condiciones materiales y las actuaciones que pongan en movimiento procesos de evaluación de los niveles socioculturales. Aquí es donde se podría situar a Dumazedier y su teoría sobre el ocio y sus funciones (1968), que como respuesta y compensando la enajenación del trabajo, empiezan a ser bien vistas por algunos colectivos que quedarán influenciados por estas ideas. Con ellas, el ocio pasa a ser visto como un tiempo de prolongación hacia el descanso, la diversión y el desarrollo permanente del individuo.

En su teoría se relacionan las causas que el trabajo origina en el hombre con los efectos de reacción reequilibrantes a los que la enajenación fuerza a las personas. Sus *necesidades* las vincula y las relaciona entre ellas, dando paso a la teoría de las tres D’s:

descanso, diversión y desarrollo personal, que se desprende de su obra *Hacia una civilización de ocio*, de 1968.

Cuando se dan las tres, el autor entiende que se está en una situación de ocio plena. Esta situación no se da en el ser humano de forma generalizada hasta prácticamente el siglo XX, y sólo en las sociedades post-industrializadas. Con anterioridad a esta fecha sólo se podría afirmar que hasta entonces existen comportamientos de ocio en las personas, pero no ocio, ya que se carece de una concienciación. Es una idea muy similar a la que dio Montaner cuando analizaba la evolución del turismo (1999).

En la actualidad hay aún autores que consideran que la teoría de las tres D's sigue siendo vigente, aunque aplicada al turismo se corra el riesgo de que tanto el planteamiento como argumento de comercialización de sus productos peque ya de cierta obsolencia argumental. Es hora de asimilar que la aplicación de su teoría está ya superada, aunque su planteamiento supuso un punto de inflexión en el concepto actual de ocio.

Otro de los analistas a tener en cuenta en esta vinculación del ocio con el turismo es Jean Fourastié. Economista y gran interesado en el tema del ocio. Supone una de las líneas de conexión más interesantes que se pueden establecer entre un concepto y el otro. Su punto de mira queda reflejado en una entrevista que le hizo el periodista Pierre Kister en 1974 (García Vega, 1975). En ella destaca una visión muy particular sobre el concepto de ocio; es la visión de un economista. El aspecto interesante está en la relación de dependencia que, según él, se establece entre varios aspectos propios del desarrollo económico de una sociedad y la capacidad que éstos tienen de generar tiempo libre o desocupado que Fourastié entiende como un tiempo para el ocio.

Afirma que es el progreso técnico lo que ha proporcionado el ocio al hombre, y para él significa la vehiculización hacia la evolución del hombre. Mientras que este progreso es inexistente, o está en una fase primitiva, el ser humano no dispone de tiempo libre, por lo que todo su tiempo lo dedica a buscarse el sustento necesario para vivir. Recolecta, caza, busca, algún tipo de alimento que le asegure las necesidades fisiológicas mínimas, las que se sitúan en la base de la pirámide de Maslow (1991) que le permitan la subsistencia como ser vivo, pero este sustento le va a ser casi siempre insuficiente. Además, no puede dejar desatendidas otras necesidades que le resultan igualmente imprescindibles para su integridad física. Éstas serían las situadas algo más arriba en el ranking de la pirámide. Entre ellas las de seguridad, que tampoco le va a dejar relajarse del estrés que produce un ritmo de vida como el que lleva. Desde este punto de vista, la existencia del ser humano no difiere mucho de la de un animal: su tiempo sin obligaciones casi ni existe.

Para salir de esta situación el hombre se ve obligado a desarrollar una técnica que le ayude a conseguir satisfacer estas necesidades de la forma más rápida y eficaz posible. A medida que vaya desarrollando la tecnología, ésta a su vez le ayudará a acceder a un poco más de tiempo liberado de sus obligaciones. Este proceso en forma de espiral le permitirá depurar las técnicas que va innovando y aplicando para acceder a más tiempo "libre", que utilizará para mejorar esas técnicas en pro de la eficacia. Se inicia así el proceso de separación y de distribución de los tiempos: el de trabajo, entendido como aquél en el que el hombre se dedica a buscar el sustento y a procurarse una seguridad, y el de no trabajo, que le permitirá, entre otras cosas, evolucionar en las técnicas y ampliar este tipo de tiempo.

Otra aportación será la respuesta a la necesidad de relacionarse y de estructurarse como grupo social. Gracias al tiempo de no trabajo se podrán establecer las comunidades humanas, consolidadas a partir de un sistema de comunicación entre sus miembros que cohesione la comunidad, las relaciones, los ritos, las creencias religiosas, etc., en definitiva, progresando hasta lograr que sus necesidades más básicas queden resueltas. Con todo, añade Fourastié, la aportación final del progreso técnico abrirá paso a un tipo de tiempo que a la larga facilitará la aparición del ocio.

Sin olvidar que con este progreso técnico se produce un aumento de la productividad: el hombre cada vez es más eficaz ya que es capaz de conseguir más de lo que necesita para subsistir, incluso trabajando menos tiempo. Esta realidad llevará con el tiempo a la especialización y a la acumulación de stocks de producción: los elementos que permitirán la aparición del trueque, del comercio, del negocio y de la acumulación de riqueza como su consecuencia última. Todos ellos imprescindibles para entender el nacimiento y la evolución del fenómeno ocio, de los desplazamientos y, por supuesto, del turismo.

Un hecho destacable es la relación que se puede establecer entre estas teorías y las de Dumazedier: existe una vía de relación entre las tres D's y el estado de evolución de la sociedad en la que se da ese "ocio": Estudiando el tipo de ocio que consume una sociedad determinada, se podría determinar en qué grado de desarrollo se encuentra, afirmaría Fourastié (1974). El margen es breve pero claro: una sociedad que consume únicamente descanso, se tipificará como una sociedad que se encuentra en un estado muy primitivo de evolución; por lo tanto, el descanso se verá como la única forma de ocio practicada; es el ocio propio de civilizaciones primitivas o prehistóricas.

El segundo estadio de evolución será el que corresponda a las dos siguientes "D"s: el descanso más la diversión. Las sociedades que practiquen conjuntamente las dos formas podrán ser catalogadas como sociedades pre-industrializadas, en las cuales existan, y bien

consolidadas, las creencias religiosas, ritos, danzas y, por supuesto, un lenguaje que permite una comunicación óptima que fragüe la sociedad de manera estable.

Con la tercera D se llega el estado más evolucionado. Es el que correspondería a las sociedades post-industrializadas, a los países del Primer Mundo, destaca el autor. Este hecho, se da de manera generalizada y democráticamente sólo a partir de la segunda mitad del siglo XX. Así entiende que en la sociedad actual existen además del descanso y la diversión, el desarrollo personal, conjugando así las tres "D"s.

Esto querrá decir que el ocio que define Dumazedier es un ocio exclusivo de sociedades avanzadas y altamente industrializadas, que se dan a partir del siglo XX en casi todos los casos, un indicativo de su calidad de vida (Cuenca, 2004). Añade que ya se detecta en la sociedad un cambio inminente: en nuestros días se despunta una nueva tendencia en la que el hombre de nuestra sociedad tiende a disminuir el tiempo que dedica a la parte del mero descanso (la primera D), en beneficio de la distracción y sobre todo del desarrollo personal. Este cambio se hace más evidente en función de lo desarrollada que esté la sociedad; así parece que las otras dos últimas formas se hacen cada vez más necesarias, en detrimento de la primera, el descanso, puesto que se le relaciona con un tiempo "improductivo".

La idea de asociarlo con la improductividad está haciendo que el descanso hoy en día no esté bien visto por algunos, y tiende a entenderse como una pérdida de tiempo. El auténtico ocio, afirma Fourastié (1974), es el que sobrepasa no sólo el descanso, sino también la distracción; es el que favorece la originalidad del propio individuo. En esta ocasión el referente y la conexión que se establece es a partir de Huizinga (1989) y sus tres estadios: el "Homo Faber", el "Homo Sapiens" y el "Homo Ludens", donde el hombre se busca a sí mismo a través del juego, entendiendo el juego no como algo gratuito, sino aquello que representa la búsqueda y el desarrollo de la misma personalidad del individuo. A esta idea se suman las aportaciones que sobre el tema hace Racionero (2001), aunque seguramente desde una visión algo más pragmática.

De la esencia de los dos casos se desprende que se hace necesario prestar mucha atención a la vinculación existente entre dos de sus elementos: la distracción y la cultura. Su relación es evidente, y aunque el hombre muchas veces sólo busque distraerse, es indudable que intrínsecamente también recibe un aprendizaje en esa distracción. Incluso puede llegarse a entender que la recibe desestructurada y mal, como afirma Racionero (2001), pero no hay duda de que la recibe.

Para ellos, el ocio representa la posibilidad de poder emplear determinadas facultades de la persona que no se pueden ejercitar de forma efectiva en su quehacer profesional,

conectando así de nuevo y directamente con Dumazedier. Como consecuencia y resultado de este proceso, algunos hombres encontrarán de forma voluntaria en el ocio una cultura intelectual o física, estructurada y organizada, acercándose a la más pura idea de los clásicos (Segura y Cuenca, 2007). El gran paradigma de esta forma de entender y de ver el ocio, para Fourastié, viene representada por el turismo: por encima de otras formas, el turismo va a representar en sí mismo ese paradigma por excelencia, y se toma como el punto de unión más evidente entre la diversión y la cultura; entre la distracción y la formación, argumento importantísimo que, según BITS (Bureau International du Tourisme Social), juega ya en ese momento el Turismo Social.

Si en Fourastié resulta interesante la relación que establece entre el concepto ocio y su visión como economista, con Puig y Trilla (1985), el elemento de relación es la pedagogía y la capacidad de educar a través del ocio. En su teoría trasgreden ya la relación de distracción - formación hablando de turismo en la línea de Fourastié, ahora lo interesante es que esa relación se hace desde el ocio hacia la animación: la forma de ocio que tiene más capacidad de educar. Es el Homo Ludens de Huizinga (1989).

Trilla y Puig (1985) analizan el tiempo disponible de un individuo y la utilización que hace de él, estableciendo una diferenciación entre tiempo de trabajo, y tiempo de no trabajo. El de no trabajo se divide a su vez en dos posibilidades; la primera corresponde al que una persona dedica a satisfacer sus necesidades fisiológicas, paraprofesionales, familiares, religiosas, políticas, etc. Mientras que la otra mitad corresponde al tiempo libre, es decir, aquel tipo de tiempo de no trabajo del que el ser humano dispone una vez cumplidas sus necesidades y sus obligaciones. Es un tiempo bastante más reducido que el anterior, pero es aquí donde sitúan al ocio, por tanto, Puig y Trilla lo enmarcan en los límites del *tiempo libre*, aquí en donde la disponibilidad personal es mayor, contraponiéndose a las obligaciones sociales, que serían más propias del otro tipo de tiempo, es decir, el de trabajo.

Para ellos se crea una situación de ocio cuando durante el tiempo libre un individuo decide y gestiona libremente sus actividades, obtiene placer y satisface necesidades personales como por ejemplo descansar, divertirse y desarrollarse, por lo tanto, es *ocio* según Dumazedier. Cualquier actividad será de ocio en función del tiempo social en el que se dé y de la actitud personal con la que se realiza. Son ideas clave para entender su aportación. Esta *actitud* remite a que para hablar plenamente de ocio tiene que existir una libre elección de la actividad, descartando cualquier tipo de presión o condicionante. En esto siguen coincidiendo actualmente la mayoría de los analistas, y la percepción de libertad ha de mantenerse durante toda la realización de la actividad. Se desprende por tanto que la actitud con la que se realiza la acción es una de sus aportaciones más significativas al concepto de ocio. La percepción que

el individuo tenga de esa vivencia será determinante, puesto que de ella depende si se toma la actividad como una acción elegida libremente o si por el contrario se trata de una obligación, y si es una obligación, ya no se puede hablar de ocio.

Hablar de ocio en la actualidad equivale a hablar del Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto en Bilbao, de Manuel Cuenca, fundador del Instituto y de su equipo de investigadores.

Cuenca relaciona el ocio con la experiencia humana en su *Ocio Humanista* (2003). Permeable a infinitas teorías, separa el ocio del tiempo, admitiendo que hay un tiempo de trabajo, un tiempo de no trabajo y un tiempo en el que no se tienen obligaciones. Para él, el ocio no se trata de un tipo de tiempo, sino de una actitud en la persona. Es una vivencia propiciada por un estado mental que le permite a un individuo disfrutar de alguna cosa con la que cualquier otro no tiene porqué disfrutar. Un ejemplo claro es el fútbol, comenta. Con él no todos disfrutan, ya que hay personas a las que les resulta insoportable. En las dos posturas, la intensidad de percepción personal es totalmente subjetiva.

El ocio no es genérico ni universal, muy al contrario, se trata de algo que depende totalmente de la persona que lo experimenta; cada uno disfruta del ocio según sus gustos y preferencias, y en ningún caso serán válidas de forma genérica: lo que para unos lo es, para otros no.

El ocio es una manera de ser y de percibir, es el estado mental que se relaciona con el sentimiento de libertad percibido por la persona que realiza la actividad (Cuenca, 2003). Si no hay libertad (o percepción de ella) no podrá haber disfrute, y sin él, la acción o la actividad se convierte en una obligación, entrando en contradicción con la esencia más básica de lo que se entiende por ocio: Si no hay libertad de elección, no hay posibilidad de ocio, decían Trilla y Puig (1985); para Cuenca (2004) esta premisa es absolutamente imprescindible puesto que representa un derecho personal y social al que deben tener acceso todos los ciudadanos. Con él, el ocio se basa en la motivación intrínseca y en el sentimiento de libertad que percibe la persona (Lázaro, 2006). Esta libertad le ha de permitir al individuo escoger y decidir lo que quiere o lo que no quiere hacer según sus preferencias.

El ocio hoy en día ha pasado de entenderse como un mero descanso a una idea bastante más activa y mucho más dinámica que afecta sobre todo al concepto de consumo. Esta idea llega a ser tan contundente que es frecuente oír frases como “estar gastando el tiempo” o “estar pasando el tiempo”, seguramente condicionadas por la idea de productividad y relacionadas con la presión que nuestra misma sociedad ejerce sobre todos sus integrantes: el tiempo es dinero.

En su obra *Ocio Humanista* (2003), Cuenca afirma que uno de los cambios más significativos que ha sufrido el ocio en nuestra sociedad es el haber pasado de ser una necesidad a ser un derecho, que también es un indicativo de calidad de vida, y un elemento para la autorrealización del individuo (2004). Este hecho puede hacer que la mirada se dirija hacia un aspecto que tradicionalmente ha ido asociado al ocio: la connotación y la relación que el ocio sostiene con la ostentación social (Munné, 1988), como herencia del ocio más puramente caballeresco.

Pero el ocio es también una capacidad humana, una experiencia propia de la persona que se manifiesta en diferentes *dimensiones.* Situadas en el ámbito del ocio autotélico (Csikszentmihalyi, 1999), Cuenca advierte que las dimensiones son el medio para vivir el ocio, no el ocio mismo, como en muchas ocasiones se las ha identificado.

Este ocio autotélico se entiende como el auténtico ocio, el verdadero, aquél que el individuo realiza satisfactoriamente y de forma libre. Pero además en su *Pedagogía del Ocio* (2004) propone una nueva coordenada que incluye cuatro dimensiones más. Argumenta aquí que el ocio ya no es una finalidad en sí mismo sino que se ha convertido en el camino y en la herramienta para conseguir un objetivo que se sitúa fuera de él. Esta es la idea principal que define la coordenada exotélica: la utilización del ocio para conseguir un objetivo a través de proporcionar una vivencia en otras personas.

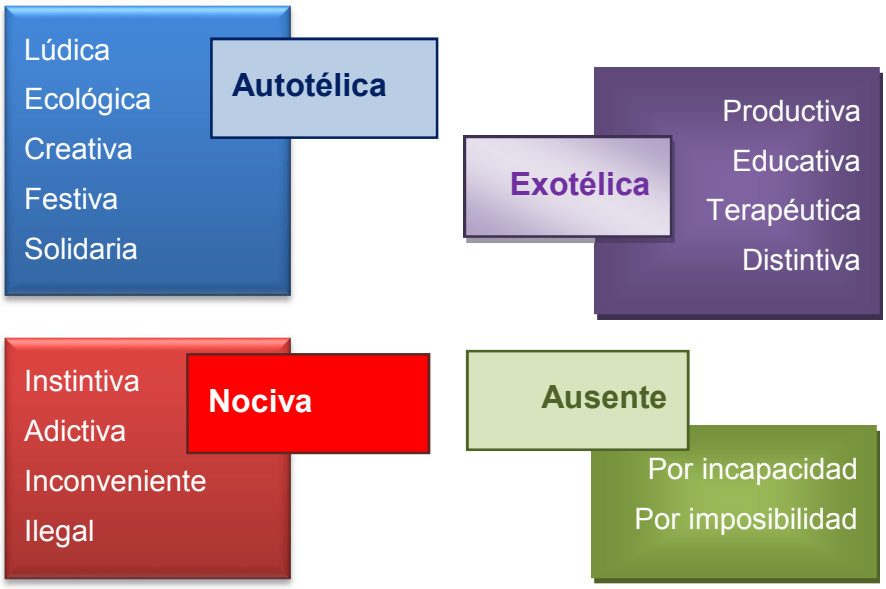


Figura 2.1. Esquema de las coordenadas del ocio, según Cuenca.

Así pues el ocio exotélico no es una vivencia en sí mismo sino el vehículo para

conseguir algo que desde la industria turística acaba siendo un beneficio económico. Desde esta óptica es desde donde se enmarcan los promotores y los gestores del ocio, es decir todos aquellos agentes que dinamizan y configuran el ámbito turístico (figura 2.1).

A estas dos coordenadas hay que añadir otras dos más en las que la experiencia del ocio queda perfectamente enmarcada. Son la coordenada del ocio nocivo, con sus cuatro dimensiones, y la coordenada del ocio ausente, con sus dos coordenadas, como también aparecen en la figura 2.1.

2.2.1. Análisis de la situación relacional y de dependencia del ocio con el turismo

A partir de la segunda mitad del siglo XX, una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, es cuando prácticamente se puede establecer una relación directa y democratizada entre los conceptos de ocio y turismo. Es cierto que de alguna manera esa relación existía previamente, pero era limitada, por lo que no se puede afirmar que existiera una auténtica democratización (Goytia, 1998). Hasta la fecha su influencia y su reciprocidad resultan poco significativas, y una dependencia indisoluble, tal como la entendemos hoy en día, no era ni tan evidente ni tan clara a la práctica como lo es en la actualidad.

Con el tiempo el turismo ha acabado por convertirse en un componente imprescindible en nuestra vida cotidiana, y ahora significa una de las principales ocupaciones del tiempo libre (Argyle, 1996), a la que todos tienen derecho al acceso (Lázaro, 2006). Es así como el turismo en nuestros días resulta ser el gran paradigma del ocio, y en su seno caben la mayor parte de las tipologías existentes en la actualidad. Éstas, cuanto más novedosas sean mayor será su capacidad para procurar una experiencia satisfactoria a quien las practique (Tribe, 2000). De hecho, ése es el secreto y la esencia del por qué cualquier producto que tenga la facultad de generar en el consumidor un estado de satisfacción óptimo, es digno de ser tenido en cuenta desde su industria. Esto es aplicable también a los productos turísticos, que se comportan como un artículo de primera necesidad, dice Tribe (2000). Cualquier opción que proporcione al individuo una experiencia inédita, tiene cabida en el mercado, sea en la zona de la cotidianeidad o en cualquiera de las zonas de producción del ocio (Valls, 1999).

Parte esencial de esa relación, y también parte imprescindible de ella, son las funciones atribuidas al ocio en al ámbito turístico (Álvarez Sousa, 1994).

El ocio, como el turismo, son consecuencia y componente a la vez del sistema social industrial en la civilización moderna, que por ser parte de ese sistema tienen la característica de incidir en él y modificarlo (Krippendorf, 1987). Así, el ocio turístico significa el escape de lo

cotidiano hacia lo contra-cotidiano, representando una salida hacia la libertad del individuo. Krippendorf la define como un "descontrol controlado" que se da en medio de un sistema de campos de fuerza representados por la sociedad y sus valores, la economía, la política de estado y el medio ambiente. El estudio del turismo supone, por tanto, un análisis de la ruptura con lo cotidiano, pero según cómo se estructure la vida cotidiana y sus experiencias de ocio, determinarán las motivaciones que induzcan a la persona a realizar sus viajes y a estructurar las actividades que decida experimentar en ellos (Álvarez Sousa, 1994). Este es el gran condicionante de los *Lifestyles* sobre los que Gerritsma habla en su teoría del Urban Zen (2010).

Según la autora, la forma de vida cotidiana y las actividades de ocio que una persona practique durante su cotidianeidad tienen la facultad de conducir y condicionar las motivaciones del viaje turístico hasta tal punto que resulta un elemento totalmente imprescindible a la hora de detectar las tendencias más novedosas en las promociones de productos turísticos. En este sentido, Gerritsma se alinea con Valls y sus *ociotipos* (1999).

Comentando las funciones que se pueden atribuir al ocio turístico, Álvarez S. (1994) destaca la capacidad que éste tiene de *fomentar la comunicación*, tal como ya afirmaba Fourastié (1974). Entendida ésta en su máxima amplitud no se refiere únicamente al fomento de la comunicación entre personas, sino también entre grupos más amplios de ellas: entes, asociaciones, comunidades, empresas, países, etc. Cualquier tipo de actividad de ocio lleva intrínseca una función comunicadora, y en el ocio turístico se hace muy evidente. A través del turismo se genera toda una serie de flujos bidireccionales (emisor – receptor) que permiten un acercamiento mutuo y progresivo de sus interlocutores que va más allá de una mera comunicación entre personas. Esta función, que ya apuntaba Dumazadier (1968), ha seguido una evolución constante y ha llegado hasta nuestros días, asegura Valls (1999). Esta idea toma forma y fuerza en su estudio sobre los Ociotipos, en su encuesta Invimark del 98. Analizando los resultados de su estudio, Valls afirma que la función comunicadora que se le atribuye al ocio es uno de los aspectos más valorados por parte de los consumidores en el momento de decantarse hacia una actividad u otra.

A esta función se le imputa la capacidad de poner en contacto a las personas, tanto a las que se desplazan como a las que reciben a los viajeros (Vogel, 2004). Se dice de ella que tiene la capacidad de reducir posibles tensiones internacionales, o incluso, fomentar el respeto de los derechos humanos, dando lugar a una mayor fluidez en la comprensión entre estados. Este hecho está más que aceptado por todos los actores que forman parte de este tipo de ocio cuando, conscientes de ello, llegan a hacer un uso exotélico del turismo.

Otra de las funciones es *la función simbólica*. Sin lugar a dudas se la relaciona con la exhibición. Relación que tradicionalmente ha sido inherente al mismo concepto de ocio. Ese carácter simbólico que incita al hecho de consumir, se puede comparar a otros productos de ocio no turísticos a los que también se le pueden relacionar, y que se vinculan con una necesidad de afirmación y de expresión del "self", dice Armadans (2004), incluso con la ostentación.

En este sentido se puede considerar que la función simbólica está muy presente en gran cantidad de actividades de ocio que se practican en la actualidad, sobre todo en las turísticas. Esta afectación hay que entenderla también de una forma amplia, puesto que no se localiza estrictamente en el ocio turístico, sino que de igual forma invade temas y ámbitos más amplios, como por ejemplo el de la cultura o el arte (Amigo, 2006). Álvarez Sousa (1994) la ve incluso como una vía para conseguir un cierto tipo de respeto de los demás, y Cuenca (2004) la ve como un indicativo de calidad de vida.

La *función económica* es una de las más significativas, desde el punto de vista de su uso exotélico. Sousa justifica esta función vinculándola con la capacidad de desarrollo económico que el ocio turístico puede ejercer en una geografía determinada. Para él, el ocio puede convertirse en un importante motor económico ya que hay una equivalencia entre tiempo libre y consumo en nuestra sociedad.

Gregory Mankiw (2002) afirma que para que el sistema funcione óptimamente, las masas no pueden ser únicamente trabajadoras sino que hay que darles un tiempo libre para que se dinamice el consumo, y dentro de este tiempo de consumo, el turismo tiene una parte bastante significativa, por tanto, no hay que verlo sólo como un elemento de liberación, de realización basado en necesidades humanas, sino que se espera que esas necesidades sean las que dicten el propio sistema y sus valores. Armadans (2004) habla de una idea de bienestar y de calidad de vida relacionada con el ocio, en la línea de Cuenca, aplicado al ocio turístico. Ella lo edifica principalmente a través de tres bases:

1. La satisfacción vital,
2. Los factores activadores del ocio y
3. Los efectos beneficiosos a través de su práctica.

Así, desde la óptica de la industria turística, las posturas de relación entre el ocio y el turismo se resumen en una visión exotélica del mismo. Los promotores y gestores lo utilizan para conseguir sus objetivos, sean éstos éticos o no, como De la Cruz dice (2006), mientras que los consumidores se sienten atraídos por la promesa de nuevas e inéditas experiencias

(Tribe, 2000), que como Valls (1996) asegura, están dispuestos a invertir tiempo y dinero para conseguirlas. Esta postura exotélica frente al ocio turístico va más allá de la idea de justicia de la que Lázaro hace referencia cuando afronta el tema en su Derecho al Ocio (2006).

2.3. Aproximación al concepto de animación

Con la intención de conceptualizar lo que en realidad es la Animación Turística se dan los primeros pasos, e inmediatamente se descubre que la situación de partida es la misma que en los otros dos casos anteriores. Desde ahí, y partiendo de la obviedad de que el punto inicial ha de ser el concepto estricto de *animación*, la polisemia se vuelve a presentar como la característica más destacada (Trilla, 1998). La primera idea a la que recurre es la relación que el concepto de animación pueda tener con el de cultura y el de sociedad. Su relación con el ámbito turístico y su mínima teorización, es bastante más reciente.

Desde el ámbito turístico y turismológico, en la actualidad se pueden encontrar varias definiciones de animación turística. Son varios los autores que han manifestado sus opiniones y puntos de vista sin llegar a nada claro (Gallego, 1996; Serrat, 2000, Chaves y Mesalles, 2001; Labolilla y Farré, 2005). Esta es la razón por la que uno de los objetivos que se proponía era justamente el dar una definición que basada en el análisis de fuentes teóricas se pudiera contrastar más adelante con la opinión de profesionales en activo.

De las pocas encontradas, las definiciones más destacadas y más influyente en el ámbito turístico hay que mencionar la que dio la Organización Mundial de Turismo (OMT) en la asamblea de Nueva Delhi en el 1983.

Otra de las definiciones que se analizan a continuación es la que Jaume Trilla propone en su obra *Animación Sociocultural. Teorías, programas y ámbitos* (1998). Las dos propuestas resultan imprescindibles para entender el proceso de conceptualización de la animación turística: la de Trilla por ser el inicio del proceso de la creación del concepto y la de la OMT porque significa el paso de la definición del concepto del ámbito sociológico al ámbito turístico.

2.3.1. La Animación Sociocultural

La relación entre cultura y sociedad acompaña al hombre desde sus inicios como parte y elemento integrante de una comunidad; pero la relación voluntaria e intencionada de fomentar la cultura a través de actividades en el seno social con el objetivo de cohesión de ambas, parece ser más cercana a nuestros tiempos. Para Tylor (en Trilla, 1998) la relación

entre cultura y sociedad se hace evidente a partir de la idea inherente en la misma antropología cultural. En este sentido Tylor, ya en 1871, cree que la transmisión de los valores sociales se hace necesaria en cualquier comunidad y que es imprescindible asegurar esa transmisión con el objetivo claro de fraguar y dar cohesión entre los miembros que la integran. La transmisión se entiende por tanto como un elemento vivo y en continua transformación, que sensible a su mismo proceso, se retroalimenta a su vez a través de sus miembros.

Las ganas de adquirir una *cultura* más amplia, y que intencionadamente transgreda la información transmitida genéticamente, está cada vez más presente en los valores y en las acciones que se realizan en el seno de las sociedades modernas. Se detecta ya desde los albores del viaje Ilustrado del siglo XIX, y evoluciona hasta nuestros días. Esta actitud dinámica frente a la cultura es la idea que más se acerca a lo que muchos han dado en llamar *animación*, en clara contraposición a la idea de *difusión* (Trilla 1998). Para Grosjean e Inberg (1980) esta *animación* se trata de un instrumento de la democracia cultural, una forma de revalorización de la cultura popular frente a la cultura de élite, es por tanto su democratización (Goytia, 1999).

Si etimológicamente animar es infundir ánima, el concepto de animación se dirige hacia la idea de dinamismo, razón por la cual autores como Ucar (1992) la vincularon en su momento a una dinamización social. De ahí que muchas veces hablando de ella se la haya identificado con otros apelativos. *Dinamización sociocultural, promoción sociocultural* o *desarrollo sociocultural*, el autor lo define como "un problema conceptual" al señalar que son similares pero que no son la misma cosa. Trilla (1998) hablando de sus finalidades asegura que la animación puede abarcar aspectos tan importantes como la transformación de la sociedad, la formación integral de la persona o incluso la propia autogestión social. Para Caride (1998) significa también una ingeniería cultural.

Hablando del desarrollo histórico en nuestro territorio nacional, Hernández Díaz (1998) asegura que hay que buscar las primeras experiencias ya al principio del siglo XX, enmarcadas en las tendencias que se están despuntando en Centroeuropa desde la segunda mitad del XIX, y que se refieren a inquietudes como por ejemplo los derechos de los trabajadores o los derechos sociales de las personas. En España también permeabilizan estas ideas, y se divulgan fomentando y democratizando experiencias de cultura popular. Con una cierta similitud a las acciones (y con los mismos actores) que darán lugar al Turismo Social (Muñiz, 2001), la animación sociocultural se propaga a través de propuestas como la conocida como *Extensión Universitaria* (inspiradas en el modelo inglés), que pretende divulgar el conocimiento y la cultura que en esos momentos está en manos de unos cuantos y al alcance de pocos.

Las *Misiones Pedagógicas*, que con un cierto regusto burgués, pretenden divulgar la cultura general y la educación ciudadana en medios rurales y semirurales, es otra de las propuestas enmarcadas en esta tendencia. Simultáneamente los mismos movimientos obreros y la Iglesia promoverán programas de acciones socioculturales que también tuvieron sus consecuencias favorables (Hernández Díaz, 1998).

Según el mismo Hernández Díaz, el nacimiento propiamente dicho de la animación sociocultural en nuestro país, hay que situarlo finalizada la Guerra Civil y una vez metidos ya en plena dictadura franquista. De entre los programas con estos objetivos, se puede destacar el de "Educación y Descanso" que gestionaron las vacaciones de bastantes de todo el territorio nacional durante ese periodo de tiempo (Ruiz Carnicer, 1990), como se verá más adelante.

El paralelismo con el nacimiento del actualmente denominado Turismo Social (BITS, 2001) es indiscutible: los dos fenómenos proceden de los mismos intereses e inquietudes sociales de igualdad y de democratización. Para Pérez Serrano (1998), la Animación Sociocultural representa una herramienta para el *cambio social,* mientras que para Ventosa (1998) es bastante más amplia, cuando abordando las modalidades predominantes de intervención, aporta una tipología de posibilidades tripartita que abre el horizonte hacia otros ámbitos: el social, sí claro, pero también el cultural, y el educativo. Según Morata (1998) se trata de una estrategia de intervención que trabaja por un determinado modelo de desarrollo comunitario, promoviendo la participación y la dinamización social.

En las diferentes visiones que sobre la Animación Sociocultural se han analizado, cabe destacar que en casi todas ellas se acaba coincidiendo en unas bases comunes, así la visión de Pérez Serrano, Ventosa o Morata no son únicas y muchos sociólogos coinciden en que la Animación Sociocultural, tiene un papel de gran importancia en la organización y en el desarrollo de las comunidades.

2.3.2. La Animación Turística según la Organización Mundial del Turismo

Sin lugar a dudas, la definición que más ha influido en la turismología es la de la OMT. Su análisis es el que ocupa esta segunda parte.

En la quinta asamblea general, correspondiente a la de octubre de 1983 en Nueva Delhi, se acordó un programa de trabajo para un periodo concreto de dos años. El Secretario General, creador y responsable del mismo, previó en el programa un análisis que se denominó "Dimensión humana y social de la actividad turística". En él se establecía un bloque de actividades especiales de la Organización. Este bloque incluyó un estudio sobre vacaciones

activas que se conoció como “Vacaciones activas y turismo temático”. Su finalidad consistía en definir y situar en su lugar el papel de la animación en el contexto turístico. En este documento apareció la que para muchos turismólogos fue la primera definición de Animación Turística:

Se entiende por animación turística toda acción realizada en o sobre un grupo, colectividad o medio, con la intención de desarrollar la comunicación y garantizar la vida social. La animación se considera como un método de participación e integración basada en tres procesos conjuntos:

a) Primer proceso: el autodescubrimiento, donde se crean las condiciones para que todo grupo o individuo se revele a sí mismo.
b) Segundo proceso: la puesta en relación del grupo de hombres entre ellos.
c) Tercer proceso: la creatividad, por la confrontación de los individuos y de los grupos con su medio, sus expresiones, sus iniciativas y sus responsabilidades.

En ella aparecen varios términos y conceptos que se han comentado en la revisión de los autores en el punto anterior. No es coincidencia que hayan similitudes ya que las dos definiciones se inspiran en la francesa de animación sociocultural.

A simple vista la que propone la OMT puede resultar válida, y hasta concreta, pero en una lectura más profunda se le pueden detectar lapsus y errores de marco.

Uno de los problemas que presenta es que contiene una amplitud excesiva, y pecando de concreción se acerca demasiado a la definición de la animación sociocultural. Parece ser que se tiene poco en cuenta al agente, de hecho no lo menciona. En cuanto a la dirección de las propuestas, es decir, al target al que se dirige, también resulta excesivamente amplio. Inmediatamente surgen con fuerza interrogantes como, por ejemplo, qué se entiende por “colectividad o medio”.

Un profesional de la animación turística (y también de la sociocultural), bien puede estar tentado de pensar que la OMT recopiló las definiciones dadas desde Francia, o incluso desde Inglaterra, en donde el tema de la animación social tenía ya para esas fechas una gran trascendencia. Se podría interpretar que se intentó contextualizarla teóricamente en el nuevo marco de la industria turística, pero sin evaluar su efectividad real en las aplicaciones prácticas.

Tampoco hay que negar el esfuerzo y la aportación que realizó la OMT en su momento, ya que sin ella hoy no se habría generado esta discusión. Aclarar también, como se comentaba más arriba, ésta fue durante mucho tiempo la definición, en mayúsculas, que se utilizó.

Para finalizar, se trata igualmente de la base desde donde se levantará la definición que se aporta en la tercera parte de este trabajo.

3. ANIMACIÓN EN EL CONTEXTO TURÍSTICO: EL FOMENTO DE LAS RELACIONES SOCIALES

Una de las líneas que se plantearon al principio de la investigación fue la idea de si el inicio de las propuestas de ocio en establecimientos de alojamiento turístico tenía alguna relación con las propuestas sociales que desde finales del siglo XIX se inician en Europa. Esto ha dado lugar a uno de los puntos más interesantes en esta primera parte del presente trabajo de investigación. Con esa intención se analiza la situación política, social y laboral que pudo dar lugar a dichas propuestas, para saber así hasta qué punto pueden relacionarse con las actividades de animación, que acabarían imponiéndose en los establecimientos turísticos de la época.

3.1. Antecedentes precursores

Antes de iniciar el análisis de la evolución y de su historia, se ha de comentar el hecho de que existen acontecimientos y *comportamientos* a los que se les puede catalogar perfectamente como precedentes. De la misma forma que sucedía con el turismo y con el ocio, y al estar de alguna manera enmarcada en ellos, tampoco se puede afirmar que exista una intencionalidad en la Animación Turística antes del siglo XX. Además de esta evidencia, hay

que señalar que en estos *comportamientos* no se dan las caracterizaciones, ni las finalidades a las que Trilla (1998) hace referencia cuando define la Animación Sociocultural. Seguro que se trata de otra cosa, como mínimo se intuye una intencionalidad diferente. Ésta podría considerarse como la razón más poderosa a la que se recurre cuando analizando la turística se utilice la denominación a la que Montaner (1999) recurrió cuando investigaba los precedentes del turismo.

Actividades de ocio dirigidas a un grupo de personas que están fuera del contexto de su residencia habitual, se encuentran ya a partir de las civilizaciones en la historia antigua. De la misma manera que el entretenimiento, y el ocio popular a pequeña escala, son aspectos que se dieron en todas las culturas desde la antigüedad, pero es durante el periodo medieval cuando se restablece el fenómeno que, bloqueado durante siglos, se recupera y evoluciona hasta la actualidad, hasta quedar totalmente relacionado con el viaje y con el entretenimiento.

Una de las propuestas más destacadas de este periodo histórico por su repercusión popular son las *kermesses* o juegos lúdicos y sociales, vinculadas siempre con celebraciones religiosas, generalmente en honor a santos patrones de ciudades y de municipios.

El viaje en esos momentos de la historia resulta muy complicado, difícil, costoso y, sobretodo, muy impreciso. Se podía tener certeza de cuando se iniciaba pero una previsión mínimamente exacta de su duración implicaba siempre un margen de error considerable. Las medidas paliativas consistían en salir con un margen de tiempo lo más amplio posible, con lo que se llegaba al destino con una imprecisión difícil de entender en nuestros días. Así en las fechas previas a las celebraciones se empezaba a evidenciar la llegada de viajeros que se apilaban en calles y rincones de las urbes.

Con la intención de asistir a esos grupos de viajeros, se montaban diversas atracciones, que además de entretener y divertir a las personas que había acudido a la ciudad para festejar la festividad y presenciar las reliquias que se sacaban en procesión, se hacía un poco de negocio y se conseguía distribuir los beneficios a otros segmentos de población. Estos hacían lo posible por agudizar el ingenio y proponer actividades a través de las que conseguir ese beneficio (Yarza, 1982).

Muestras de algunos de estos hechos se recogen incluso en el arte y así se lo testimonian algunas obras pictóricas, como es el caso de Pieter Breughel, el Viejo y sus *Juegos Infantiles* (figura 3.1), que datada de 1560 representa la celebración de una *kermesse* en las calles de un municipio *flamenco a mediados del siglo XVI.*

Aunque existen ejemplos más allá de pinturas y se encuentran testimonios también en pequeñas esculturas, iluminaciones de textos escritos, manuscritos, etc. que permiten hacerse

una idea de cómo era este ocio popular y callejero. Así es como algunos viajes y desplazamientos empiezan ya a llevar implícitas actividades de entretenimiento durante y después del viaje.



Figura 3.1. Juegos Infantiles de Pieter Breughel, el Viejo. 1563. Kunsthistorisches Museum. Viena. Austria.

Las *kermesses* o ferias, se extienden a prácticamente todas las urbes centroeuropeas durante la Edad Media. Sobre todo cuando las grandes catedrales góticas atraían a multitud de fieles en unas fechas determinadas. La atracción que sobre los fieles ejercían estas celebraciones y las procesiones, que empezaron a popularizarse también es este periodo, era tal, que muchas personas se congregaban alrededor de las iglesias con días de antelación suficiente como para asegurarse un buen lugar cuando pasara la reliquia en procesión; el tocarla podría suponer la intersección para cualquier petición que se le hiciera al santo patrón de la iglesia o del municipio.

La imposibilidad de dar cabida en el interior del templo a todos los visitantes que querían acceder, además de los buenos augurios que suponía para un municipio el recorrido por sus calles de la imagen o reliquia, popularizó el fenómeno de las procesiones religiosas. Sin duda éste es el momento que se puede considerar como el inicio de lo que hoy en día son las fiestas patronales, y junto con ellas también las ferias y sus actividades de ocio (Yarza, 1982).

Una de estas grandes *kermesses* (palabra de origen flamenco posteriormente

afrancesada) que se organizaban alrededor de las catedrales, es la que menciona el propio Abad Suger en su relato sobre la abadía de Saint Denis de París a principios del siglo XII y que Yarza (1982) recoge en este compendio de documentos originales de la época. En él se transcriben textos del mismo Abad explicando cómo en el interior del templo se montaban unos puestos y tenderetes colocados unos al lado de los otros en las naves laterales. Vendían desde reliquias y recuerdos hasta productos propios de la zona o alimentos. Junto a ellos se situarían algunos puestos de juegos, donde, de la misma forma que hoy, se podía probar la suerte previo pago de alguna moneda. El juego de arrojar anillas a botellas es un buen ejemplo de ellos, igual que el de pescar pequeños objetos con una caña o derribar objetos con una pelota. Muchas de las técnicas y de las propuestas que hoy en día se ofrecen aun en ferias y en parques lúdicos, tienen su origen en esta época; lo que ha hecho la historia es perpetuarlas hasta nuestros días (Evans, 1993).

Otro momento histórico importante por sus aportaciones a la evolución y desarrollo del ocio y de la *animación turística*, es la época dorada que los balnearios volvieron a tener en el siglo XIX (Riera, 1985). La preocupación por la salud, ligada al termalismo, provocó una serie de propuestas de actividades encaminadas a ejercitar el cuerpo en pos de una buena salud.

Entre esas actividades figuraban las deportivas blandas. Eran deportes que se practicaban no con un fin competitivo si no con un fin terapéutico, fruto de esa nueva preocupación por la salud que tan de moda se puso entre las altas esferas. Según Cuenca (2006) esto sería un uso exotélico del ocio. Este fenómeno evolucionaría hasta llegar al denominado ocio corporal, en donde los centros deportivos y gimnasios son el claro ejemplo de su versión actual.

Junto a estas actividades que se realizaban directamente en sus instalaciones, cabe destacar que también se ofrecían otro tipo de ellas y que iban dirigidas a los acompañantes de las personas que seguían una terapia médica (Velasco, 2004). Entre las varias posibilidades de las propuestas sobresalieron por encima de todas los casinos. Llegaron a ser tan importantes que supusieron un elemento capaz de canalizar y eclipsar todas las otras propuestas de ocio, siendo las que más público atrajeron (Davidson, 2001). Para una gran mayoría de viajeros que frecuentaban los balnearios, representaban el auténtico *leitmotiv* de sus vacaciones, su motivación más potente. Paralelamente a toda una gama de juegos de azar se creó una industria de servicios turísticos y de ocio que respondía a las demandas de este contingente de personas de alta capacidad económica. En un principio se desarrolló básicamente en Inglaterra y Alemania, pero acabó desplazándose hacia Bohemia, Francia, Suiza y Bélgica, generando una gran rivalidad y una gran problemática entre algunos de estos países, debido a la gran cantidad de beneficios económicos que eran capaces de generar

(Riera, 1982).

En medio de este movimiento de viajeros pertenecientes a la alta sociedad europea, empieza a saltar una nueva moda asociada a los balnearios a orillas del mar: los baños en agua marina. A partir de los adelantos médicos y del afán curativo, en los nuevos balnearios, se inician los baños de aguas de mar que como gran novedad empezarán a ser frecuentes en el litoral Mediterráneo, sobre todo en las costas del sur de Francia en la segunda mitad del XIX.

3.2. Agentes iniciales y primeras experiencias

El contexto en el que se desarrollan estas primeras experiencias hay que situarlo pues a finales del siglo XIX, coincide con la aparición del derecho a las vacaciones de los trabajadores.

Algunos obreros solicitaban unos días libres para volver a visitar sus lugares de origen, y en donde aún residía gran parte de su familia y amigos (Fernández Hernández, 2006). La popularización de este hecho en todas las sociedades industrializadas del momento, llevaría con el tiempo a la democratización del ocio de la que habla Goytia (1998) y por extensión, también al turismo masivo. Este fenómeno será posible gracias al desarrollo industrial y a la conquista de crecientes parcelas de ocio por parte de las clases populares. (Muñoz de Escalona, 1992).

La presión política creada por el movimiento obrero, tanto sindical como el de partidos, obligará a los estados a regularizar los periodos de vacaciones. En este sentido, Faucher (1989) considera que el movimiento social está unido a las raíces del turismo, y de manera muy especial con el Turismo Social, que se inicia en este momento, y que significa el germen del turismo comercial de masas. Detrás de él habrá que buscar también a los sindicatos obreros, puesto que éstos serán los que realmente impulsen con fuerza los movimientos asociativos, cooperativos y mutualistas en favor de su nacimiento y posterior desarrollo (Wolikon, 1996).

La intervención de las instituciones públicas fue igualmente trascendental en la aparición de las primeras experiencias (igual que del Turismo Social). Con todo, hay que decir que los auténticos antecedentes se vinculan a la iniciativa privada, que básicamente queda representada por dos líneas bien definidas: una de carácter asociativo laico y otra basada en el movimiento cristiano (Muñiz, 2001).

La primera propuesta destacada surge desde la incipiente pequeña burguesía inglesa

que a finales del siglo XIX se organiza en numerosos colectivos desde los cuales trata de promocionar prácticas deportivas entre sus socios. Entre los casos que más destacaron está el ejemplo del esquí. Se inicia concretamente en 1857 con el *British Alpine Club* (Dunning, 2003). Fundado en Londres por parte de alguno de los aristócratas más significativos de la sociedad, vieron la necesidad de formar un club de montaña para facilitar la participación de sus distintos miembros en la práctica de una actividad de ocio que en ese momento se puso muy de moda en la ciudad, aunque ya venía practicándose de forma más individualizada y elitista desde el siglo pasado. Era una propuesta privada cuya fórmula tuvo tanto éxito que se repitió a lo largo de todo el continente en muy poco tiempo (Fuster, 1981).

Este periodo se caracteriza por ser aquél donde las actividades se realizaban en la naturaleza, sin ningún tipo de modificación ni de infraestructuras para realizarlas (las necesidades de adecuación llegarán más tarde, sobre todo a partir de la masificación de algunas actividades). Personas anónimas toman la determinación de realizar actividades al aire libre sin ninguna otra motivación que el experimentar el paisaje por ejemplo, iniciativa fomentada desde el más puro espíritu romántico (Vaugham 1995), y bajo la perspectiva de un ocio marcadamente autotélico. Son asociaciones privadas que buscan el fomento de la participación ciudadana a través del desarrollo de actividades en comunidad, a las que se les añade un desplazamiento.

Enmarcada en esta misma ideología, otra propuesta importante fue el *Movimiento Scout*, también en Inglaterra. Nace como una manera de combatir la delincuencia juvenil en la Inglaterra de principios del siglo XX (concretamente en 1905). Pretendía fomentar el desarrollo físico, espiritual y mental de los jóvenes para que pudieran constituirse en "buenos ciudadanos".

El sistema fue ideado por Robert Baden-Powell. El Movimiento Scout pone énfasis en las actividades lúdicas con objetivos educativos, en las actividades al aire libre y en el servicio comunitario, este último con el objeto de formar el carácter y enseñar de forma práctica valores humanos (Muñiz, 2001). Así, basada en la convivencia al aire libre, desarrollan excursiones por el bosque, identificación y recolecta de hojas, orientación, hoguera y un gran abanico de actividades orientadas a la supervivencia.

Con los Scouts se inician los movimientos juveniles que a principios de siglo pretenderán impregnar otro sentido al concepto hasta entonces tradicional del ocio: su capacidad pedagógica, así que del autotelismo inicial se está pasando a un exotelismo evidente.

En esta misma línea idealista, y escasamente previa al movimiento Scout, se crea en el

1900 el *Deutsches Jugendherbergswerk* (Albergues Juveniles de Alemania). Nacida a partir de las propuestas de Richard Schirmann, un conocido docente, al que desde una óptica pedagógica, se le ocurrió la idea de que todos esos lugares atractivos que se puedan recorrer en un día, deben estar cerca de una escuela, una sala de deportes y de un hospedaje para la jóvenes amantes de la naturaleza (Grunberger, 1974). Con esta propuesta, el viaje y las experiencias de ocio empiezan a hacerse inseparables. La base de sus actividades de ocio estará en promover aquéllas dirigidas principalmente al contacto con el medio y con la naturaleza entre las que destacaba el senderismo y la orientación, que acababan por complementarse con propuestas de juegos de sala que motivaran la fragua y la consistencia del grupo.

En cuanto a la segunda línea, la del movimiento cristiano, ésta se define con un fuerte componente ideológico religioso basado sobre todo en la caridad. Este aspecto fue justamente el que posibilitó su desarrollo en países como Francia o Suiza, con las primeras colonias de vacaciones para niños procedentes de clases sociales desfavorables (Fuster, 1981).

Son las *Ferien Kolonien*, nacidas en 1876. El Pastor Bion crea en Zurich, Suiza, la primera "Ferien Kolonien". Esta propuesta se inició con la organización de unas pequeñas vacaciones para un grupo de 68 jóvenes que salieron de esa ciudad industrial hacia el aire libre con la intención de "purificarse" a través del desplazamiento y sobre todo a través de las actividades que practicaron. Así es como nace el movimiento de las Colonias de Vacaciones, que también sentaría modelo en toda Europa, igual que hizo el movimiento Scout. Al terminar la Segunda Guerra Mundial, el movimiento de las Colonias se desarrolló en todo el país, primero con mucha fuerza en Francia en donde se propagó de tal manera que ya no representaría un servicio de voluntariado que le dio su origen, sino que se convirtió en una prestación social al alcance de todos los niños franceses. (Fuster, 1981).

Las experiencias iniciales promovidas desde las administraciones públicas vendrían dadas a partir de la aplicación de diferentes tipos de políticas de Turismo Social que se empezaron a desarrollar entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial, afirma Muñiz (2001). Estas iniciativas se dieron igualmente en estados con dirigentes autoritarios como en aquellos cuya ideología se decantaba hacia una vertiente más liberal. Por diferentes razones, todos ellos comenzaron a interesarse por el diseño de políticas intervencionistas.

La primera experiencia en esta línea hecha por un estado fue impulsada por Mussolini que, en 1919, en Italia creó bajo el nombre de *Dopo Lavoro* su propuesta inicial. Eran asociaciones de trabajadores que se reunían cerca de los puntos de trabajo con el objetivo principal de fomentar una socialización entre todos los participantes. Consistía en organizar en

sus locales una serie de actividades lúdicas y recreativas que abarcaban desde las de índole cultural, hasta las físicas o incluso, en algunos casos, meramente asistenciales. Las actividades culturales solían ser proyecciones de películas en las instalaciones de sus locales, pero también en salas comerciales de cine, también podían ser visitas culturales de índole muy variada. Por otro lado, se organizaban actividades de implicación mucho más directa por parte de sus miembros como por ejemplo montajes teatrales, desde un punto de vista amateur, ya que se trataba de aficionados; además de conciertos de bandas de música diversa, grupos corales, danzas populares y concursos de cuentos y canciones.

En cuanto a las actividades físicas, decir que también eran numerosas y variadas. Algunas de ellas se organizaban en sus instalaciones, pero en caso de no contar con ellas, tampoco había grandes problemas para salir fuera. Éste era el caso de las clases de natación, como por ejemplo, o de los campeonatos de fútbol, de básquet, pero sobre todo, está claro, las actividades de excursionismo.

Juntamente a la infraestructura donde realizar toda esta gama de actividades, en muchos de sus locales contaban también con instalaciones de asistencia física. Generalmente se trataba de dispensarios para atenciones sanitarias y varios de ellos también termales, en donde se podía asistir a posibles enfermos y facilitar sus tratamientos.

Más tarde se llegaron a organizar hasta viajes vacacionales, con tanto éxito que algunas de sus propuestas continúan organizándose aun en la actualidad. Con esta fórmula se quería ofrecer a los trabajadores unas vacaciones con la intención de que fuesen algún tipo de compensación a su esfuerzo laboral, aunque en realidad se trataba de actividades y de estancias vacacionales en centros de *instrucción* de ideología fascista, aunque todo se adornaba con una serie amplia de actividades lúdicas y de ocio (Grazia, 1981).

En la Alemania nazi del III Reich, Hitler, hacia 1933, imitó el modelo italiano para utilizarlo y aplicarlo en la estructura social germánica, adoptando una forma muy similar de adoctrinamiento fascista. A esta propuesta se le daría el nombre de *Kraft Durch Freude* (Fuerza a Través de la Alegría). El énfasis se le daría en las propuestas de viajes, y al igual que el modelo italiano, también ofrecía la posibilidad de realizar unas estancias vacacionales a aquellas personas con menos posibilidades económicas, con lo cual se conseguía trabajar la ideología política en la base más elemental de la sociedad alemana (Fuster, 1991).

Más clara y evidente fue la propuesta de Stalin, que implantó un sistema de colonias de vacaciones reservado exclusivamente a los miembros activos del partido y para los trabajadores que sobresalían de manera especial en la producción. Esta propuesta, asegura Fuster, recogía aspectos de los dos modelos experimentados hasta el momento, mezclando

técnicas que habían sido ya experimentadas con unos buenos resultados. En ellas se incluyeron los viajes, las estancias vacacionales aderezadas con una buena profusión de propuestas de ocio.

Por cronología, en España aparece un caso que podría enmarcarse en estas corrientes europeas, pero que presenta un giro hacia un carácter mucho más social, descargado de influencia ideológica y política que sí tienen los otros ejemplos. Debido a ese carácter tan singular, y porque toca muy de cerca, se ha considerado que merece un tratamiento especial y ha dado lugar a un apartado aislado. Concretamente es el dedicado al GATEPAC (Grupo de Arquitectos y Técnicos Españoles para el Progreso de la Arquitectura Contemporánea) y su proyecto de 1930. La propuesta es tan novedosa en nuestro país, que podría haber sentado precedente, aportando un modelo vacacional que se repetiría décadas más tarde.

Siguiendo, y a partir del final de la Guerra Civil, durante la dictadura de Franco se crean algunas propuestas entre las que destacan las Obras Sindicales. Una de ellas será el programa de *Educación y Descanso* que gestiona salidas vacacionales para los trabajadores. Para posibilitarlas se crearon las Ciudades Sindicales, en donde, por un precio mínimo se podía disfrutar de 15 días de vacaciones. Estas ciudades contenían diferentes tipos de instalaciones deportivas y culturales, muy similares a las que el proyecto GATEPAC de 1930 proponía, aunque muchísimo menos ambiciosas.

Entre las actividades deportivas se encontraban generalmente la utilización de las piscinas, los campos de básquet, fútbol, petancas, etc. En donde se organizaban desde clases de iniciación a los deportes, hasta competiciones. Sobre las culturales, se solían realizar una buena variedad de ellas en las salas de recreo, pero también se contó con teatros, con salas de música, salas de proyecciones y cines. Las propuestas se enmarcaban en las posibilidades de cada una de las instalaciones que contara una *Ciudad*. En todas ellas también se programaban excursiones por el campo, por la montaña o visitas culturales e incluso baños en la playa para toda la familia (Ruiz Carnicer, 1996).

Así, de la misma forma que las otras dictaduras, el franquismo trazó desde sus inicios una tupida red de organizaciones e instituciones de encuadramiento de la población a través de acciones culturales, lúdicas y deportivas que siempre se construían a partir de objetivos de fomento y más gloria de su ideología enmascarado con una pretensión de integración social, a la medida de las intenciones de sus promotores. (Sanz, 1990).

En el polo opuesto a estas tendencias se situaría el bloque de naciones con regímenes liberales, en donde el caso de Francia es unos de los más notorios por su trascendencia, pero sería aquí donde se situaría el caso del GATEPAC. En 1936, el Frente Popular francés vota

una ley que reconoce el derecho de los trabajadores a tener unas vacaciones remuneradas de dos semanas por año. Esta ley se enmarcaría en la línea de la política que tendría que facilitar el derecho al ocio a todas las personas, y que daría lugar a la creación de un ministerio nuevo y específico: el Ministère des Loisirs, que acabaría ofreciendo el reconocido programa *Tourisme pour Tous* (Muñiz, 2001), que tanto influiría en la democratización del fenómeno turístico. De ahí a la eclosión del turismo de masas solamente quedaría por dar un gran paso en la historia: superar la Segunda Guerra Mundial.

Estos fueron los agentes más significativos, tanto públicos como privados, que fomentaron la aparición y desarrollo del turismo vinculado con propuestas de ocio en el continente europeo. Significa el punto de partida de la democratización del turismo mismo, pero también el inicio de una tendencia que desembocaría en el Turismo Social, y a través de a la posible vinculación definitiva de la oferta de actividades de ocio con el contexto de los desplazamientos, del viaje y por ende, del turismo.

En todos los casos analizados, los viajes, las vacaciones, las actividades culturales, deportivas, lúdicas y festivas, el ocio en definitiva, fueron una constante, como también lo fue la intención de no sólo de entretener sino de *educar*. Sin embargo, sus promotores las dotaron de un profundo carácter ideológico que podría ser tanto religioso, como político, como de cualquier otra índole, pero que en definitiva todos hicieron un uso exotélico de ellas: a través de vivencias autotélicas, se pretendió conseguir objetivos ajenos a las mismas experiencias que se proponían. Este hecho chirría un poco si se contrasta con la ética actual de la universalización del derecho al acceso al ocio (Lázaro, 2006), y por tanto al turismo, que también se proclama desde la esencia misma de los principios mismos del Turismo Social hoy en día. Este paso significa la evolución lógica del mismo hecho hacia su universalización, pero aquí está aun en un estado embrionario.

En cualquier caso, esta utilización del ocio para la consecución de objetivos ajenos a ella, se evidencia más en unas propuestas que en otras, aunque por encima de todos sobresalen el uso que de él hicieron los gobiernos de índole fascistas, que desarrollaron una actividad social con el objetivo de fomentar o de implantar alguna ideología o doctrina. En este marco exotélico hay que incluir estas primeras propuestas de un turismo social incipiente, puesto que con forma de una acción social, se pretende conseguir la adhesión a una ideología política determinada, aunque fuera la de defender los derechos de los trabajadores que se promovían desde alguno de los estados europeos. En el análisis del caso que sigue a continuación, de alguna manera se detecta que escapa ya un poco a estos principios, y se acerca mucho a los principios del turismo social más actual, según diría el mismo Bureau International du Tourisme Social (BITS), hoy OITS (Organisation International du Tourisme

Social). Se trata de *La Ciutat de Repós i de Vacances del Prat*, en Barcelona.

3.2.1. La Ciudad de Reposo y Vacaciones del Prat, en Barcelona, un precedente único en nuestro país

Por encima de las experiencias anteriores cabe destacar en nuestro país una propuesta que por sus características y los agentes implicados, podría considerarse única y modélica. Se trata de un precedente que no se ha analizado ni a nivel urbanístico, ni a nivel arquitectónico, ni a nivel social, y mucho menos turístico. Pese a ello representa un modelo que aunque afecta a los cuatro ámbitos, ha pasado bastante desapercibido para la investigación, no así como modelo tipológico de los *resort* turísticos o ciudades de vacaciones actuales, que por lo menos en nuestro país, parece ser que podrían ser las versiones reducidas de lo que se pretendía construir a principios de la década de los años treinta.



Figura 3.2. GATCPAC, folleto publicitario de 'La Ciutat de Repòs i de Vacances' de Barcelona, 1932.

En 1930, el GATEPAC (Grupo de Arquitectos y Técnicos Españoles para el Progreso de la Arquitectura Contemporánea) creó para El Prat la primera Ciudad de Reposo y de Vacaciones orientadas a la clase media y a los trabajadores (figura 3.2).

Para todas sus propuestas (no sólo en ésta, ya que existió la intención y el principio de proyecto de crear otra para la ciudad de Madrid, llamada la Ciudad de Verde del Jarama o las Playas del Jarama), el grupo se basaba fundamentalmente en la sensatez proyectiva y en el

control de costo de los materiales, por lo que a lo largo de su existencia indagaron en nuevos sistemas constructivos que les permitieran crear proyectos lógicos y accesibles. Estos principios también se aplicaron para el proyecto del Prat en Barcelona. La idea era crear una nueva ciudad funcional en la que sus habitantes fueran los protagonistas. Para ello plantearon viviendas sociales, escuelas y hospitales, y una planificación turística pensada desde la racionalidad y no desde el lucro (Giralt-Miracle, 2008).

No se trataba de crear una nueva destinación de playa de moda, como algunas propuestas que en la época se fomentaban, sino todo lo contrario, iba bastante más allá y se dirigía hacia las esferas de trabajadores más desfavorecidos que tenían pocos medios para acceder a algún tipo de ocio o de vacaciones (GATCPAC, 1930). La orientación general del proyecto respiraba, por tanto, un marcado aire democrático, encaminado sobre todo a satisfacer la necesidad social de las clase media y a trabajadores con escasos recursos. En el proyecto se prescinde totalmente de casinos y hoteles de lujo tan de moda en otras propuestas y concepciones elitistas que empezaban a poblar ya las costas con la ideas de *nuevas playas*, dejando claro así el sentido social real del proyecto.

Entre las particularidades más destacadas de la propuesta se tendría que remarcar que se concibieron grandes bloques de hoteles e instalaciones sanitarias en unidades mínimas en dimensión que podían ser arrendables a las masas de veraneantes y garantizar así los espacios mínimos necesarios, sin caer en la trampa del lujo y de la ostentación. Junto a todas las instalaciones y espacios, se crearon también programas las actividades de ocio tanto de carácter más privado y de grupos reducidos, como más multitudinarias y públicas a través de sus campos de deporte, de los cines al aire libre, de un parque de atracciones, del estadio y de varias piscinas (GATCPAC, 1930).

Finalmente, la propuesta respiraba de términos que hoy se definirían totalmente como sostenibles y ecológicos, referentes al respeto a la naturaleza y al paisaje autóctono. Proponía el respeto y el mantener las grandes áreas verdes de pinares existentes que suponían escenarios perfectos para algunas de las actividades que se propusieron.

El proyecto de la Ciutat de Vacances contemplaba la ocupación del terreno en donde actualmente se encuentran la mayor parte de las instalaciones del aeropuerto del Prat de Barcelona. También se proponía una extensión urbanística de la ciudad que habría de conectarla con la Gran Via de les Corts Catalanes y con el municipio del Prat de Llobregat mediante una estación propia de autobuses lanzadera que iría hasta el centro de Barcelona (GATCPAC, 1930), así que se trataba de una red vial similar a la actual.

Orientada a la clase media y a los trabajadores, sus propuestas eran absolutamente

coherentes a su target y a las infraestructuras que se habían previsto. Ofrecía la oportunidad de poder disfrutar de un gran número de actividades sociales junto a una oferta enorme de las deportivas, debido a la gran variedad de instalaciones con la que contaba: tenis, fútbol, rugby, hockey, básquet, béisbol, cricket, atletismo, deportes náuticos y golf. Además, disponía de un estadio, un velódromo, piscinas, cine al aire libre y centros de reposo médico. (GATCPAC, 1930).

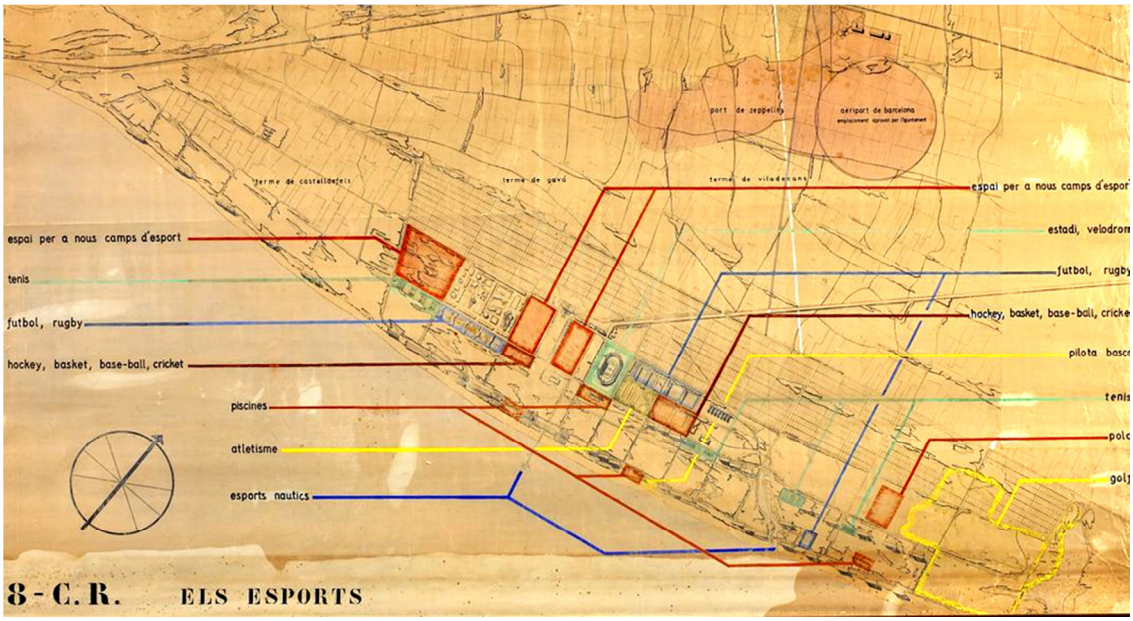


Figura 3.3. Plano de la Ciudad de Reposo y Vacaciones del Prat del Llobregat, 1931

En la figura 3.3 que se adjunta, se puede ver una reproducción del plano original de 1931 en el que se distinguen perfectamente las áreas de los deportes y su distribución a lo largo de la segunda línea de mar, entre las instalaciones de primera línea (la mayoría de carácter lúdico), y las más residenciales en una tercera línea de construcción.

Todo el proyecto de la *Ciutat de Repós i Vacances del Prat* está custodiado en el Col·legi d'Arquitectes de Catalunya en Barcelona, y se conservan todos los planos y documentación original, muchas de ellas manuscritas por varios de los más brillantes arquitectos del momento como Josep Lluís Sert, que con su marcha hacia la ciudad de Nueva York, provocó que, entre otras razones más, el abandono del proyecto se acelerase.

Las expropiaciones se empezaron a realizar, pero la inestabilidad política, la reducción de dotaciones económicas por parte de la Administración, la muerte de alguno de sus miembros, y la proximidad de la Guerra Civil española del 36, acabaron por relegar el proyecto

al olvido.

3.2.2. La evolución desde un principio social a un principio comercial

Si una de las iniciativas más espectaculares del inicio del Turismo Social europeo fue la de Barcelona en el 1930, el paso de una propuesta social hacia una comercial la protagonizó un campeón de natación belga al final de la Segunda Guerra Mundial.

Según la publicación oficial del Club Med, *Once Upon a Vacation* (2000), sus inicios se remontan a finales de la década de los 40, aunque el proyecto en sí se materializó finalmente en 1950 cuando el belga Gerard Blitz, embarca en tren desde Amberes hasta el sur de Francia y de allí a Alcudia, en Mallorca. Y es así como se fletó la primera expedición de un club de turismo social al que se le llamó Club Méditerranée.

Al volver de la Segunda Guerra Mundial, Blitz, que era campeón nacional de natación de su país, abandona la profesión familiar del comercio de diamantes en Amberes y decide junto a sus compañeros de guerra ir en busca de sus propios "paraísos terrenales". Con esta idea desembarcará en 1950, a Alcudia, en Mallorca, para montar un campamento de vacaciones en donde la mayor preocupación es el descanso y la diversión *entre un grupo de amigos*. Según el mismo documento, en esta primera acampada consigue reunir a unas 2.500 personas en toda la campaña de verano, y para ello tuvo que rechazar a más 10.000 que se quedaron con ganas de añadirse al grupo de veraneantes (Club Med, 2000). Sus primeros campamentos eran sencillos y no ofrecían ni muchas comodidades ni muchas actividades; pero sí una tranquilidad absoluta y la visualización de unos paisajes únicos, *en buena compañía*. Con el paso del tiempo, se fue ampliando la oferta de actividades de ocio, hacia deportes marinos, juegos deportivos y algunas bromas que organizaban unos para otros durante todo el día. Por las noches, después de las cenas, se pasaba directamente a las juergas y fiestas en las que predominaban actuaciones, música en vivo, canciones y danzas, muchas veces simplemente alrededor de hogueras.

Al inicio de su andadura, Blitz fomentó la práctica de actividades relacionadas con el submarinismo, puesto que era su deporte favorito, como campeón de natación en Bélgica (de ahí el logotipo del Club: un tridente). Junto a todas las acuáticas, se practicaban muchas al aire libre relacionadas tanto con deportes de balón como con meros juegos de entretenimiento. Las culturales no tardaron en llegar y hacerse un sitio importante en los programas de entretenimiento.

La oferta fue ampliándose poco a poco hasta llegar a ofrecer cuatro actividades

diferentes en paralelo, con la intención de que cada GM (*Gentil Membre,* denominación que se utiliza en el club para designar a los turistas o miembros del club) pudiera encontrar una actividad adecuada a sus intereses y posibilidades en cada momento. Los programas los confeccionaban y los aplicaban los GO (*Gentil Organizateur* o trabajador del club). La demanda fue tal que se vieron en la necesidad de profesionalizarse y especializarse en técnicas y conocimientos específicos para ser más efectivos en la creación de sus ofertas (Club Med, 1998). La gran mayoría de GM's participaba masivamente en las actividades.

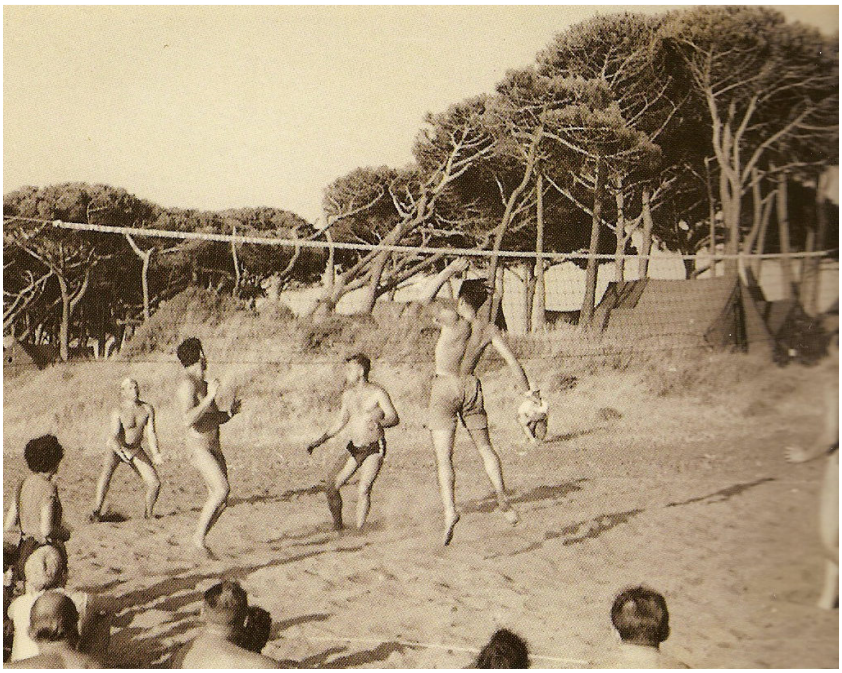


Figura 3.4. Imagen de una actividad del Club Med en Alcudia, 1950. Fuente Club Med 2001

El proyecto resultó ser tan exitoso que se continuaron abriendo Clubs en otros puntos de la geografía litoral del sur de Europa, ampliándose aún más la gama de deportes practicados (figura 3.4), abriendo nuevos horizontes y oportunidades de promoción de un sinfín de posibilidades de ocio que empezaron a descubrir. Será en el 1957 que las subvenciones empiezan a ser cuestionadas y se suprimen. Llegados a este momento, se hace necesaria una reconversión del proyecto, y se pasará a ser una sociedad anónima, no hay más opciones. A partir de este momento deja de ser un proyecto de Turismo Social para pasar a ser un proyecto de turismo comercial. Su gestión administrativa y sus objetivos cambian radicalmente, pero no así la forma de su producto que seguía teniendo muchísima aceptación.

La reconversión se hace en Francia de la mano de Gilbert Trigano, que hasta ese momento se había ocupado de la administración del Club bajo las órdenes de Blitz. Con el

cambio vendrá la consideración de que ya no es un producto belga sino francés, con un planteamiento empresarial que ahora ya sí es de carácter lucrativo. Es con esta forma con la que ha pasado a la historia.

Su crecimiento abarca puntos geográficos estratégicos de toda Europa de tal magnitud que hará que poco a poco los principios en los que se había basado inicialmente el proyecto se hagan insostenibles. A ello se le añaden las pérdidas económicas que se acumulan de tal modo que en el 1961 se había creado en la empresa a un gran "agujero negro" del que la única solución será una inyección de capital. Una inversión urgente se hace necesaria para salvar la empresa. Edmond Rothschild es quien aporta el capital reconvirtiendo de nuevo la empresa. Llegados a este momento, en 1963 Gerard Blitz abandona voluntariamente, ya que del proyecto social original, no queda ni rastro, llega a decir, y en lo que se ha convertido su idea no le atrae en absoluto. A partir de ahí, Gilbert Trigano asume la dirección y la presidencia.

El Club Med, como se denominará a partir de ahora, sigue avanzando extendiéndose a todos los demás continentes. En el 1965, el primer destino en el norte de África: Agadir al sur de Marruecos, ex colonia francesa. Su éxito es tal que en el 66 el Club Med entra a cotizar en la bolsa de París. Continúa su imparable política de expansión y en el 1968 llega al Caribe, abriendo Fort Royal en la isla de Guadalupe. A partir del 79 saltan al Pacífico, a América del Sur y a Asia. Así irá creciendo hasta que en el 1990 lanza su primer producto de crucero de lujo con el Club Med 1.

Una manera peculiar de entender la gestión de los recursos humanos y las relaciones entre las personas que se encuentran en las instalaciones del Club, resulta inédita en ese momento, y es el secreto de su éxito: la evolución de la idea inicial de que no haya diferencias sociales entre las personas miembros del club, y los que prestan sus servicios en él, como consecuencia directa de la idea más puramente marxista que pretendió darle Blitz a su proyecto.

Tanto Blitz como Trigano articularon su propuesta en base a unas finalidades y a unos objetivos que sentarían el modelo de "un saber hacer", de unas técnicas de dinamización del ocio y de animación sociocultural que con el tiempo se imitaría en todos los establecimientos de alojamiento turístico de Europa.

La auténtica expansión de su *Know-how* se dará a partir de la década de los 60, y sus experiencias sientan modelo en la industria turística, que ya estaba reclamando herramientas efectivas que fueran capaces de satisfacer las necesidades de dinamización de ocio en sus establecimientos.

Tanto los antecedentes de turismo social como la experiencia Med serán tenidos en cuenta para imitarlos y aplicados en el ámbito turístico comercial, con la intención de que resuelvan su gran demanda de entretenimiento. Este panorama comercial, situado ya en el ámbito turístico, creó en su momento la necesidad de formar profesionales capaces de aplicar unas técnicas adecuadas para ese nuevo horizonte empresarial. En este contexto mercantil aparece un nuevo perfil profesional: el Técnico en Animación Turística.

3.3. El *Técnic en Animació Turística* del *Institut Català de Noves Professions*

Frente a este horizonte, la industria turística se ve presionada por las nuevas técnicas de dinamización que empiezan ya a experimentar obteniendo unos resultados más o menos exitosos en varios de los establecimientos de alojamiento en las grandes destinaciones vacacionales de todo el país. La reacción de gestores y promotores de la industria no se hace esperar. Así, entre esas reacciones destaca una por ser seguramente la más atrevida e innovadora.

Con el objetivo de describirla se han utilizado fuentes procedentes de los archivos de la Generalitat de Catalunya y también de la Escola Universitària d'Hoteleria i Turismo Cett, adscrita a la Universitat de Barcelona (en adelante EUHT CETT-UB).

Para ampliarla y contrastarla se entrevistaron personas relacionadas con el proceso que se describe a continuación. Entre ellas la Sra. Monique Rous y el Sr. Gaspar Espuña, Secretaria General y Presidente respectivamente de la EUHT CETT-UB, que aportan la visión de cómo eran esas inquietudes.

A Catalunya habían llegado las influencias de las actividades y de los programas de entretenimiento que el Club Med estaba aplicando en sus *resorts*. El de Alcudia, al norte de la isla de Mallorca, fue el que más influenció a las empresas catalanas en un primer momento, pero el auténtico detonante resultó ser el que más tarde se abrió en Cadaqués, en uno de los parajes más impresionantes de la Costa Brava norte. Algunos empresarios que fomentaron esta nueva tendencia habían tenido algún tipo de contacto directo con el nuevo *resort* del Club, pudiendo valorar los resultados en primera persona.

Junto al hecho que se abriera esta nueva destinación en territorio catalán, se añadió el giro que algunos de los profesionales que habían participado en las dinamizaciones que Club llevaba a cabo. Varios de ellos decidieron abandonarlo para iniciar su andanza profesional en establecimientos españoles: habían entendido que la industria turística de nuestro país estaba necesitado de esas nuevas técnicas de dinamización, y pensaron en ofrecer sus servicios y

sus experiencias profesionales a hoteles y campings.

Gaspar Espuña lo vio claro inmediatamente y él mismo fue el más interesado en tirar adelante la iniciativa que arrancó desde Barcelona. Como director de uno de los centros de formación turística más prestigiosos de la Comunidad Autónoma catalana, dio los primeros pasos para asumir su papel que como escuela de turismo le tocaba. Analizó y estudió el fenómeno a partir de consultar a empresarios y a los nuevos profesionales que ya empezaban a darse a conocer en estos círculos.

Las iniciativas, los contactos y las primeras propuestas de remontan a la década de los 80. Como consecuencia de sus inquietudes, es en el 1984 cuando desde su escuela de turismo se empiezan a crear cursos sobre algunas técnicas específicas, que más adelante sentarían las bases de la formación y acabarían siendo los puntos en los que se edificarían los contenidos de un nuevo perfil profesional.

A partir de que estas experiencias empezaron a satisfacer las demandas del mercado, y después de otra serie de encuentros y reuniones, algunos empresarios turísticos del litoral norte de la costa catalana y el *Centre d'Estudis Tècnics Turístics* (ya conocido entonces simplemente como Cett), dirigido por Espuña, decidieron proponer al *Institut Català de Noves Professions* (INCANOP) una formación con reconocimiento solamente a nivel autonómico de un perfil profesional inédito hasta la fecha: Técnico en Animación Turística, el TAT.

Con el análisis de las necesidades de dinamización y de entretenimiento que se detectaron en hoteles y campings (en la zona norte básicamente), se crearon los contenidos de la formación de TAT. En el convenio que se firmó, se contemplaban dos años de formación estructurados en un primer curso de contenidos teóricos y prácticos y un segundo año en el que el objetivo mayor era un periodo práctico en las empresas para aplicar los conocimientos y técnicas adquiridos durante el periodo inicial en el centro de formación. El Cett de Barcelona aportaría sus instalaciones y sus formadores profesionales para darle forma al proyecto.

El convenio se firmó el día 1 de octubre de 1987, y en ese mismo año se inició la formación de los primeros Técnicos en Animación Turística, de dos años de duración.

Reunidos en la instalaciones de la Generalitat de Catalunya, el Sr. Miquel Reniu Tresserras, director del INCANOP, el Sr. Francesc Noguera i Romeu, Presidente de la Federación Catalana de Campings, el Sr. Jordi Martínez Planas, Vicepresidente del Patronato de Turismo de la Costa Brava – Girona, el Sr. Antoni Rubio Garcés, Presidente de la Confederación empresarial de Hotelería de Calalunya, y el Sr. Gaspar Espuña i Berga, como director del Cett, acordaron la validación de la formación que prepararía a estos nuevos profesionales.

El reconocimiento se haría a partir de la valoración que tendrían que realizar tanto desde el Cett como desde les empresas turísticas donde se llevarían a cabo los periodos de formación práctica. Con esta validación dual, la Generalitat de Catalunya otorgaría un diploma acreditativo bajo la denominación de Técnico en Animación Turística, a través del INCANOP.

Esta titulación se mantuvo vigente hasta la entrada en vigor del ciclo formativo de Grado Superior de Técnico en Animación Turística, cuyo currículum publicado en el Boletín Oficial del Estado el 21 de abril del 2001, acabaría con la titulación del *Institut Català de Noves Professions* de la Generalitat de Catalunya.

3.4. Consecuencias de su evolución

Antes del S.XX las actividades de ocio enmarcadas en los desplazamientos que se realizaban eran básicamente en plena naturaleza con la intención de vivirla y experimentarla sin casi modificaciones (Muñíz, 2001). En este sentido son propuestas muy respetuosas, destacando las de los Scouts y las del British Alpine Club, sobre todo en un primer momento. Se buscaba realizar actividades de ocio y deporte en un entorno natural, con el objetivo de divertirse pero también de fomentar el compañerismo y los valores sociales. Esta época se caracterizó por un marcado acento autotélico en las experiencias (Csikszentmihalyi, 1999), ya que las actividades se realizan por el puro placer de realizarlas, si era posible compartiéndolas con personas afines.

El periodo que dista entre 1900-1940 se caracteriza por el inicio de lo que sería más adelante el turismo social. Propuesto desde diversos puntos de vista se utilizó como herramienta doctrinaria para implantar, en muchos casos y en las clases obreras, unos valores concretos que los dirigentes de diferentes países pretendían implantar como únicos y verdaderos (Italia, Rusia, Alemania, España…).

En esta época aparece una propuesta inédita, es el caso de la Ciudad de Reposo y Vacaciones de El Prat, en la cual se intenta crear una ciudad en el que el descanso, la diversión y las relaciones sociales sean su base efectiva más importarte. Las propuestas de actividades son absolutamente amplias, tanto las que se realizarían a aire libre, en el medio natural o aquéllas practicadas en el interior de instalaciones, se crearon para posibilitar que cada persona, de la forma más libre y subjetiva pudiese, encontrar aquélla que más se adecuara a sus apetencias y a sus posibilidades.

Como trayecto final, en la década de los 50 es cuando se da el salto hacia las propuestas más variadas y más amplias. Esa amplitud llega de la mano del Club Med, y con él,

el paso de las propuestas basadas en objetivos de dinamización social a objetivos empresariales y económicos, con unos resultados tan espectaculares que sentó el modelo que ha seguido imitándose hasta hoy en día.

Con las técnicas de fomento de ocio experimentadas a lo largo de todas las propuestas anteriores, la industria turística comercial se las apropiará para utilizarlas en función de satisfacer sus objetivos de rentabilidad, que inevitablemente se irán distanciando paulatinamente de los aspectos sociales iniciales para encaminarse hacia otro tipo de objetivos casi exclusivamente de beneficio económico que caracterizan a la industria turística comercial: la situación que como consecuencia se creará es un panorama en el que se tratará de gestionar un producto comercial con técnicas propias de un producto social, con lo cual el resultado será más que difícil de predecir.

Sin embargo en la actualidad éste es un producto de primer orden en la industria turística, y supone uno de los componentes intangibles importantes, hecho que provoca, tanto en el tomador como en el prestador, una acentuada subjetividad que induce al riesgo de provocar un rechazo considerable si no se toma consciencia de su significado y de su trascendencia. Todo ello lleva a crear una auténtica preocupación por gestionar adecuadamente la oferta de ocio, y es tal la preocupación que con toda seguridad el mercado agradecería una normativa que regulase una gestión de la calidad en las propuestas: un sistema integrable que asegure el proceso de creación es este tipo de oferta con un mínimo de garantías. De ahí que el próximo paso sea adentrase en los Sistemas de Gestión de la Calidad genéricos y acabar concretizando su posible aplicación al ámbito de la industria turística.

4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El contenido de este punto se justifica por la anunciada necesidad de saber hasta qué punto estos métodos de gestión son válidos para solucionar las inquietudes actuales de la industria turística en el ámbito de las ofertas de ocio.

Entendiendo que el objetivo último de esta propuesta sería la creación de una norma que regule las propuestas y las experiencias de ocio, parece lógico que se crea que es necesario seguir por definir la magnitud y la posible aplicabilidad de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en los establecimientos de alojamiento turístico. Estos son, por tanto, los argumentos que han dado lugar a establecer este paso en la investigación.

Se trata de definir y analizar qué son realmente y qué significan los SGC para poder así establecer las posibles relaciones existentes entre éstos y los procesos de creación y aplicación de propuestas de ocio en las empresas de alojamiento.

Más adelante se tratará de detectar la viabilidad real para llegar a proponer una herramienta que, cumpliendo con las funciones esperadas en el proceso de creación de una oferta de ocio turístico, pueda estar enmarcada en las normativas que proponen los SGC más genéricos y aplicados en este ámbito. Para ello será imprescindible en primer lugar analizar su trayectoria: cómo y cuándo aparecen, además de qué normas los regulan, dónde se aplican y

cuál es su proyección de futuro.

4.1. Los inicios de la gestión de la calidad

Los inicios inciertos podrían situarse en el mismo momento en el que un empresario empieza a cuestionarse qué es lo que sus clientes valoran del producto que le compran. Desea que su cliente lo reciba con toda la intensidad posible y pretende garantizar que obtenga el máximo nivel de satisfacción (Casadesús, Heras y Merino, 2005), para que la próxima vez que se le plantee el consumir un producto de la misma gama repita la experiencia con él.

La otra cara de la moneda es que cuando un cliente se acerca a una empresa lo que pretende es obtener la máxima satisfacción de ella, es decir, que el producto que ésta le ofrece acabe haciéndole percibir que lo que recibe a cambio de su dinero le satisface plenamente. Así es que Villarejo (en Valls, 2001) cree que se trata de una transacción, cuya esencia es la satisfacción mutua. Pero en muchos casos esta operación, que a simple vista parece tan sencilla y obvia, se complica bastante y la empresa no sabe bien cómo proporcionar a sus clientes esa satisfacción máxima, y no sabe hasta qué punto el cliente percibe su producto con un estándar de calidad que pueda representar para la empresa un margen mínimo de efectividad.

Es una idea que en principio apareció asociada a productos manufacturados y tangibles, pero que con el tiempo pasó al ámbito de otra gama de productos más compleja: a los servicios (Llorens y Fuentes, 2005). Pese a que hay grandes gurús y precedentes como comentan Camisón, Cruz y Gonzáles (2006), el salto vino con las investigaciones de los modelos de calidad realizados por Zeithalm, Parasuraman y Berry (1993), y que suponen todo un clásico aún en nuestros días, en su momento significaron el sentar unas bases totalmente innovadoras sobre las que posteriormente se apoyarían otras posturas y otros puntos de vista, en la aplicación del concepto de calidad al ámbito de los servicios.

El modelo de Zeithalm, Parasuraman y Berry

En sus primeros estudios de investigación realizados para el *Marketing Science Institute*, una de las primeras evidencias que detectaron estos investigadores fue que la calidad en los servicios empieza por comprender que la dirección empresarial tiene que ser entendida como un liderazgo claro y eficaz. No sirve un papel poco definido o sin directrices

explícitas. El primer paso para la calidad está en un liderazgo efectivo y correcto que definieron con cuatro características básicas:

- *La visión de servicio,* en la que la clave del éxito es la calidad de servicio.
- *Los altos estándares de calidad*, que son entendidos como el camino para diferenciarse de las demás empresas del sector.
- *El liderazgo* en la empresa orientado hacia las personas, donde la accesibilidad ha de ser una constante.
- *Integridad,* que definen con palabras de Peter Drucker afirmando que *el más alto requisito de un liderazgo efectivo es la posibilidad de generar a su alrededor un halo de confianza*, como característica elemental para un auténtico líder que crea seguidores.

Así pues, los líderes de estas empresas tienden a tener claro que el buen servicio al cliente es lo que realmente produce beneficios en una organización (Drucker, 2003). En este sentido hablan de la *rentabilidad* de la calidad de servicio y de que ésta ha de ser entendida desde dos puntos de vista:

- a corto plazo, la que correspondería al beneficio económico inmediato.
- a largo plazo, es la que va a permitir que la empresa pueda crecer y posicionarse bien en el mercado.

Otra de sus aportaciones es que llegan a afirmar que con la calidad de servicios se pueden crear verdaderos clientes, introduciendo con ello el concepto de *fidelización del cliente*. Creen que las características de la prestación del servicio (la entrega del servicio) es aquello que puede hacer distinguir a una empresa de servicios de otras, y por consiguiente, aporta una mejora en la calidad de prestaciones que ha de conducir a una elevación del nivel de la eficacia *operacional*. Con ello concluyen que la gestión de la calidad es verdaderamente rentable.

Al principio de sus investigaciones detectaron que el concepto de calidad se aplicaba solamente a recursos propios de industrias manufactureras, así que esta idea se asociaba sólo en el área de los tangibles. Frente al hecho de no encontrar prácticamente nada que pudiese ayudarlos en posibles orientaciones, Zeithaml, Parasuraman y Berry se vieron obligados a iniciar un camino de investigación que en la actualidad ha llegado a límites insospechados. En realidad es a finales de la década de los 80 y en la de los 90 cuando los conceptos de calidad se aplicarán al sector servicios.

Su teoría de los *Gaps* se ve como la aportación más significativa a la calidad de los

servicios. Con posterioridad otros autores añadirán concreciones a su teorización sobre la dificultad de definir el concepto de calidad en los servicios y sus componentes. Esta dificultad se comprende por tratarse de productos cuya naturaleza es intangible. Entre esos autores cabe destacar las aportaciones de Grönroos (1990), Peters (1990), Joseph Juran (1951) o Philip Crosby (1991).

Con todo, sus primeras definiciones continúan totalmente vigentes para hacerse una idea de lo que el concepto significa. Según ellos la calidad de servicio se localiza en la distancia que existe entre las expectativas previas que los usuarios tienen un determinado servicio y las percepciones reales sobre ese servicio prestado por la empresa. A esta diferencia se la conoce como la *Teoría de los Gaps*.

- Gaps 1. Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que los directivos la empresa tiene sobre esas expectativas.
- Gap 2. Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones o normas de calidad.
- Gap 3. Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.
- Gap 4. Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él
- Gap 5. Diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido, en definitiva el resultado de la suma total de los gaps anteriores.

Para los tres investigadores supuso un punto de partida difícil en su análisis de la óptica del consumidor sobre la calidad de servicio recibido. Pero llegaron a la conclusión de que los únicos criterios que realmente cuentan para establecer la calidad de un servicio, son los que establecen los propios clientes. Así que temas como la implicación de los trabajadores, el interés que muestren o el trato amistoso que sean capaces de dar a los clientes, son aspectos tenidos muy en cuenta en el momento de valorar la calidad de un producto: las personas son básicas para afrontar la calidad de servicios, y lo enlazan con el inicio de sus postulados, donde el liderazgo y la gestión de los recursos humanos son básicos para la prestación de una buena calidad de servicio. Es la idea que Valls (1999) recoge para su definición de un producto de ocio cuando dice de él que se trata de una amalgama de bienes y servicios, una mezcla de tangibles e intangibles.

En esencia, la calidad se edifica a partir de la detección de las diferencias o desequilibrios entre percepciones y expectativas de los clientes. La teoría de los *Gap's* permite detectarlas con el objetivo de equilibrarlas y subsanarlas, reajustándolas para ofrecer un

servicio con una calidad que cada vez responda mejor a las demandas de los consumidores, consiguiendo con ello, no sólo fidelizarlos, sino también ser atractivos para nuevas audiencias (Goytia, 1998).

Para Alonso, Marcos y Martín (2006), la evolución del concepto se ha ido ajustando con el transcurrir del tiempo, y en función de la visión y de las necesidades que ambos, prestador y consumidor, han ido mostrando en cada momento. Estos autores están convencidos de que en un primer periodo de la innovación en la gestión de la calidad el énfasis recae sobre la inspección del producto, es decir, desde un enfoque más preventivo y aposteriorístico del producto. Es a partir del análisis de otros autores cuando determinan que la evolución pasa por diferentes fases hasta llegar a la concepción de la idea actual de *Excelencia*, refiriéndose a la calidad de servicios, y dando por superados los significados anteriores como el de *Control de calidad*, el de *Aseguramiento de la calidad* o el de *Calidad total*. La Excelencia y sus modelos es una frontera que va hasta un límite más amplio que los conceptos que la han precedido, y supone la libre decisión de cumplir con una normativa, entendida como ley, más una parte que la organización realiza por la mera voluntad de mejora en cuanto a la producción. Es dar continuidad a querer hacer las cosas siempre lo mejor posible, buscando alcanzar el horizonte.

4.2. Los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia

Un sistema se entiende como un conjunto de partes o elementos que se organizan y se relacionan entre ellos para conseguir un objetivo, según Casadesús et al. (2005). No habrá sistema si no hay relación e interacción entre todos ellos. El hecho de pertenecer a un sistema implica formar parte de otro mayor, de tal manera que cada uno de ellos puede estar configurado por varios sub sistemas, y a su vez ser parte integrante de otro supra sistema mucho más amplio.

Los sistemas se desarrollan en el ambiente y están rodeados por él. El ambiente se refiere al medio externo en el que se encuentran situados y con el cual mantienen una relación de interacción. De él reciben lo que se conoce como entradas (de materia o datos), y le devuelve las salidas, en forma de información o de materia (figura 4.1). Este aspecto cambiante del ambiente le confiere la capacidad de poder llegar a ser una amenaza para el sistema, hecho por el cual la implicación y la relación entre uno y otro tiene que ser muy estrecha.

Desde este punto de vista, un proceso que contemple la gestión de las propuestas de ocio en un establecimiento de alojamiento turístico, podría incluirse en la estructura de un SGC

previo, pero también dentro de cualquier otro sistema de gestión de una empresa, sin que sea necesariamente el de Calidad. Puede estar perfectamente incluido en un sistema que contemple la gestión económica de la empresa, con lo cual se determina que una propuesta de ocio podría ser válida para incluirse en cualquiera de los dos sistemas mencionados.

Enmarcado en un ámbito internacional, y según la misma definición de la *International Organization for Standardization* (ISO), un sistema de calidad es el modo que utiliza una organización para dirigir y controlar las actividades de su negocio, relacionadas con la calidad (2008).

La *Corporación* insiste en el hecho de que una empresa no sólo ha de plantearse la necesidad de la implantación de un SGC para obtener una certificación determinada, sino que el objetivo último y máximo es el asegurar una definición de los procesos productivos mediante la gestión documental de los procedimientos que apliquen en cada caso, basándose en la ley, la norma y las necesidades de la empresa, de tal manera que la política de calidad que define la empresa quede totalmente asegurada, y a través de ella, alcanzar los objetivos empresariales de la organización.

Por lo tanto, señala la ISO 9001:2008 (pp. 9), la adopción de un SGC debería ser una decisión estratégica de la organización, atendiendo a condicionantes como:

1) Su entorno, junto con los cambios y los riesgos que se le asocian
2) Sus necesidades cambiantes
3) Sus objetivos particulares
4) Los productos que proporciona
5) Los procesos que emplea
6) El tamaño y la estructura de la misma organización

En definitiva lo que la ISO promueve es un enfoque basado en procesos para mejorar la eficacia del sistema de gestión, y siempre bajo el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente.

La *Corporación* considera que un proceso es una actividad o conjunto de ellas que utilizan recursos y se gestionan con la finalidad de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados (figura 4.1). Afirma también que con frecuencia el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del próximo proceso (UNE-EN ISO 9001:08).

Según la misma normativa, el esquema que sigue el sistema de gestión de calidad (figura 4.1) conduce a la mejora continua de los procesos, por tanto a la necesidad de una evaluación y revisión continua de las acciones. Este hecho implica un seguimiento exhaustivo del nivel de satisfacción del cliente, de la misma forma que se haría para gestionar las propuestas de ocio, en donde la mejora continua también es una constante.

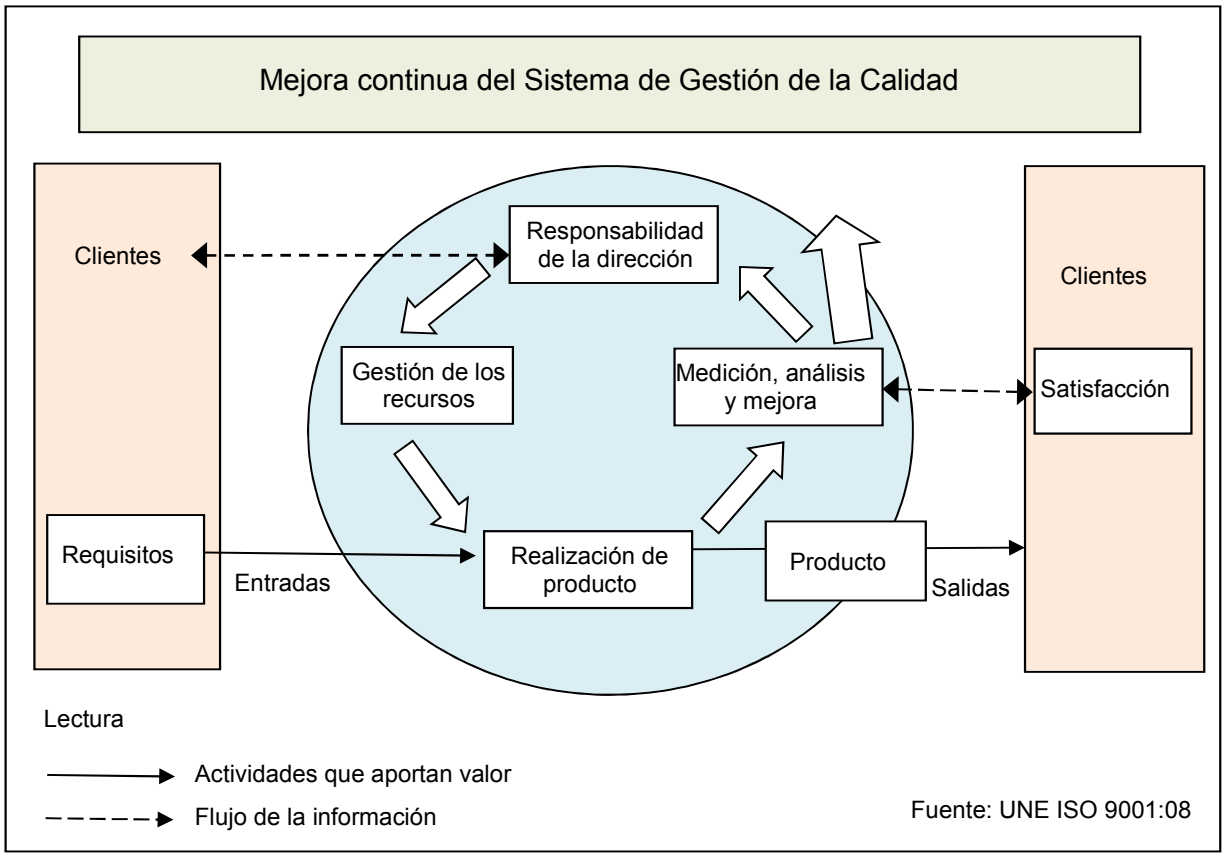


Figura 4.1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

Así pues, se entiende que uno de los objetivos más importantes que persigue un SGC es aquél que permite un nivel de ajuste adecuado entre la oferta de servicios de una organización determinada y las necesidades y exigencias de su demanda (Resultados en los clientes, según el modelo de excelencia EFQM o *European Foundation for Quality Management*, figura 4.2). La similitud con el proceso de gestión de las acciones de ocio es también muy similar.

Si se analiza desde una óptica más amplia, y a la vez más focalizada en la industria turística, un sistema de calidad puede ser también aquél que contribuye al desarrollo de una

destinación, por ejemplo, puesto que también puede incidir en el conjunto de un subsector turístico determinado, como bien proponen las normativas UNE del ICTE (Instituto de la Calidad Turística Española). En este caso se trataría de un supra sistema que comprende el conjunto de actuaciones comunes de todos sus participantes y actores con la intención de conseguir un objetivo común mucho más amplio y beneficioso para todas las partes que integran la destinación.

Anton (2012) se adhiere a esta línea, ya que para él, el proceso de cambios que han experimentado las destinaciones turísticas en el litoral español para adaptarse a los cambios de tendencias, ha dado como resultado una interacción entre sus actores, de tal forma que en la actualidad se han sumado esfuerzos desde las entidades públicas y las privadas en beneficio mutuo.

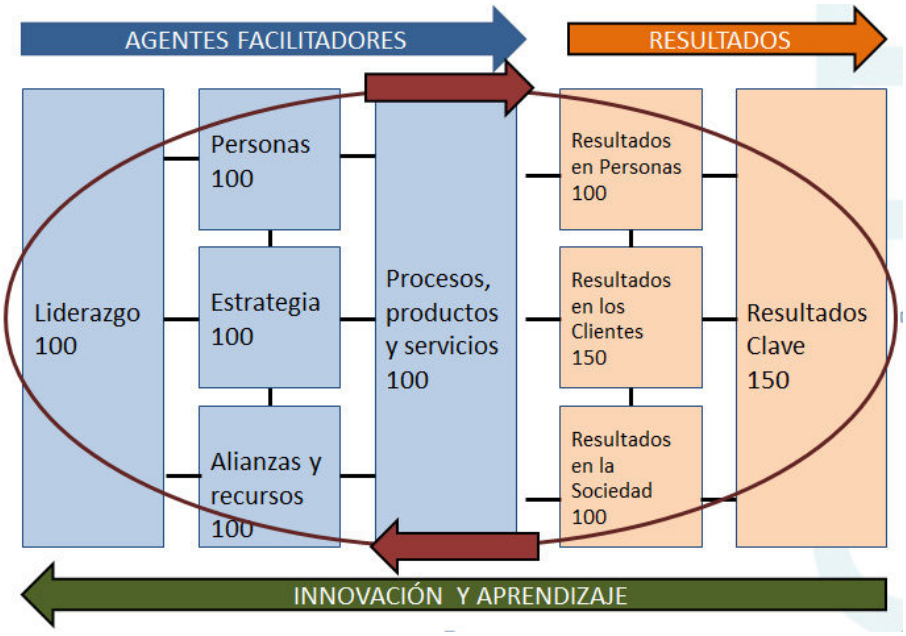


Figura 4.2. Mapa del modelo EFQM 2010. Fuente: AENOR.

A partir de cómo han evolucionado, el autor tipifica las destinaciones en tres grupos: las Reactivas, las Creativas y las Transitivas, en donde los esfuerzos de las políticas públicas han tenido un papel importantísimo en su revitalización, sobre todo en las destinaciones maduras. Estas políticas fomentan e incentivan la calidad, la competitividad y la innovación a través de los Planes de Excelencia y de Dinamización, además de con los Planes de Calidad de Destinación, de los cuales una de sus estrategias, la de singularización concretamente, estimulan la implantación de instalaciones y actividades de ocio que facilitan *la diversión, la actividad, el entretenimiento, la relación y la formación informal* (Anton, 2012, pp. 25). Para él,

el desarrollo ha sido el auténtico factor que ha llevado a las destinaciones a una especialización territorial.

Según se refleja en la página de AENOR, el modelo EFQM de Excelencia se compone de nueve elementos que se agrupan en dos bloques. Tal como aparece en la figura 4.2, uno de ellos es el denominado "Agentes Facilitadores" y que hace referencia a aquello que la organización hace y cómo lo hace (en la figura del mapa aparece destacado en color azul).

El otro grupo recoge los “Resultados” en donde aparecen los éxitos que la organización obtiene respeto a los grupos de interés. Así cuando Galván y Martínez (2012) lo describen en su aplicación, destacan que los Resultados en las Personas tienen que ver con la percepción que tienen aquellos que integran la organización, repercutiendo en las acciones que realizan. Cuando referencian los Resultados en los Clientes, también focalizan en la percepción y en el rendimiento que se ha logrado, y así cuando afrontan los Resultados en la Sociedad, tratan la percepción y el cómo el entorno ve la organización y qué acciones se han llevado a cabo.

En los Resultados Clave, sitúan los logros (los indicadores clave, económicos y no económicos) que la organización ha conseguido en cumplimiento con el plan estratégico diseñado.

Para AENOR se trata de un sistema de reconocimiento que tiene la capacidad de otorgar a las organizaciones adheridas prestigio y confianza, seguridad y profesionalidad, además de reconocimiento tanto a nivel nacional como europeo.

4.3. La Asociación Española de Normalización y Certificación

La Organización Internacional de Normalización, conocida como ISO, se define a sí misma como una federación mundial de organismos nacionales de normalización, cuyos comités técnicos preparan las normativas internacionales (UNE-EN ISO 9001:08).

AENOR (Asociación Española de Normalización) es el miembro que en el CEN (Comité Europeo de Normalización) representa a España (Norma Internacional ISO 9000). Todos sus miembros están sometidos a un reglamento que define las condiciones dentro de las cuales cada país ha de adaptarse, sin modificarlas, a una normativa europea que requiere la aprobación de un 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

Así pues AENOR se enmarca en el seno de un organismo mayor, que a nivel europeo sería el CEN. Éste se encuentra a su vez incluido en otra estructura mayor que es la ISO, como órgano máximo a nivel mundial en el que se incluyen y dependen todas las demás

(figura 4.3).

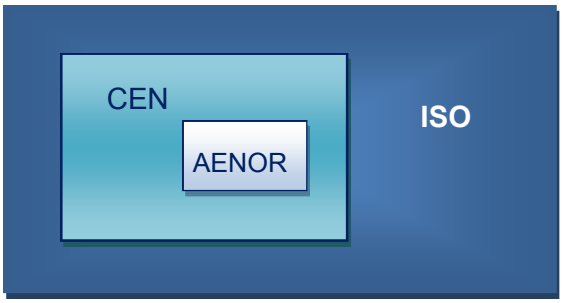


Figura 4.3. Esquema de la situación de AENOR respecto a ISO.

En cuanto a las lenguas oficiales, existen tres posibilidades que corresponden a tres de los idiomas de la UE: alemán, francés e inglés, aunque las normas adaptadas por alguno de sus miembros en otros idiomas, acaben teniendo el mismo rango, las referencias iniciales son esos tres. Es publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial, que en el caso de la versión en español es avalada por 7 miembros:

1. Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), España.
2. Dirección General de Normas (DGN), México.
3. Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA), Venezuela.
4. Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), Argentina.
5. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), Colombia.
6. Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT), Uruguay.
7. Oficina Nacional de Normalización (NC), Cuba.

El comité certifica la conformidad de la traducción en relación con las versiones inglesa y francesa.

La situación en España se recoge en el Real Decreto 2200/1995 de 28 de diciembre que aprobaba el Reglamento de la Infraestructura para la Calidad y la Seguridad Industrial, que reiteró el nombramiento de AENOR como responsable de la creación de las normas españolas (Normas UNE) y representante de los intereses de los españoles en los organismos de normalización europeos e internacionales.

Según aparece en la página web oficial de AENOR, ésta se identifica a sí misma como una entidad española, privada, independiente, sin ánimo de lucro, reconocida en los ámbitos nacional, comunitario e internacional que contribuye mediante el desarrollo de las actividades

de normalización y certificación (N+C), a mejorar la calidad en las empresas, sus productos y servicios, a la vez que protege el medio ambiente y, con ello, el bienestar de la sociedad.

Para ella, una norma es un documento de aplicación voluntaria que contiene especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico, siendo las normas el fruto del consenso mínimo entre las partes interesadas e involucradas en la actividad objeto de la misma, que en realidad son esas normas que han de garantizar unos niveles de calidad y seguridad para permitir a cualquier empresa posicionarse mejor en el mercado, y a su vez constituir una importante fuente de información para los profesionales de cualquier actividad económica.

4.4. La normativa ISO

La norma ISO es la que establece los requisitos para la implementación de un SGC, y correspondería en la actualidad a la 9001:2008, que se enmarca y pertenece a la ISO 9000. Éste es el modelo que se va a tener en cuenta para establecer las líneas de conexión con la gestión de las propuestas de ocio.

Según Casadesús et al. (2005), la ISO 9000 es un conjunto de normas que representan un consenso en Buenas Prácticas de Gestión, y su objetivo último sería que una organización pueda ofrecer productos y servicios que satisfagan las demandas de calidad que sus clientes esperan. Este conjunto de normas, que configuran la ISO 9000, suponen una familia que se divide en cuatro categorías (tabla 2).

ISO 9000:2005	- Fundamentos y vocabulario
ISO 9001:2008	- Requisitos para un SGC - Norma certificable
ISO 9004:2009	- Guía para la gestión del éxito sostenido - Sirve como complemento para la ISO 9001 - No provee requisitos, por tanto no es certificable
ISO 9011	- Auditorías de la calidad y ambientales

Tabla 2. Las cuatro categorías de la familia ISO 9000.

De las cuatro, la ISO 9001:2008 (en su cuarta edición) se basa en un modelo enfocado en procesos y a partir de la cual la organización debe determinar sus procesos y gestionarlos de manera sistemática.

La norma adopta la metodología conocida como el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) para la gestión de esos procesos (figura 4.4). Este método fue desarrollado ya en la década de los cuarenta por Walter Shewhart. Fue aplicado y difundido más tarde por Edwards Deming (*Plan-Do-Check-Act* "PDCA"), su esquema cíclico de mejora continua es el que queda representado por la figura 4.4. Llorens y Fuentes (2005) comentan de ellos que junto a otros grandes como Juran, Crosby o Radford, darán un gran impulso a esta manera de enfocar la producción.

Para Shewart y sobre todo para Deming, el sistema ideado requería de un proceso evolutivo pero que además se retroalimentara a sí mismo, con la intención de mejorar continuamente.

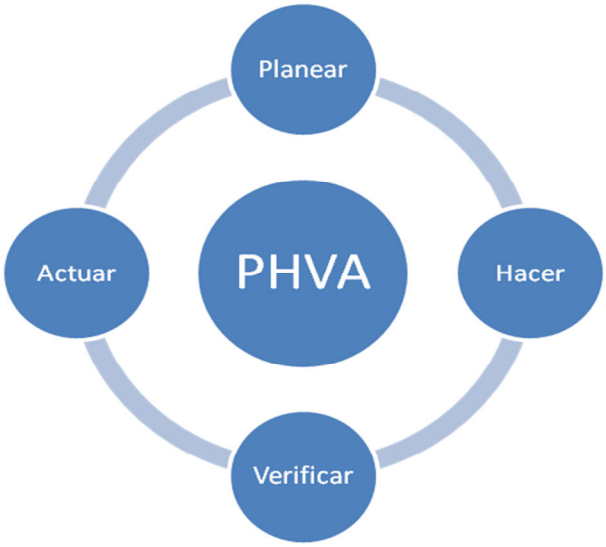


Figura 4.4. Metodología PHVA de Shewart y Deming.

Esta idea es aplicable en gran medida al proceso de gestión de las propuestas de ocio descrito en los capítulos anteriores. La esencia de ambas ideas tiene síntomas de estar muy relacionadas:

a. **P**lanear (o Planificación de la Calidad): En esta etapa se fijan y desarrollan objetivos y las estrategias para lograrlos. También se fijan qué recursos se van a necesitar, los criterios que se van a tener en cuenta, se diseñan los procesos, planes operativos, etc.

Así en este primer paso del ciclo de Shewhart y Deming se incluirían las dos primeras fases del proceso descrito en el capítulo 9: el Análisis y el Diagnóstico.

b. **H**acer: Se implementa el plan siguiendo los procesos descritos.

   Aquí queda claro que la correspondencia sería con la tercera fase, la Planificación.

c. **V**erificar (o Control de Calidad): En esta etapa se realizan actividades de análisis para verificar que lo que se está ejecutado es acorde con lo planeado y a su vez detectar oportunidades de mejora.

   Es indudable que aquí se enmarcarían la fase 5ª, la de Evaluación.

d. **A**ctuar (o Mejora de la Calidad): Se implementan acciones para mejorar continuamente. En varias organizaciones esto se conoce como proyectos de mejora.

   El hecho de que en la metodología que se propuso no se afronte una fase de actuación, no significa la inmovilidad frente a la solución de problemas o imprevistos, sino que muy al contrario, la capacidad de reacción era la esencia que justificaba la necesidad de una evaluación continua que detectase los errores para reaccionar frente a ellos antes de que fuesen totalmente irreversibles.

Sin embargo, sí hay un aspecto que valdría la pena destacar puesto que corre peligro de no ser tomado en la consideración que podría tenerse. Es la Memoria del proyecto, es decir, toda la generación y producción de documentación y de evidencias documentales de los hechos ocurridos durante un periodo de tiempo pre establecido. Será un punto importante en propuestas de rectificación y en propuestas venideras; significa la previsión de futuras actuaciones.

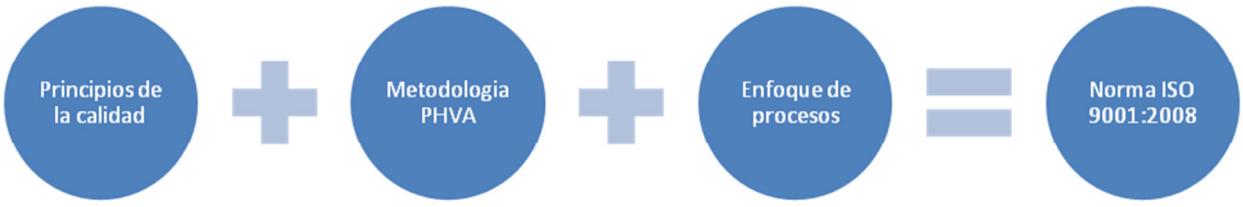


Figura 4.5.Componentes de la Normativa ISO 9001:2008.

Una vez analizado el método de Shewhart y Deming, se evidencia que los 8 principios

de la calidad junto con la metodología PHVA y el enfoque en procesos, constituyen la estructura en la cual se basan cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, y es en estos elementos en dónde se localiza el corazón de la norma (figura 4.5).

Una empresa o una organización ha de tener presente que la implementación de un sistema de calidad no es el último paso que debe dar; la normativa ayuda a construir las bases para la implantación de un SGC pero éstas han de ser sólidas y comprometidas con el proceso, de lo contrario el proceso puede presentar deficiencias importantes por la necesidad de implementar cambios constantes.

Analizando en su trabajo varios aspectos de los objetivos de la calidad, concretamente en el apartado de responsabilidad de la dirección, Casadesus et al. (2005) recurren a Domingo Rey (2004) para definir hasta qué punto esos objetivos han de ser medibles y coherentes. A partir de un juego de palabras en inglés, dicen de ellos que han de ser SMART (que traducido viene a significar *inteligente*), es decir, que los objetivos han de ser:

S: eSpecíficos y concretos.

M: Medibles.

A: Asignados a responsables.

R: Realizables.

T: Tiempo, con un plazo establecido.

Esto viene a expresar que no por el mero hecho de seguir la normativa para implantar un SGC se tiene la garantía de éxito. Éste llegará en la medida en que los procesos sean adecuados y asumibles por parte de la empresa (Llorens y Fuentes, 2005).

Así que una política de cambios va a tener que asumirse desde prácticamente el mismo momento en que se plantee la adopción de una normativa de estas características. Llegados a este punto, existe un hecho que se considera imprescindible destacar, y es que al implantar un SGC se va a requerir casi obligatoriamente que haya cambios en algunos elementos culturales de la organización. Esta necesidad ya se anunciaba más arriba, y de hecho representa un síntoma de que una organización está en la dirección correcta y ha incorporado en ella una política de cambios constantes, seguramente con la intención de asumir las dinámicas cambiantes marcadas por el mismo mercado: representa la flexibilidad. Esta flexibilidad representa una de las características que constituyen de la idea base en la Estrategia del Girasol que proponía Francesc Valls (1999).

4.4.1. La obtención del certificado de Calidad

Para autores como Llorens y Fuentes (2005), el hecho de certificar consiste en la emisión de un documento que atestigüe que un producto, un servicio o un proceso cumplen con unas normas técnicas determinadas. Por tanto, el certificado de calidad es el reconocimiento por parte del organismo certificador del nivel de calidad exigido en la prestación del servicio al cliente. Para ello se tiene en cuenta el cumplimiento de la ley y de la norma que le aplica, además de los procedimientos que la misma empresa haya estimado oportunos incluir en el alcance de su política de calidad.

El proceso de obtención de una certificación consta de cinco pasos (Llorens y Fuentes, 2005), que son los siguen a continuación y que se resumen en el esquema de la figura 4.6.

1. En primer lugar, ponerse en contacto con la entidad evaluadora para remitirle la solicitud. Con la petición y la información inicial que se envía, la entidad evaluadora decidirá si la admite, considerando que la demandante puede ser susceptible a obtener la certificación.
2. La entidad evaluadora pide a la empresa que confeccione su manual de calidad. También le pedirá cualquier otra documentación o información que considere oportuna o necesaria para comprobar si el sistema que proponen recoge los criterios de la norma aplicable.
3. Si la documentación solicitada se evalúa como aceptable, se procederá a la visita de la empresa con la propuesta de plan y de auditoría inicial. En el caso de encontrar alguna no conformidad se hará constar en el informe posterior a la visita con la intención de subsanarla a la mayor brevedad posible. Esta fase se conoce también como pre auditoría o auditoría preliminar.
4. El cuarto paso se materializa en la auditoría inicial. Ésta dará como resultado un informe en el que se hará constar los resultados de la misma, en donde se recogerán las no conformidades encontradas. De nuevo tendrán que ser corregidas en la máxima brevedad que la empresa sea capaz.
5. Una vez corregidas las no conformidades, la empresa certificadora podrá otorgar el certificado de Registro de Empresa. Su validez suele ser de tres años, y se mantendrá a partir de revisiones periódicas, es decir, de auditorías de seguimiento temporales que generalmente son anuales (aunque también se pueden establecer semestrales).

Esta certificación se emite y se evidencia por medio de un sello o marca, una vez que la empresa ha implementado un SGC y ha pasado la auditoría en la que la entidad evaluadora la ha declarado competente, por lo que ya es digna de la concesión de su certificación o renovación de la misma (figura 4.6).

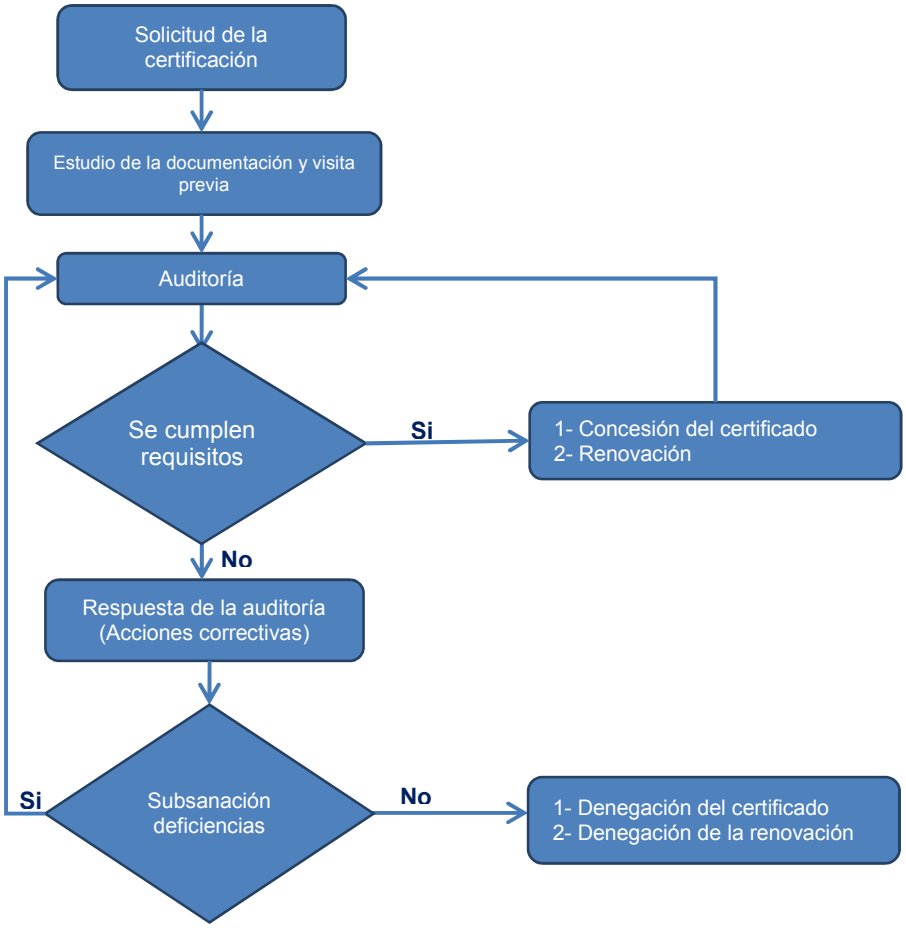


Figura 4.6.Componentes del proceso de la Normativa ISO 9001:2008.

Si por el contrario se han de subsanar deficiencias detectadas, o no conformidades, se establecerá una nueva auditada, que en el caso de que las deficiencias no sean subsanadas, la entidad competente que realiza la auditoría puede determinar que se le deniegue la certificación.

A partir del momento en que se consigue el certificado, la empresa titular del "Certificado de Registro de Empresa", queda autorizada para utilizar dicha marca en todas las acciones de publicidad relativas a la empresa que realice, aunque no podrá hacer uso de este certificado directamente en los productos comercializados.

Los organismos certificadores en España han de estar acreditados por el ENAC (Entidad Nacional de Acreditación). Estos organismos han de ser además independientes, técnicamente competentes y, por supuesto, imparciales. Otro de los aspectos a tener en cuenta es que también se ha de evitar que el mismo organismo de acreditación sea el que realice las funciones de asesoramiento.

Además de las empresas que en España están acreditadas por ENAC para realizar las certificaciones, en nuestro territorio nacional podrán operar empresas acreditadas en otros países. Esto es debido a que se trata de un mercado globalizado, como aseguran Casadesús et al. (2005).

4.5. La gestión de la calidad turística española

Hasta ahora se ha ido analizando los SGC genéricamente, es decir, aplicables a cualquier tipo de servicio, entre los cuales, evidentemente se situarían los turísticos, sin embargo, el interés a partir de este momento se centra en la aplicabilidad en el ámbito turístico. Con la intención de conceptualizarlos, se recurre a describir un proyecto impulsado por el SET (Secretaría de Estado para el Turismo), que actúa como entidad promotora del mismo y el ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española) que lo hace como entidad que lo gestiona.

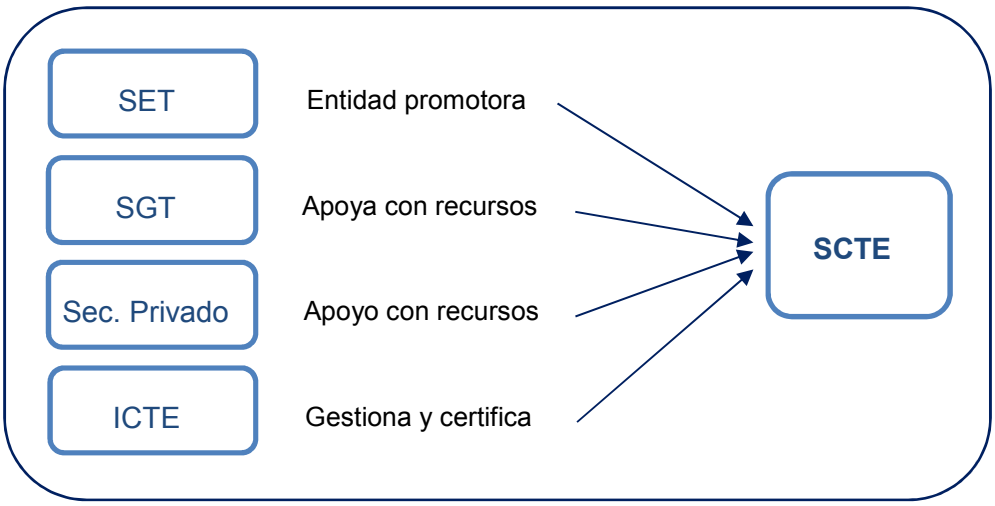


Figura 4.7. Entes que inciden en el Sistema de la Calidad Turística Española.

El proyecto cuenta con el apoyo de asociaciones y federaciones empresariales del

sector turístico y la SGT (Secretaría General de Turismo), que a través de las actuaciones del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), prestó la asistencia técnica necesaria (figura 4.7). El proyecto en cuestión se trata de desarrollar sistemas de calidad en los diversos sectores turísticos del Estado.

4.5.1. El ICTE

Según consta en su página web, el ICTE es la entidad encargada de la certificación de los sistemas de calidad para las empresas turísticas, y su propuesta consta de tres vías o soluciones metodológicas:

- *El SCTE-Sectores*, basado en el conjunto de normas **"Q"** (una para cada sector, como se verá más adelante), cuyo objetivo es la certificación de la marca "Calidad Turística".
- *El SCTE-Destinos,* responde a la necesidad de disponer de una metodología capaz de gestionar un sistema de calidad integral en destino, en el que se involucren el mayor número de agentes turísticos y no turísticos de dicho destino.
- *El SCTE-Buenas Prácticas,* a modo de puente entre los anteriores, se encuentra como plataforma integradora que proporciona los planes de excelencia y dinamización turística, aportando un valor añadido a la mejora de la calidad en los destinos turísticos.

En la misma web del ICTE se recoge que el objetivo y misión del proyecto es aportar unos estándares normalizados de la calidad de servicio prestados en las empresas turísticas. Se trata, ni más ni menos, que de dar respuesta a la creciente demanda de los profesionales del sector turístico que se interesan por el tema de la calidad y apuestan por ella.

Las funciones del ICTE (que se trata de una asociación de carácter privado, independiente y sin ánimo de lucro, reconocida en todo el ámbito nacional) son básicamente cuatro:

1. *Normalización.*

   A partir de la creación, desarrollo y revisión de las normas de calidad turística.

2. *Certificación.*

   Reconocimiento de un sistema de calidad mediante el sello de la "Calidad

Turística Española".

3. *Promoción de la marca "Calidad Turística Española*"

   Juntamente a la promoción de las empresas que la posean, en campañas publicitarias, publicaciones, ferias, notas de prensa, etc.

4. *Formación.*

   A través de cursos presenciales, *on line* y programas de asistencia técnica dirigidos a auditores, técnicos, delegados del ICTE, profesionales del sector, expertos en calidad turística y estudiantes universitarios.

En cuanto a sus objetivos, son prácticamente calcados a los que se comentaron más arriba hablando del marco genérico de un SGC.

4.5.2. La Marca Q

Según consta en su página web, la Marca **Q** es el elemento más visible de todo el Sistema. Su denominación genérica es *Calidad Turística Española*, y es común a cualquier actividad relacionada con los servicios o productos turísticos.

La **Q**, al igual que los otros sellos o marcas, ya se vio que tiene la capacidad de aportar prestigio, diferenciación, fiabilidad y rigor a los establecimientos turísticos certificados, además de la ventaja de que son promocionados ante los consumidores y turistas por parte de las administraciones.

Sus Normas o requisitos se crean por grupos representativos de empresarios en base a diagnósticos de oferta y demanda que incluyen dos tipologías:

a) Relativas al resultado (prestación) de los diferentes servicios

b) Relacionados con los sistemas y métodos (procesos) necesarios para asegurar el nivel de calidad de los servicios.

Hasta el momento se han desarrollado las normas de 20 subsectores turísticos, tal como se recoge en la tabla 3.

Las Normas desarrolladas contemplan un proceso de implantación y certificación igual que en que se describe en la figura 4.6 (que corresponde al esquema de los Componentes del proceso de la normativa ISO 9001:08), puesto que su marco genérico y su punto de partida son las normas recogidas por la serie ISO 9000 y el modelo de excelencia EFQM.

1. Agencias de viaje	2. Alojamientos Rurales
3. Balnearios	4. Camping
5. Campos de Golf	*6. Convention Bureaux*
7. Empresas de Tiempo Compartido	8. Espacios Naturales Protegidos
9. Estaciones de Esquí y Montaña	10. Guías de Turismo, programas de formación
11. Hoteles y Apartamentos Turísticos	12. Instalaciones Náutico Deportivas
13. Ocio Nocturno	14. Oficinas de Información Turística
15. Palacios de Congresos	16. Patronatos de Turismo
17. Playas	18. Restaurantes
19. Transporte Turístico por carretera	20. Turismo Activo

Tabla 3. Subsectores con normativas Q de Calidad Turística.

Sus objetivos

De nuevo ateniéndose a lo que figura en su web oficial, el ICTE define dos grandes objetivos del sistema. El primero se enfoca en resultados a un nivel micro, mientras que el segundo lo hace con miras más amplias, por tanto, a un nivel de resultado más macro:

1) Dotar a las empresas del sector turístico español de un sistema de gestión y mejora de la calidad de productos y servicios, que les permita crear una ventaja competitiva adecuada a los nuevos retos que el mercado les plantea.

2) Conseguir el reconocimiento de la imagen de marca de España como destino de calidad.

El SCTE (Sistema de Calidad Turística Española) incide por tanto en la "enfatización del concepto de Calidad Turística Española" como signo diferenciador en los mercados internacionales, teniendo en cuenta el interés de colaboración que manifiestan todos los

agentes implicados, idea que enlaza con la que se recogió más arriba de Salvador Anton (2012) y con el esfuerzo común de todos los actores involucrados para obtener un beneficio que también será común.

Marco de actuación

Definiendo su marco de actuación, el SCTE establece una serie de actuaciones que tienen como intención la consolidación de la estrategia conjunta y describe lo que considera puntos de apoyo a esta causa:

- ✓ A la creación de sistemas de calidad en diversos subsectores turísticos.
- ✓ A la creación de una marca única (Marca de Calidad Turística Española).
- ✓ A la creación de un ente gestor único (el ICTE, en este caso).
- ✓ A la participación de las organizaciones empresariales españolas en los organismos internacionales de normalización (en el CEN y la ISO)

Otro de los aspectos importantes a destacar es que a diferencia de otros sistemas de calidad, éstos son diseñados específicamente por y para el sector turístico, hecho que los convierte en una experiencia pionera tanto en el ámbito nacional como internacional, observación ésta que remarca el mismo ICTE en su página.

Su enfoque se dirige hacia conceptos como *calidad total* o *mejora continua*, por lo que las actuaciones se enmarcan intrínsecamente en aspectos relativos a la competitividad, a la sostenibilidad y a la rentabilidad, entendiendo por tanto que la gestión de la calidad entraría a ser entendida como un área de negocio de la organización, así que necesita una estructura técnica y humana para desarrollarse.

Características

El propio ICTE destaca que entre sus características más significativas está el hecho de que estos sistemas han sido creados y desarrollados desde la misma industria turística, por tanto, desde dentro, y que abarca tres niveles normativos.

El primero de los cuales sería el que se recoge en otros sistemas genéricos más amplios y que afecta a aspectos como la seguridad, la higiene, etc. Un segundo nivel de normativa turística específica, que sería de cumplimiento obligatorio, mientras que finalmente el tercero sería un sistema de autorregulación propio, teniendo en cuenta que cada subsector y producto tendría sus características específicas. Serían por tanto compatibles con la ISO 9000

y adaptables a las políticas de calidad de cualquier empresa.

Su visibilidad en el mercado entraría a formar parte de sus componentes estratégicos, ya que podría exhibir sus distintivos de concesión de la misma manera que los concedidos por otros SGC.

Nuevos sectores y proyectos

El SCTE, a través de su web, declara abiertamente que están iniciando esfuerzos y líneas de actuación para implantar estos sistemas y modelos de gestión (ISO 9000 y EFQM) en centrales de cadenas y grandes empresas turísticas.

4.5.3. El SICTED

Enmarcada en la segunda vía de certificación de las tres que contempla el SCTE, aparece el SCTE-Destinos, que respondería a la necesidad de contar con una metodología capaz de gestionar un sistema de calidad integral en un destino concreto en el que se involucren el mayor número de agentes turísticos y no turísticos de dicho destino, según se desprende de los contenidos de su página web oficial.

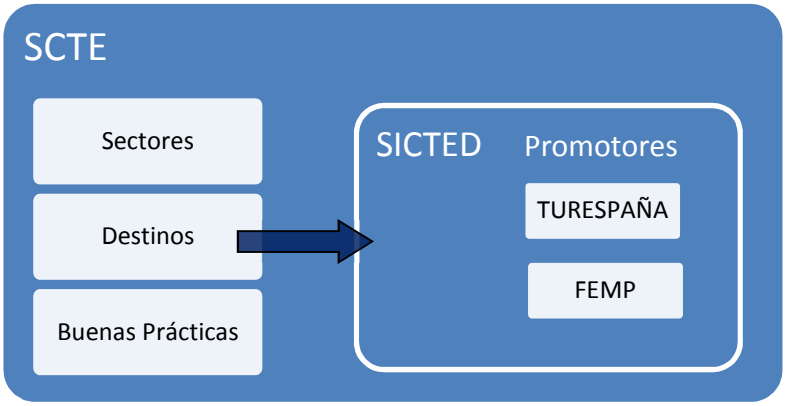


Figura 4.8. Esquema de situación del SICTED y sus promotores.

Así que es un proyecto de mejora de la calidad del destino turístico en general, y que está promovido por el Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA) y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), a través de las cuales una empresa o un servicio turístico pueden acceder a formar parte de ese proyecto de mejora (figura 4.8).

Esto implica que una de las bases en las que se sustenta el SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos) es la concienciación integral de todo un destino, en beneficio de todos los actores localizados en él, promoviendo que el nivel de calidad sea homogéneo en todos ellos.

Siguiendo con lo que dice su página web, el SICTED ofrece algunos beneficios, y lo son tanto para el destino como para los empresarios que quieran adherirse al proyecto. Así, para el mismo destino destaca que:

a. Se establece una estructura de gestión permanente que vela por el incremento de la competitividad de las empresas turísticas del destino.
b. Ofrece un nivel de calidad homogéneo en todos los servicios turísticos, incrementando la satisfacción de los turistas y por tanto la fidelización de los mismos.
c. Incrementa la implicación y participación de los empresarios en el desarrollo turístico del destino.

Mientras que para las empresas afirma que ayuda a mejorar la gestión interna, sobre todo en los procesos relacionados con la satisfacción del cliente. Además de que:

a. Incrementa la cualificación del equipo, puesto que prevé planes formativos.
b. Se es participante del mayor proyecto de calidad turística del país, puesto que ya son más de 5.700 empresas que toman parte en él.
c. Se recibe asistencia técnica, ya que ofrece un sistema de apoyo para la mejora.
d. Se opta al distintivo de Compromiso de Calidad Turística.

Definiendo las características del distintivo, afirma que acredita y reconoce el esfuerzo que han realizado las empresas y su compromiso con él, una vez cumplen los requisitos establecidos. Este distintivo tiene una validez bienal.

La participación en el proyecto contempla dos posibilidades. El SICTED prevé en primer lugar la incorporación de una zona geográfica, o destino, que tendrá que contactar con TURESPAÑA o la FEMP a los que habrá de remitir una solicitud (que se descarga desde la misma página web) en la que se describirán las infraestructuras, equipamientos, servicios y recursos turísticos, que han de ser suficientes como para asegurar un flujo mínimo de turistas.

Uno de los requisitos iniciales es que tendrá que contar con una estructura organizativa, como es lógico, además de un abanico de empresas prestadoras de servicios

turísticos suficiente sobre los que articular uno o varios productos turísticos. Estos productos a su vez tendrán que estar integrados en una estrategia de desarrollo que sea común a todos ellos. También se pide poseer una imagen común y unitaria que identifique el destino.

Para el caso de una empresa o servicio turístico, la condición es que pertenezca a un destino adherido al programa SICTED, que es a quien deberá dirigirse para obtener la solicitud de la inscripción. En el caso de cumplir con los requisitos iniciales, se podrán firmar los protocolos de adhesión, quedando así formalizado el inicio del proceso.

En la actualidad los grupos de posibilidades de adhesión para las empresas y servicios turísticos son las siguientes:

1. Agencias de viajes
2. Albergues
3. Alojamientos rurales
4. Alquiler de vehículos
5. Artesanos
6. Atraque de cruceros y ferries
7. Bares y cafeterías
8. Bodegas
9. Campings
10. Comercios
11. Convention Bureaux
12. Empresas de turismo activo
13. Empresas de transporte turístico
14. Escuelas de español para extranjeros
15. Espacios naturales
16. Estaciones de esquí y montaña
17. Guías turísticos
18. Hoteles y apartamentos turísticos
19. Museos y centros de interés turístico

20. Oficina de información turística
21. OPCs
22. Otros servicios
23. Palacios de congresos
24. Playas
25. Puertos deportivos
26. Restaurantes
27. Seguridad ciudadana
28. Servicios de limpieza
29. Servicios turísticos de salud
30. Taxis

Otro de los requisitos imprescindibles para iniciar el proceso de adhesión, es que se cumpla con la legalidad vigente para ejercer la actividad en la que se desea incluir. Para ello se admite la presentación de la licencia de apertura. A partir de ahí se podrá firmar el protocolo, que incluye el pertenecer a uno de los oficios contemplados en la lista, ejercer la actividad dentro del ámbito geográfico del destino y tener la sede en él.

El SICTED facilita un manual de buenas prácticas para cada uno de los casos enumerados en la lista anterior. En él se recogen los estándares que una empresa o servicio turístico ha de cumplir para conseguir el reconocimiento y por tanto tener el distintivo que le acredita como tal.

En conclusión

A modo de recapitulación añadir que, tal como se anunciaba, en esta primera parte se ha realizado un recorrido por los conceptos teóricos y conceptuales en los que se enmarca la tesis y que son necesarios para situar empíricamente las referencias en las que se basan las siguientes partes del documento.

Cabe destacar la descripción de los inicios de las propuestas de ocio aplicadas a los viajes y al turismo, que han resultado ser el punto de partida del fenómeno de la AT, además de que ha servido para diferenciarla de su hermana mayor la ASC, sobre todo en que sus respectivos objetivos son bien dispares.

Sospechando que las nuevas tendencias en las propuestas de ocio, enmarcadas en turismo, podrían ir por un camino mucho más amplio, se ha recogido información sobre el concepto de gestión de la calidad aplicado a los servicios, y de ahí hasta detectar su proyección en el ámbito de la industria turística española, para llevar a la conclusión inicial de que puede existir una vía de conexión entre ambas, y por tanto, que la propuesta que se aporta en la tercera parte de este documento, tendría que recoger esta manera actual de entender el ocio turístico, y también de su gestión.

Con lo andado hasta ahora, el panorama que se abre a continuación se dirige hacia el análisis y el diagnóstico del estado actual de la industria del ocio y el entretenimiento en los establecimientos de alojamiento turístico, para detectar así sus consecuencias y sus posibles vías de aplicación en el futuro.

PARTE II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

En esta parte del documento se incluye el proceso de análisis al que se han sometido las empresas del sector y los actores relacionados con la gestión de los programas de ocio y animación en los establecimientos de alojamiento. La intención ha sido el poder de diagnosticar el estado de la cuestión de las actividades de animación.

Con ello se quiere llegar a saber qué se tendría que entender como animación turística en la actualidad, cómo son las funciones de los animadores y determinar cuál tendría que ser el proceso ideal de implantación de un proyecto de animación, en su versión más estándar.

Más adelante, a partir del concepto de sistemas de gestión de la calidad aplicados a las empresas turísticas, se busca determinar cuáles podrán ser sus beneficios y aportaciones. Ello permitiría facilitar la comprensión de por qué implantar un SGC en lugar de un programa de animación más estándar, con lo cual la organización podría sospesar los argumentos a favor y en contra de una opción y de la otra.

5. LAS EMPRESAS Y ACTORES DE LA MEDIACIÓN DE OCIO

El objetivo de este punto es analizar las empresas de alojamiento turístico. El marco empírico geográfico es el de la costa catalana, determinando los establecimientos que en la actualidad ofrecen algún tipo de propuesta de actividades de ocio y animación, y de los profesionales que desde diferentes niveles jerárquicos las gestionan.

La razón del por qué limitarse a la situación en el litoral es el resultado de un paso previo en el que se detectó que los establecimientos al margen de los grandes movimientos de masas turísticas y de sus flujos internacionales, prácticamente ni se planteaban la posibilidad de ofrecer ningún tipo de actividades de ocio programadas para sus clientes, entendiendo que sus motivaciones principales eran antagónicas al fenómeno de la animación turística.

Por otra parte, para seleccionar las empresas que finalmente se han estudiado, el proceso que se ha seguido ha sido un vaciado inicial de la relación oficial de empresas de alojamiento publicada por la Generalitat de Catalunya en el 2010. De este vaciado se han excluido los hoteles de toda la provincia de Lleida, que por ser totalmente interior no entraría en los parámetros de la investigación. Tampoco aparecen aquellos establecimientos situados en la ciudad de Barcelona y su área metropolitana más inmediata, por entender que quedan igualmente excluidos del cómputo.

El catálogo íntegro resultante del rastreo está disponible en los anexos, y en él aparecen todos los hoteles analizados, separados según su categoría y por demarcaciones, es decir, que la división del catálogo se ha hecho agrupando las empresas por provincias.

El siguiente paso ha sido saber si tienen o no ofertas de ocio disponibles para sus clientes, detectando así dónde están los profesionales en activo para pedirles su opinión y su postura frente a la gestión de las actividades de animación.

A partir de los hoteles que ofrecían propuestas de animación, se concertaron las entrevistas. Para realizarlas se intentó que fuesen a actores dentro de la misma empresa de alojamiento, procurando de esta forma entrevistar a profesionales con responsabilidades a diferentes niveles jerárquicos dentro de cada empresa y tener así una visión amplia del fenómeno con la aportación de todos los actores que intervienen en el proceso de esa mediación de ocio.

Para seleccionar a las personas a entrevistar, se decidió realizarlo en dos ámbitos: desde dentro de la empresa y desde fuera.

Desde dentro se pasó a marcar tres niveles de implicación. El primero corresponde a la más alta en la jerarquía organizativa de las empresas, es decir, los directores de hoteles, seguida de los animadores turísticos. Pero para éstos se ideó el poderlo hacer en dos posibles grados de contacto, uno a nivel técnico, que serían los jefes o responsables de departamento, y otro a nivel operario, por tanto, los animadores de base.

Fuera de los hoteles, el cuarto grado se les otorgó a los gerentes, promotores y responsables de las empresas de servicios de animación que suministraban a los hoteles.

Esta estructura de trabajo de campo se amplía en el punto correspondiente a los actores que se despliega más adelante, y que también queda plasmada en la figura 3.22, *Tipologías de actores implicados*.

5.1. Catálogo de empresas de alojamiento con servicios de animación.

Con el vaciado de información se han confeccionado cada una de las tablas en las que figuran todos los hoteles de 1 a 5 estrellas de las provincias de Barcelona, Tarragona y Girona. Además de la categoría, las tablas contienen la ocupación y el tipo de oferta de ocio que se ofrece, matizando si se trata de una actividad puntual e independiente, o si por el contrario se trata de un programa entero de animación turística.

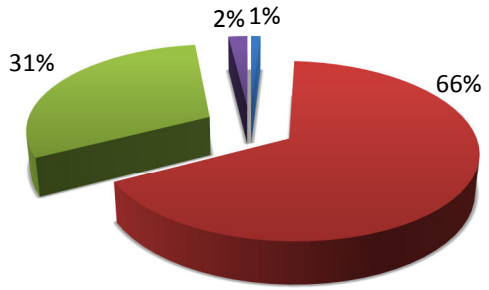
Con las tablas se han confeccionado las gráficas que se comentan a continuación y aportan un estado de la cuestión actualizado de la situación en la que se encuentran los hoteles y de cómo gestionan sus propuestas de ocio. Son un total de seis gráficas por provincia. A saber:

1. la distribución total de hoteles por categorías,
2. la capacidad hotelera total por categoría,
3. los establecimientos que ofertan actividades de ocio y animación,
4. la cantidad de establecimientos con animación por municipios,
5. el potencial de viajeros a los que puede llegar esa oferta ,
6. los establecimientos con animación por categorías.

5.1.1. Hoteles en la provincia de Barcelona.

Obviando aquellos situados en la ciudad o en su área metropolitana, no aparecen en el listado oficial ningún hotel de una estrella. Intentando contrastar su veracidad y actualización se realizó un barrido de visitas de observación fuera de la ciudad y de su área metropolitana, el resultado fue que no se localizó ni un solo establecimiento de una estrella.

En su análisis se destaca que la mayor parte de establecimientos hoteleros de la provincia son los de 3 estrellas, con un 66% de la totalidad. Los hoteles de 4 estrellas representan un 31%, y de forma bastante más minoritaria aparecen los clasificados con 5 estrellas, con un 2%. Finalmente los de la menor categoría, los de 2 estrellas, significan nada más que un 1% (gráfica 5.1).

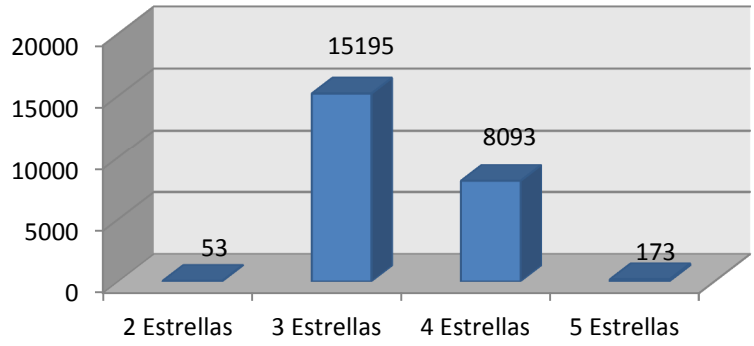


Gráfica 5.1.
Hoteles de la demarcación de Barcelona según categoría

Con los de cinco estrellas ocurre una situación bastante similar que con los de una: la oferta se concentra prácticamente en exclusiva en la capital y su área metropolitana, mientras que fuera de ella se ha encontrado un solo establecimiento. Con toda seguridad ni los

atractivos turísticos ni las motivaciones turísticas vacacionales más estandarizadas, son capaces de sustentar un producto de tal categoría estando tan cerca de la influencia y del potencial de la Gran Ciudad.

La siguiente gráfica hace referencia a la capacidad total que tienen los hoteles de esta demarcación y cómo se distribuyen sus 23.514 plazas por categorías (gráfica 5.2).



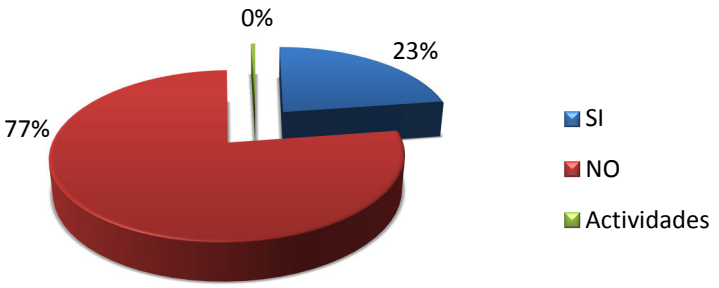
Gráfica 5.2.

Gráfica de capacidad hotelera según categoría.

El dato más evidente es que la mayoría de plazas hoteleras ofertadas en el litoral de la provincia de Barcelona corresponden a establecimientos de 3 estrellas, con un total 15.195. A continuación, y con menos de la mitad, se encuentran los hoteles de 4 estrellas y sus 8.093 plazas, mientras que los establecimientos de 5 estrellas pueden acoger hasta un total de 173. La diferencia es abismal entre los hoteles de 3 y de 4 si se comparan con los de 2 y los de 5, igualmente su capacidad resulta también: con sus 53 y 173, respectivamente.

Seguidamente se estudia cómo los establecimientos gestionan las ofertas de ocio. Divididos en esas tres categorías, según las características de su oferta, o de la ausencia de ella. El primer paso fue revisar las webs de cada uno de ellos para intuir en qué categoría se tendrían que incluir. Como fruto de ese análisis hay que decir que han habido casos en que se han dado situaciones peculiares como por ejemplo que después de examinar las ofertas publicitadas en Internet, se ha detectaron que algunos hoteles que se publicitaban como establecimientos en los que se ofrecían servicios de “animación turística”, a partir de una visita, se pudo comprobar que se trataba de actividades esporádicas y sin conexión las unas con las otras, y que era un tipo de servicio que funcionaba a la carta, es decir, que sólo se organizan bajo petición explícita del cliente. Esta situación suele darse con más o menos frecuencia en las celebraciones de tipo familiar y en clientes que procedentes de la ciudad de Barcelona, prefieren desplazarse del centro urbano por cuestiones que generalmente están relacionadas con las ofertas de los hoteles y del elevado coste de los servicios que se cotizan en la urbe.

Frente a la detección de estos casos, se optó por preguntar directamente a los hoteleros que no publicitan en sus webs ningún tipo de actividad de ocio, si en algún momento, y por alguna razón que fuese, habían practicado este servicio "a la carta". Las respuestas eran que de entrada no lo ofrecían, pero que si un cliente hacía una petición expresa (como ya se detectó), por supuesto que lo tenían en cuenta. Los hoteleros resolvían la situación contactando con empresas de servicios de animación turística de la ciudad de Barcelona.



Gráfica 5.3.

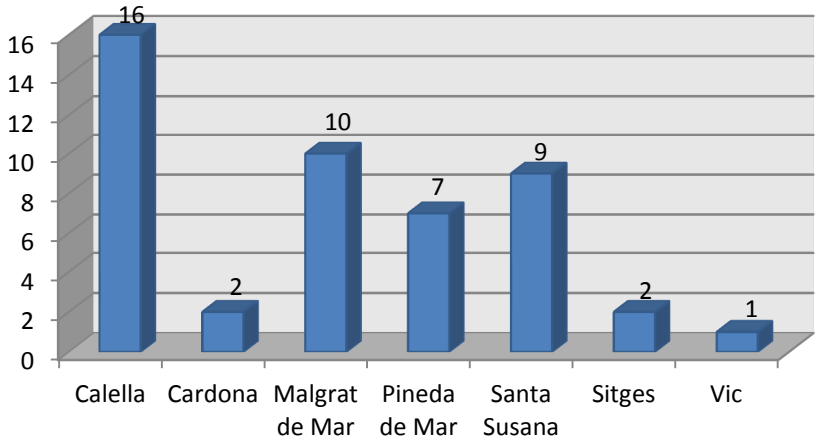
Resumen de los establecimientos con animación turística

Esta razón fue suficiente como para descartarlos en cualquiera de los dos apartados en donde se recogen los que sí publicitan sus ofertas, y pasaron a situarse en el grupo de los que no tienen animación turística. Esta evidencia confirmó la hipótesis de que entre los actores a entrevistar, sin lugar a dudas, tendrían que figurar los responsables gestores de empresas de servicios de animación.

La gráfica resultante (gráfica 5.3) es simple y bastante evidente, en ella se destaca que más del 76 % de los establecimientos de alojamiento no disponen de departamento de animación turística, ni ofrecen ningún tipo de entretenimiento a sus clientes, frente a los que sí lo hacen y que representan un 23% del total. La división presenta un maniqueísmo importante: sí o no, mientras que su término medio es casi insignificante y no llega ni a un uno por ciento. Las propuestas de ocio en esta situación resultaron ser todas contrataciones de grupos musicales que actuaban en directo una vez cada dos semanas (aproximadamente), por lo que la actividad se reducía al concierto de música en vivo en el que además de los temas comerciales discotequeros más conocidos del momento, se interpretaban estándares de los bailes de salón más comunes.

En la figura siguiente (gráfica 5.4) se identifican por municipios los establecimientos que ofrecen programas de animación. Destaca sobre su distribución el hecho de que si bien es cierto que se concentran en los municipios de la costa (Calella, Malgrat de Mar, Pineda de Mar, Santa Susana, Sitges, etc.), sorprende que se detecten tres establecimientos situados en municipios del interior. En ellos se ofrecían programas completos de actividades de animación,

a pesar de que el planteamiento inicial no preveía la posibilidad de que pudieran existir ofertas de actividades de ocio fuera de los destinos más masificados de la costa y relacionados con la tipología de un turismo de sol y playa. Concretamente se trata de Cardona, en donde se encuentran dos de ellos, y el tercero localizado en el municipio de Vic (gráfica 5.4).



Gráfica 5.4.

Identificación de hoteles con animación por municipios

El panorama en la costa era más previsible. Destaca Calella de la Costa como el gran destino de la Costa del Maresme al norte de la Barcelona, con un total de 16 establecimientos de alojamiento que cuentan con programas completos y equipos de animadores profesionales. Le siguen Malgrat de Mar con 10 establecimientos, y Santa Susana con 9.

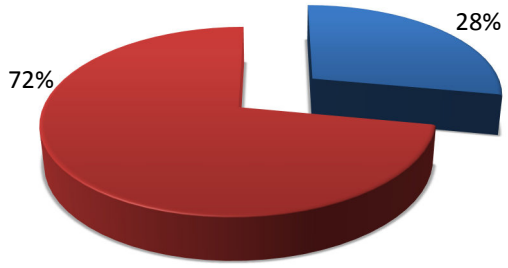
En alguno de ellos se han detectado programaciones dobles, es decir, programaciones que incluyen actividades dirigidas exclusivamente a adultos y, simultáneamente y en paralelo, otras distintas especiales para niños. En todos los casos eran establecimientos cuya clientela era eminentemente familias, muchas de ellas procedentes del Reino Unido en donde la marca turística Maresme se identifica con un turismo familiar que abastece sobretodo el aeropuerto de Girona con conexiones directas a un gran número de sus ciudades.

Frente a estos datos resalta un hecho que puede resultar un tanto sorprende y es que en un municipio costero de la talla de Sitges se detecten solamente 2 establecimientos de alojamiento que ofrezcan programas de animación completos. Aunque se trate de otra tipología de turismo, no deja de llamar la atención que no sea más dinámico en este aspecto.

El próximo paso se trata de analizar hasta qué punto pueden llegar a afectar las propuestas a los turistas. Se trata de saber la capacidad de la animación en influir al potencial de personas a las que podría llegar. Así, la gráfica 5.5 recoge el porcentaje de influencia máxima a la que pueden llegar las propuestas de ocio en los hoteles de la costa de Barcelona.

Son los turistas potenciales con acceso directo a la animación turística a través de las propuestas que se hacen en los establecimientos en los que se alojan durante sus vacaciones.

La capacidad total de la demarcación, una vez realizado el catálogo final, fue de un 65.838 plazas hoteleras, es decir, que se entiende como el número máximo de turistas a los que se puede dar cabida con los hoteles que configuran el vaciado. De ellos, 47.452 correspondería a los viajeros que no tienen acceso a ella puesto que en sus hoteles no ofrecen actividades. Significan un 72% del total.

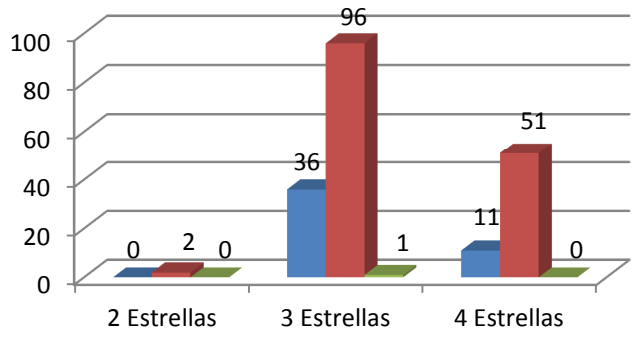


Gráfica 5.5.

Potencial de destinatarios

Mientras que los que sí tendrían acceso ascienden a 18.386, un 28%. Esto indica que casi uno de cada tres turistas de la demarcación de Barcelona podría tener acceso directo a productos cuya base sea el ocio gestionado desde los establecimientos de alojamiento.

Finalmente, la gráfica de la gráfica 5.6 representa la distribución por categorías de los hoteles con propuestas de animación. Muestra los establecimientos hoteleros que cuentan con departamento de animación turística y su categoría.



Gráfica 5.6.

Establecimientos por categorías con animación

Destaca que donde más abundan los programas son en los hoteles de tres estrellas, con un total de 36 establecimientos frente a los 96 que no disponen de ellos. En esta categoría hay un solo hotel que no cuenta con un programa actividades de ocio sino que organiza actividades esporádicas e independientes, sin conexión las unas con las otras. Le siguen los

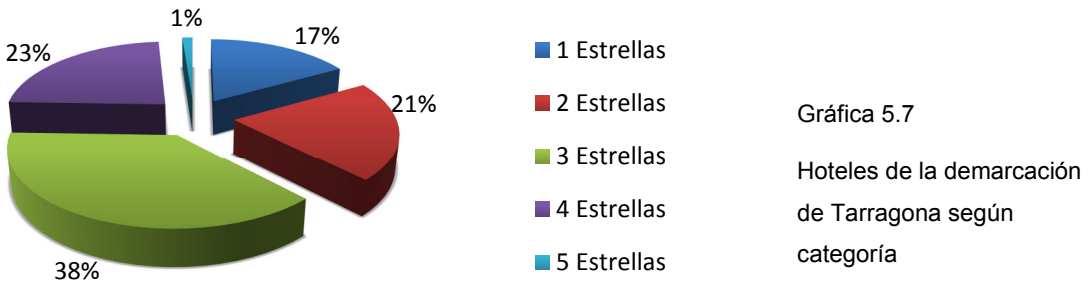
de cuatro estrellas, en los que 11 de ellos tienen programaciones enteras, frene a los 51 que no.

Sobre los pocos hoteles de dos estrellas, parece que no les atrae la idea de gestionar programas de animación, ya que ninguno de los dos del catálogo los ofrece.

5.1.2. Hoteles en la provincia de Tarragona.

Siguiendo un esquema idéntico al aplicado en el caso anterior, siguen a continuación otras seis figuras correspondientes a la demarcación de Tarragona.

En la primera gráfica de esta serie (gráfica 5.7), se recoge el extracto de hoteles según su categoría. Destaca que la mayoría de los establecimientos en la provincia son de 3 estrellas, y que suponen un porcentaje que llega hasta superar ligeramente el 38% del total de todos ellos. Seguidamente se sitúan los hoteles de 4 estrellas con un porcentaje del 23%, mientras que en tercer lugar se sitúan los establecimientos de 2 estrellas con un 21%.



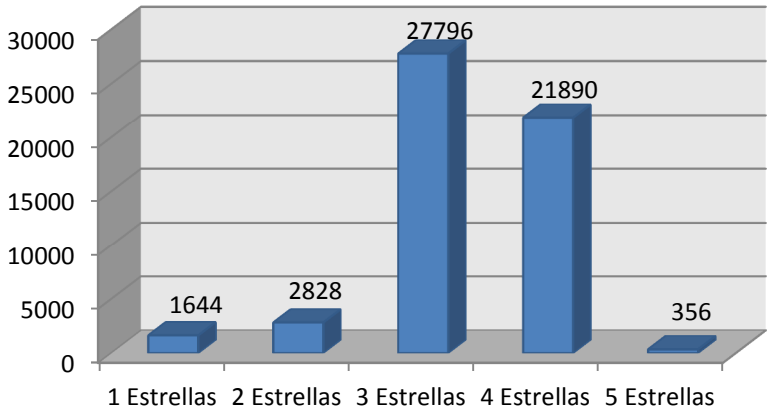
Gráfica 5.7

Hoteles de la demarcación de Tarragona según categoría

Con un porcentaje ligeramente inferior están los establecimientos de 1 estrella con un 17%, y por último los hoteles de 5 estrellas, que significan una gran minoría y que queda representada por tan solo un 1% del total.

La segunda gráfica (gráfica 5.8) corresponde a la capacidad en plazas hoteleras. De las 54.514 que se han contabilizado en la provincia de Tarragona, se ofrecen ordenadas en función de su categoría. Frente a ella, salta a la vista que la que ostenta una mayor capacidad es la que corresponde a los hoteles de tres estrellas, ya que suman un total de 27.796 camas.

Le siguen los establecimientos de 4 estrellas con 21.890 plazas, y a una distancia considerable se sitúan las categorías restantes. Destacar que entre ellas no hay mucha distancia. Este hecho contrasta con la gráfica anterior ya que los porcentajes no son tan dispares, lo que indica que los establecimientos de tres y cuatro estrellas son grandes hoteles mientras que los de las otras categorías son de dimensiones bastante más reducidas.

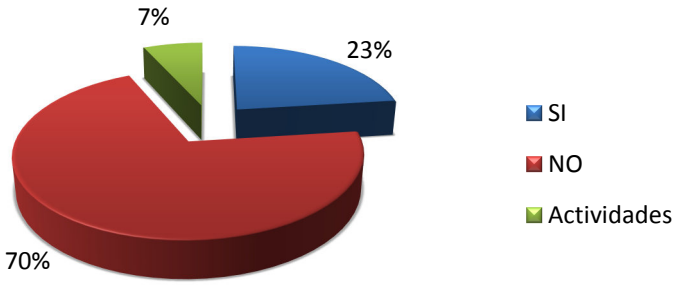


Gráfica 5.8.

Capacidad hotelera según categoría

Así, los hoteles de 2 estrellas se situarían a continuación y cuentan con un total de 2.828 plazas, mientras que los de una estrella alcanzan las 1.644 plazas. Finalmente aparecen los de 5 estrellas con 356 camas en total.

El gráfico de la gráfica 5.9, muestra el porcentaje de establecimientos que cuentan con departamento de animación y propuestas de actividades a realizar en la provincia de Tarragona.



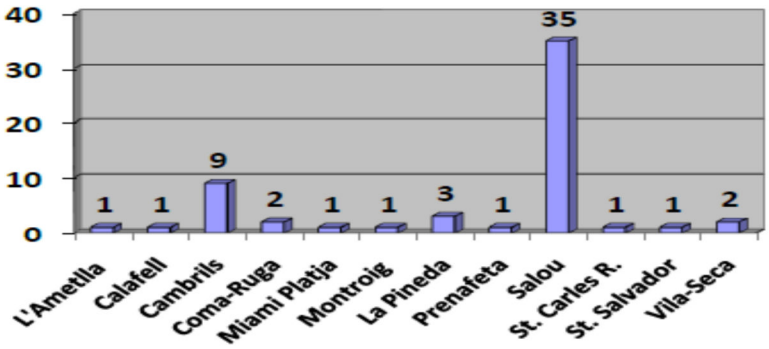
Gráfica 5.9.

Resumen de establecimientos con animación turística

El 70% del total de los establecimientos en la provincia no disponen de oferta de animación, frente al 23% que sí lo hace. Sólo un 7% del total de hoteles ofrece actividades puntuales de ocio. Son las ya comentadas que no pertenecen a ningún tipo de programación preestablecida por el propio hotel.

En la gráfica 5.10 se presentan los municipios que cuentan con establecimientos con animación turística en la provincia de Tarragona. Destaca la gran concentración alrededor del municipio de Salou en donde se han localizado un total de 35 establecimientos. Junto a él, casi

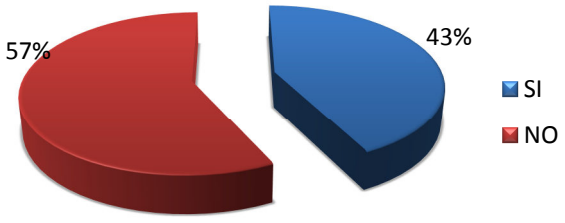
unidos físicamente está Cambrils con 9 hoteles. La Pineda, que cuenta con 3, se ha separado de los 35 adjudicados a Salou, de la misma forma como se ha hecho con Vila-Seca de Solcina, en donde se detectaron 2 hoteles. Desde el momento de su segregación, estos tres municipios se pueden presentar como independientes pese que en algunas fuentes aparezcan como uno solo.



Gráfica 5.10.

Identificación de establecimientos con animación por municipios.

Aunque por distancia y por kilómetros de costa la Daurada sea casi igual que la Brava, la distribución hotelera es bastante diferente la una de la otra. Se decía más arriba que destacan en la gráfica la alta concentración de oferta de programas de animación en la zona centro, al sur de la ciudad de Tarragona, y en lo que en otro momento, fue el término municipal de Salou. Esto no quiere decir que no haya hoteles fuera de esta zona, sino que la realidad es que suelen ser zonas mucho más tranquilas, con otra tipología de turistas que busca otro tipo de oferta, y de forma malentendida, no se le proporciona un programa que les satisfaga, así que la opción mayoritaria es no invertir en animación.



Gráfica 5.11.

Potencial de destinatarios

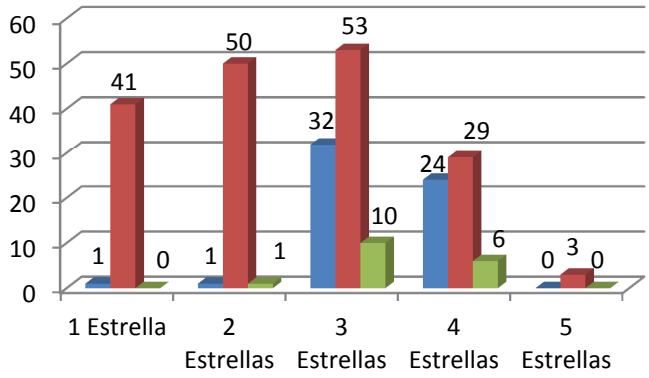
El resto sólo tiene un establecimiento: L'Ametlla de Mar, Calafell, Miami Platja, Montroig del Camp, Prenafeta, Sant Carles de la Ràpita y Sant Salvador.

Este gráfico muestra el número de clientes potenciales los cuales tienen acceso a la animación (gráfica 5.11). El número total de personas que no tienen acceso es de 46.436, que

corresponde a una 57% del total de plazas, frente a las 34.580 que sí tienen acceso y que representa un 43% de la capacidad total.

En la gráfica 5.12 aparecen el número total de establecimientos, clasificados según su categoría. Como en el resto de ocasiones se ven reflejados aquellos que gestionan las actividades de animación a través de programa, por tanto los que tienen departamento de animación, seguidos de los que no tienen y en tercer lugar los hoteles que ofrecen actividades puntuales y desconectadas de un objetivo genérico.

Para empezar, destaca que solamente un hotel de 1 estrella cuenta con departamento de animación, frente a los 41 que no lo hacen. No se detectó ningún establecimiento que organizase actividades puntuales.



Gráfica 5.12.

Establecimientos por categorías con animación

En el caso de los hoteles de 2 estrellas, la mayoría de ellos (50) no cuentan con departamento de animación, mientras que un establecimiento sí que tiene departamento y otro de los establecimientos ofrece actividades. Los hoteles de 3 estrellas es el grupo que cuenta con más establecimientos con animación (32) frente a los 53 que no lo hacen.

De esta categoría son 10 los establecimientos que ofrecen actividades que no están incluidas en un programa de animación establecido.

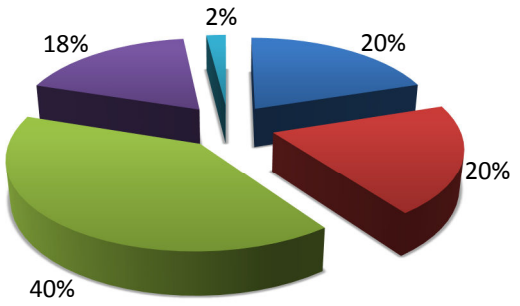
De la categoría de 4 estrellas son 29 los hoteles que no cuentan con departamento dedicado a la animación frente a los 24 que sí lo hacen. De esta categoría son 6 los hoteles que ofrecen actividades. Sólo hay 3 hoteles de 5 estrellas, los cuales ninguno de ellos ofrecen departamento de animación ni actividades.

5.1.3. Hoteles en la provincia de Girona.

Siguiendo la misma metodología, se da paso ahora al resultado de los análisis realizados en los hoteles de la provincia de Girona, y lo que sigue a continuación es igualmente un extracto de la tabla resultante que también se adjunta en los anexos.

Cabe destacar que por una serie de características que se detectaron en el proceso de análisis de su capacidad hotelera, se han incluido en el cómputo aspectos tan sorprendentes como el hecho de que en el interior se hayan detectado establecimientos que tienen auténticos programas de animación, que por sus característica y similitudes con los de costa, hicieron dudar de si descartarlos o si incluirlos, justamente por esa singularidad que no se detectó en las otras dos provincias. Finalmente, y aún a riesgo de una posible desvirtuación de los objetivos de la investigación, se decidió incluirlos en el resultado y en el catálogo, como más adelante se comenta.

Este primer gráfico (gráfica 5.13) indica la cantidad de hoteles según la categoría en toda la provincia de Girona. En ella destaca que la mayoría de establecimientos son de 3 estrellas, que representados por un 40% engloban una capacidad total de 35.796 plazas.



Gráfica 5.13.

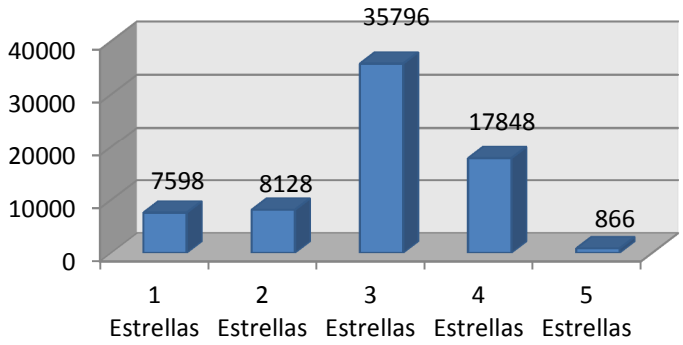
Hoteles de demarcación de Girona según categorías.

Le siguen los hoteles de 2 estrellas con un 20 %, los de 1 estrellas con otro 20 % y de 4 estrellas con un 18%. La gran minoría corresponde a los hoteles de 5 estrellas, que representa solamente un 2% del total.

El próximo paso es comentar la gráfica 5.14, referente a la capacidad hotelera, distribuida según las cinco categorías de establecimientos.

Así, sobre su capacidad, en la provincia de Girona destaca el hecho de que la mayoría de las plazas hoteleras se sitúan en los establecimientos de 3 estrellas con un total de 35.795 plazas, seguidos por los hoteles de 4 estrellas con 17.848 plazas.

Los de 1 estrella con 7.598 plazas y finalmente los establecimientos que suman una menor capacidad serían los hoteles de 5 estrellas con 866 plazas.

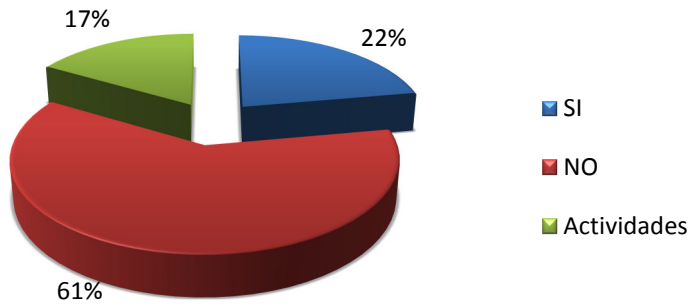


Gráfica 5.14.

Capacidad hotelera según categorías.

En la gráfica 5.15 se muestra el resumen en porcentajes de los establecimientos que cuentan con departamento de animación y con programas completos de actividades, además de los hoteles con actividades puntuales e independientes, que no están sujetas a ningún proyecto específico.

Correspondientes al total de la provincia de Girona se contabilizan el 61% de ellos como los que no cuentan con departamento de animación, frente al 22% que sí tiene, lo que significa que más de dos hoteles de cada diez apuestan por gestionar las actividades de ocio de forma profesional partiendo de un departamento identificado como tal en la empresa.

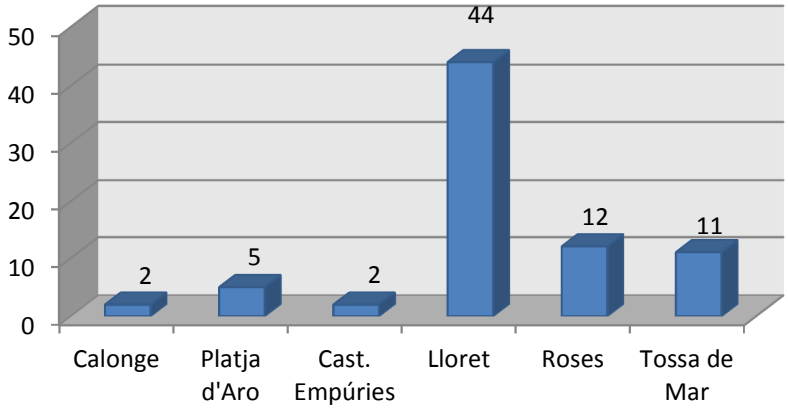


Gráfica 5.15.

Resumen de establecimientos con animación turística

Así que sólo el 17% del total de los hoteles, ofrece actividades que no responden a ningún objetivo planteado a medio o a largo plazo, ni incluido en una planificación del propio hotel.

Los establecimientos con animación turística en la provincia de Girona (gráfica 5.16), se concentran en los municipios costeros más multitudinarios entre los que cabe destacar a Calonge, Platjad'Aro, Castelló d'Empúries, Lloret de Mar, Roses o Tossa de Mar.

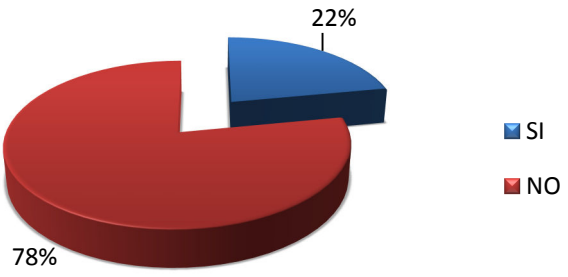


Gráfica 5.16.

Identificación de hoteles con animación por municipios.

Frente a los resultados obtenidos Lloret de Mar despunta con un total de 44 establecimientos que cuentan con programas completísimos de animación. Le sigue a una distancia considerable el municipio de Roses, situado al norte, en la bahía del mismo nombre, con 12 establecimientos.

Muy de cera está Tossa de Mar puesto que se localizaron 11 hoteles en los que se ofrecían programas de animación. En Platjad'Aro se detectaron 5 establecimientos, mientras que en Calonge y en Castelló d'Empúries se contabilizaron 2.



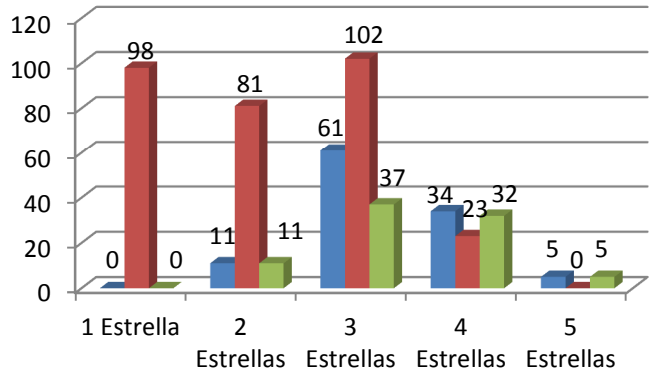
Gráfica 5.17.

Potencial de destinatarios

La gráfica 5.17 muestra el gráfico correspondiente al número de clientes potenciales susceptibles a tener acceso a la animación turística. Un total de 54.784 individuos, un 78% se

ven excluidos de esa posibilidad, frente al 22% del total a las que sí puede llegar directamente la animación turística, que significa que a 15.452 turistas se les proponen las actividades.

En la gráfica 5.18 se muestra la cantidad de establecimientos que, clasificados según su categoría, disponen o no departamento de animación, o si por el contrario ofrecen actividades desconectadas en la provincia de Girona.



Gráfica 5.18.

Establecimientos por categorías con animación

Destaca que en los de 1 estrella no se ofrecen ni programas de animación ni tampoco actividades sueltas, en los 98 establecimientos censados ninguno contemplaba la opción de gestionar las actividades de ocio.

En el caso de los de 2 estrellas, el panorama era algo diferente, y la mayoría de ellos, concretamente un total de 81, no cuentan con departamento de animación ni organizan actividades, mientras 11 sí que tienen programas de animación y otros 11 solamente ofrecen actividades puntuales.

De los hoteles de tres estrellas, 102 no disponen de animación, 61 cuentan con programas enteros y 37 ofrece actividades independientes.

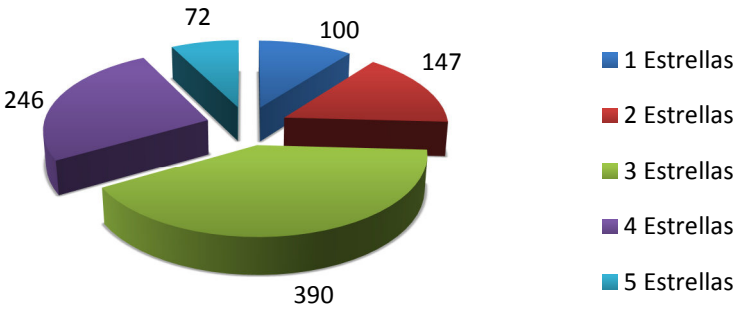
Para el caso de los hoteles de 4 estrellas, de un total de 89 establecimientos, 34 disponen de departamento de animación desde donde se materializan los programas, 23 de ellos no ofrecen ningún tipo de actividad y 32 programan actividades puntuales.

En la máxima sorprende que de los 10 establecimientos de 5 estrellas con los que cuenta la provincia de Girona, 5 de ellos tienen departamento de animación desde donde se gestionan programaciones completas, y 5 restantes ofrecen actividades puntuales.

5.1.4. Resumen de la capacidad de Catalunya.

Tomando los datos obtenidos y puestos en común, el resultado es una visión sobre la costa catalana del estado en el que se encuentra respecto a la aplicación de una gestión de las actividades de ocio (gráfica 5.19).

En primer lugar un comentario inicial correspondería a la gráfica en la que se representan todos los hoteles de la costa catalana, catalogados por estrellas. Destaca el hecho de que la inmensa mayoría son los establecimientos de tres estrellas, que representan un total de 390 hoteles y que tienen capacidad para acoger hasta 60.889 viajeros.



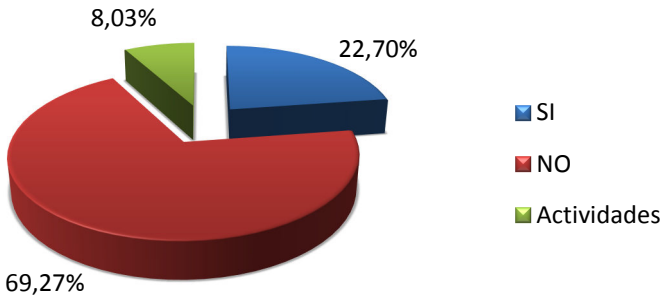
Gráfica 5.19.

Número de hoteles por categorías en la Costa Catalana.

A algo más de distancia siguen los hoteles de cuatro con un total de 246 establecimientos que tienen capacidad para albergar hasta un total de 38.907 viajeros. Un poco más lejos se sitúan los de dos estrellas con 147 establecimientos y una capacidad total de 6.945 plazas.

Los de una estrella representan un total de 100 hoteles y una capacidad máxima de 5.443 plazas y cerrando se encuentran los de categoría máxima, los de cinco estrellas, con 72 establecimientos en total y una capacidad que llega hasta las 962 camas.

En la gráfica 5.20 se muestran los porcentajes totales de los hoteles en el litoral catalán que tienen programas de animación turística y que llegan a un total del 22,7%, junto a ese 8% que ofrecen alguna actividad de vez en cuando, sin estar dentro de un programa y sin conexión directa entre ellas. Lo más destacable es que casi el 70% de los establecimientos no ofrecen ni una sola actividad de ocio a sus clientes, ni en un programa ni de forma esporádica, dato que puede contrastar con la idea popular que se tiene sobre los hoteles vacacionales de costa.

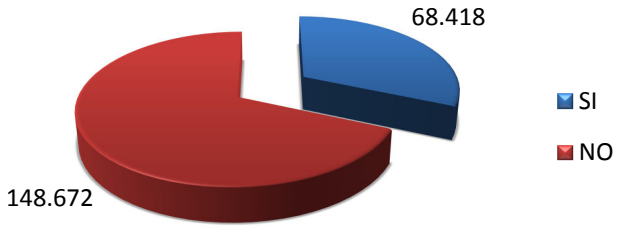


Gráfica 5.20.

Establecimientos hoteleros con animación turística

Pero el análisis hecho en positivo da como resultado que en toda la costa catalana se contabilizan un total que llega casi al 30% de los establecimientos hoteleros que, de una forma u otra, ofrecen la posibilidad a sus clientes de acceder directamente a actividades de ocio.

Hasta ahora se puede afirmar que entre todos los establecimientos de alojamiento hotelero de la Costa catalana, el número de turistas susceptibles a ser "tentados" por las ofertas de ocio de los mediadores, es considerable, puesto que suman un total de casi 70 mil personas, aunque comparado con los que quedan fuera de su alcance, es un número bastante bajo aun (gráfica 5.21), así que se puede intuir que el camino por hacer y el nicho de mercado para los animadores turísticos y mediadores de ocio en los establecimientos hoteleros de alojamiento es muy amplio aún, por lo que se afirma que hay mucho por hacer y que tienen un gran futuro por delante.



Gráfica 5.21.

Distribución del límite de acceso de la animación.

Sin embargo, y antes de extraer ninguna otra conclusión frente a todos estos resultados, habrá que seguir con la investigación que pasa ahora a analizar las opiniones de los diferentes actores profesionales relacionados con la animación y el ocio en hoteles. Será saber cuál creen que son las funciones de los animadores, cómo es su mediación y cómo la afrontan. Son los aspectos que se tratan en el próximo punto.

5.1.5. Actores y empresas de alojamiento.

La revisión de la realidad de la animación turística en los hoteles de las costas catalanas ha ocupado hasta ahora el foco de interés. Junto a este estado de la cuestión, lo que interesa conocer a continuación es la opinión de los profesionales que se ven, de una u otra forma, afectados por ella. Con esta intención y, una vez analizados los hoteles y descritas sus propuestas de animación, se da paso a saber qué valor le dan cada uno de sus actores.

Una de las incógnitas que se planeaban al inicio de la investigación era saber hasta qué punto los empresarios y directores de hoteles eran conscientes de lo que significa la animación y qué idea tienen de ella. Por otra parte, interesaba saber también cuál es la visión de los gestores de la animación profesional. Se considera que su aportación es imprescindible, de la misma manera que también lo son sus experiencias. Es evidente que su relación con el tema aportará un puntal determinante al análisis, puesto que se trata de una perspectiva absolutamente cercana, y totalmente directa, de la aplicación de las técnicas de animación turística, desde el punto de vista de un profesional que no se enmarca dentro de la empresa. Sin esta aportación sería bastante más complicado confeccionar la propuesta que se desarrollará en la segunda parte del presente documento.

Para recoger toda esta información se ha creído que la mejor metodología serían las entrevistas en profundidad. Así, su aplicación se estructura a partir de un planteamiento de análisis a tres niveles, que son los que responden a la implicación de cada uno de los actores con las propuestas de animación en hoteles vacacionales (tabla 5.1).

Actores entrevistados relacionados con la animación turística	
Dentro del establecimiento	**Fuera del establecimiento**
Directores	Gerentes de empresas de servicios de animación
Jefes de animación	
Animadores de base	

Tabla 5.1. Tipologías de los actores implicados.

En la selección de personas a entrevistar se creyó conveniente que tendrían que aparecer en primer lugar los directivos de los establecimientos hoteleros, puesto que son ellos

los que han de marcar las líneas y los parámetros más significativos de las propuestas. También se entrevistarían los jefes del departamento de animación, porque de ellos se espera que materialicen las propuestas en base a las directrices marcadas por sus superiores. Finalmente, el tercer nivel tendría que ser el correspondiente al de los animadores de base, como responsable de la aplicación de las técnicas marcadas por el jefe de animación.

Además de saber qué importancia le dan cada uno de ellos a la animación, se ha creído conveniente tener en cuenta la posibilidad de contrastar las opiniones de los tres niveles que puede suponer un elemento bastante sugerente para detectar los vínculos reales en su relación de profesional a profesional. Por esta razón les hicieron las mismas preguntas; así sería posible contrastar las respuestas y establecer los límites en sus funciones.

Por otra parte se optó por entrevistar también a empresarios que estuvieran gestionando sus propias empresas de servicios de animación. Se trató de tener una visión más objetiva desde fuera de la empresa, como se decía. Se consideró que ese punto de objetividad podía estar más limpio de presiones si se hacía a profesionales externos al establecimiento, así se reducirían las posibles influencias de las políticas empresariales marcadas por los propios directivos.

El contraste de los resultados habrá de servir para confirmar o desmentir los interrogantes que se plantearon al principio de la investigación y que indujeron a ver que una necesidad importante de la metodología a aplicar, tendría que pasar por visitar todos los establecimientos a analizar y obtener *in situ* las opiniones de los diferentes actores.

Estructurando las preguntas que se harían, se estableció que era importante detectar qué tipo de relaciones se establecen realmente en toda la estructura empresarial: desde cómo se planteaba el primer contacto entre ellos, y la información que se transmite, hasta detectar si se marcan algún tipo de límites a cómo estructurar las propuestas, o de qué recursos se puede disponer. A esta primera línea de focalización se decidió denominarla “Relaciones” (1). El objetivo en este grupo era el detectar en primer lugar, cómo son estas relaciones internamente, pero también hacia fuera, es decir, con los servicios ajenos al establecimiento. Yendo más lejos aún, se pretendía detectar si el entorno en el que se encontraba la empresa, determinaba de alguna forma las propuestas de los programas.

Algunas de las preguntas se intentó que fuesen lo menos dirigidas posible, y que las respuestas fuesen abiertas y con una amplitud suficiente como para dejar la máxima libertad al entrevistado y no limitar ni la intensidad ni el énfasis que cada uno de ellos quisiera darle a su opinión.

La segunda focalización se edificó a partir del eje de las actividades que se proponían en los establecimientos. A este segundo punto de atención se le denominó de “Producción” (2). A su alrededor podrían orbitar los aspectos referentes a las actividades, a las conexiones con el entorno y cómo podían ser publicitadas en el seno del establecimiento. Resultó ser algo más dirigida que la anterior, ya que ahora se pretendía detectar, con la menor borrosidad posible, la tipología de actividades organizadas en cada hotel.

El tercer grupo de preguntas se centró en la idea de la gestión del departamento. A este grupo se le denominó de “Organización” (3). En él se enmarcaron gran parte de las preguntas que se propusieron y que, debido a su importancia, finalmente se decidió que se lanzarían en primer lugar.

Aspectos referentes a la gestión de los recursos disponibles (fuese económicos, humanos o de tiempo), se intentaron preguntar con un cierto distanciamiento para que dejara de nuevo, una libertad suficiente como para que todos los actores entrevistados pudieran aportar su punto de vista con una amplitud máxima.

Así pues, y auspiciados por estos tres parámetros, la batería de preguntas tendría que ser la que se adjunta en el cuadro de la tabla 5.2.

Pregunta	Focalización
1. ¿Cómo es la primera reunión entre el animador y el empresario? ¿Qué se trata en ella?	1 – 3
2. ¿Cuántos animadores pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?	3
3. ¿Se tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el departamento de animación? Si es así, ¿qué departamentos podrían ser?	1 –3
4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos y los compromisos previstos para la animación en el hotel?	3
5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Se contratan todos a la vez?	3
6. ¿Se establece un presupuesto inicial? Y si es así, ¿se pacta?	3
7. ¿Se prevén actividades de auto subvención que ayuden a la asignación económica del departamento?	3
8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? Si es así, ¿en qué consiste?	1–3
9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Se aplican otras formas de comunicación en el establecimiento?	2–3

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? Si es así, ¿nos puede dar algún ejemplo?	2–3
11. ¿Se programan actividades de animación fuera del hotel, que no sean excursiones organizadas por Agencias de Viaje?	1–2
12. ¿Se tiene en cuenta el contexto geográfico o histórico en las actividades?	1–2
13. ¿Qué tipo de actividades dentro del programa son las que tienen más éxito entre los clientes? ¿Sería posible hablar de un Ranking?	2
14. ¿Tienen datos históricos? ¿Nos podría facilitar algún programa de animación de su empresa?	3

Tabla 5.2. Correspondencia de las preguntas con las focalizaciones.

En él se distinguen dos columnas; una corresponde a la pregunta y otra a su derecha que indicaría la focalización de los tres grupos propuestos. En varios casos, las respuestas se planteaban desde dos posiciones distintas, pero que estaban estrechamente relacionas y su interrelación resulta bastante evidente.

La batería de preguntas fue la que se recoge en la tabla 5.2. Así, cuando se hace referencia al número 1 de la columna derecha, significa que la pregunta responde a información que se enmarca en aspectos relativos a las relaciones que pueden establecerse en la empresa, tanto desde dentro de forma interdepartamental como con proveedores de cualquier servicio, ajenos a la misma empresa. Con el número 2 se indican aquellas preguntas dirigidas a la detección de información sobre el proceso de creación y producción de la oferta total de actividades de animación. De ahí que se le denomine de “Producción”.

En el caso de las señaladas con el 3, son las que corresponderían a aspectos referentes a la organización y la gestión interna del departamento.

La selección de las empresas.

La selección de empresas a entrevistar se hizo intentando ajustarse a los resultados obtenidos en el análisis del punto anterior. Es decir, se intentaron elegir aquellos municipios que se creyeron más significativos, y en donde se habían localizado una mayor concentración de hoteles con oferta de animación turística. Una vez decididos se contactó con varias empresas de cada uno de ellos para concertar las visitas y las entrevistas.

Uno de los requisitos que se plantearon a las empresas preseleccionadas, fue el poder entrevistar actores de los tres niveles dentro de su mismo establecimiento. Esta condición limitó en gran medida la reacción de alguna ellas, ya que en muchos casos aun no estaban

abiertas al público y no tenían aún toda la plantilla en activo. El hecho de no haber empezado la temporada de verano, las posibilidades se redujeron bastante.

Finalmente se consiguió confeccionar la lista de las empresas que se adaptaban a las condiciones y que accedieron a aceptar ser analizadas. Los municipios fueron Salou, Lloret de Mar, Platja d'Aro, Ampuriabrava y Rosas, por lo que significaba que los hoteles estarían en aquellos que turísticamente eran los más significativos. En ellos se detectó en el punto anterior una mayor concentración de propuestas de animación turística; de hecho era lógico que acabaran siendo estos y no otros en los que se situarían los hoteles *target*; simplemente era donde más posibilidades había.

Además, también se acabó entrevistando a un empresario que dirigía una cadena internacional de hoteles vacacionales con establecimientos en ambas costas, es decir, la Costa Brava al norte y la Costa Daurada al sur de la Comunidad Autónoma. De esta manera quedaba cubierto por completo todo el territorio y con la máxima amplitud posible.

Por otra parte, y buscando empresas ajenas a las estructuras empresariales de costa, se concertaron otra serie de entrevistas y visitas a empresas de servicios de animación que, localizadas en la ciudad de Barcelona casi todas ellas, se enmarcaban en el segundo *focus group*. Buscando una máxima amplitud, se obtuvo la colaboración de otras dos más, cuyo centro de operaciones se encuentra en el municipio turístico de Salou, cercanas así a sus clientes objetivo: los hoteles vacacionales, *al pie de cañón*, comentó alguno de ellos. Los resultados obtenidos se describen en los próximos puntos.

Los directivos de empresas de alojamiento hotelero.

De las empresas que cumplían los requisitos, se escogieron cuatro directivos que representaran los hoteles. En algún caso se da la coincidencia de que dirigen pequeñas cadenas hoteleras con establecimientos en varios municipios. Aun así, los establecimientos elegidos se procuró que fuesen totalmente diferentes entre sí para poder asegurar una visión lo más amplia posible. Todos ellos están entre categorías de tres y cuatro estrellas, con una capacidad media/alta, que comprende desde 180 plazas hasta las 450. Paralelamente, y con la intención de trabajar desde un punto de vista de paridad máxima, se eligieron dos directoras y dos directores hotel.

Concretamente, las personas seleccionas fueron, por una parte en la Costa Daurada, la Sra. Maica C. con hoteles en Cambrils y Salou, y el Sr. Isclà en Salou. Por otra, la Sra. Teresa D. con hoteles en Lloret de Mar y Platjad'Aro, y el Sr. Josep C. que dirige dos grandes

establecimientos hoteleros, uno en Ampuriabrava y otro en la vecina Rosas. Con ellos quedan también representados los puntos más importantes de la Costa Brava.

Animadores turísticos profesionales en activo.

Se entrevistaron cinco profesionales en activo. Todos ellos eran responsables de departamento, que dependiendo del establecimiento, las dimensiones del equipo variaban los unos de los otros, sin embargo el estatus en el organigrama era equivalente.

Las preguntas fueron las mismas que a sus empresarios y directores. Uno de ellos no corresponde a la misma empresa que los directivos entrevistados, y la razón, de nuevo vuelve a ser el hecho de que la temporada no estaba del todo en marcha, y así, finalmente fue imposible hacer coincidir la totalidad de entrevistas en el seno de las mismas empresas y para los tres niveles jerárquicos del *target* inicial.

El hecho de estar en el inicio de la campaña y de que en varios casos se trataba de empresas con diferentes establecimientos situados en otros tantos municipios, también dificultó la concreción de agendas, y como consecuencia, de las entrevistas a los profesionales. Sin embargo, el resultado puede considerarse igualmente válido, puesto que esta circunstancia no acabó significando una variable que pudiera alterar el resultado del análisis.

Un aspecto interesante a resaltar en este bloque, es que aunque estuvo fuera de los objetivos iniciales, y un poco entre líneas durante la conversación, se les preguntó a los animadores sobre su formación profesional y sobre las personas que suelen formar parte del departamento. Las respuestas sorprendieron por su disparidad: algunos había estudiado Magisterio, Técnico en Actividades Fisioterapéuticas, Educadores físicos o artes escénicas (actores y bailarines). Uno de los entrevistados se había formado en un centro habilitado y era Técnico Superior de Animación Turística.

La disparidad de formaciones de cada uno de ellos puede inducir a pensar que no existe un currículo oficial de formación, cuando la realidad es otra, como lo demuestra la formación del último de ellos

En cuanto a los animadores de base, sólo se entrevistaron a tres de ellos, ya que, de nuevo, al no haberse iniciado totalmente la campaña, éstos no habían sido contratados aún, por lo que la disponibilidad de profesionales a este nivel, era baja.

En cualquier caso, decir que en los tres casos se trataba de su primera experiencia profesional en al campo de la animación turística profesional. Comentaron que los criterios

para su selección habían estado en los tres casos el nivel de idiomas (que se reducía básicamente al inglés) y una personalidad extrovertida. No se comentó nada más al respecto.

Responsables de empresas de servicios de animación turística.

Para realizar estas entrevistas se localizaron empresas de servicios de animación que estuvieran en activo y con un producto dirigido también a hoteles de costa. Entre ellas, dos publicitaban en paralelo una oferta dirigida a establecimientos turísticos urbanos. Uno de ellos aseguraba que la base más importante de su empresa la constituía justamente esa oferta en la misma ciudad de Barcelona, y que sólo de forma puntual salían profesionalmente de los límites del municipio. En este caso la persona entrevistada autodefinía a su empresa como una empresa de animación turística urbana, aunque no dudaba en promocionarse en la costa en periodos de temporada baja en la ciudad.

De cualquier forma, las cinco empresas visitadas (aunque realmente se entrevistaron seis personas, ya que en una de las empresas se trataba de dos socios), afrontan la gestión del ocio muy vinculada a los establecimientos de alojamiento en la costa catalana, tanto norte como sur. En este grupo de entrevistas se dio un hecho inédito: era un punto en común que tenían los seis empresarios; todos eran profesionales que iniciaron su andadura a partir de la formación específica de animación turística, y que más tarde vieron el nicho de mercado que suponía ofrecer como producto una gestión del ocio en los establecimientos de alojamiento con un mínimo de garantía de éxito para el hotelero.

En este sentido, una de estas empresas llega a tener en plantilla hasta un total de 100 empleados en temporada alta de verano, y tienen serias dificultades de reclutar profesionales capaces de asumir las responsabilidades que requieren las funciones del animador turístico.

En uno de los casos la oferta de animación llega, además de ofrecer sus servicios de gestión del ocio a empresas turísticas de primer orden en toda la geografía catalana, hasta a colaborar con agencias de viaje especializadas en viajes familiares a medida. En este caso, un animador acompaña a la familia en todo el recorrido durante los días que dura el programa, haciéndose responsable de las actividades de ocio de los niños, pero con unos márgenes de responsabilidad muy definidos y que se pactan previamente con las familias y las empresas de forma conjunta.

Con todo, al final se entrevistaron a 18 profesionales en total en todas las modalidades. Como fruto del análisis de la información extraída en las visitas, se desarrolla el siguiente apartado en el que se contrastan las aportaciones y las opiniones de todos ellos.

5.1.6. Contraste de opiniones.

El resultado del contraste se organiza en función del orden de las preguntas, y al final se añaden algunas ideas que ha aflorado en las opiniones, sobre todo, por parte de los gestores de las empresas de servicios, coincidiendo en algún aspecto, como se verá.

Sobre las opiniones de la primera pregunta, los directores coinciden todos en que en la primera reunión, la que abre la temporada, se suelen pactar unas directrices sobre las acciones y sobre el presupuesto que se destina al programa para ese periodo. Esta visión es compartida por los profesionales que, también opinan que, en función de las experiencias previas entre ambas partes se llegan a pactar las líneas de actuación en la que han de quedar enmarcadas las acciones, respetando la filosofía y los objetivos empresariales, que suelen reducirse a que los clientes “queden contentos”.

De estas primeras reuniones, los animadores de base quedan excluidos, y su aportación se reduce a cumplir con las tareas que los responsables de animación les otorgan, en función de sus actitudes más que de sus aptitudes

Los responsables de departamento se adaptan a los requisitos de la empresa y en cómo ésta entiende lo que ha de ser el servicio de animación. A menudo no comparten opiniones, pero intentan acatar las condiciones y ajustarse al máximo a los márgenes de maniobra que los directivos les permiten.

Las contrataciones de los equipos de animación dependen mucho de las experiencias previas de cada establecimiento con el responsable del departamento, de la capacidad de éste y de la importancia que se dé al servicio. Coinciden en que a mayor ocupación, mayor tendría que ser el equipo, cosa que se suele respetar con bastante frecuencia. De la misma manera, está bastante aceptado que la primera incorporación a la empresa es la del responsable, y que a medida en que se van necesitando, amplía la plantilla.

Sobre el personal de base, normalmente es el director de la empresa quien la tramita y la propone al responsable del departamento. Las propuestas suelen ser muy variadas, incluso se ha dado la situación de que acaba entrando a formar parte del equipo una persona que se acercó al establecimiento con intenciones de formar parte del *staff* de cafetería, sin embargo, acaba en el departamento de animación.

Respecto a la colaboración de personal de otros departamentos, se detecta una cierta reticencia por ambas partes. Sin embargo, en el caso de que se exista la posibilidad, se puede hacer en función de las actividades nocturnas propuestas por animación, aportando esfuerzos

para conseguir una mayor tematización de las cafeterías, bares y cocina. Otro tipo de colaboración no se plantea por ninguna de las partes implicadas, ni vertical ni horizontalmente.

Sobre el control de las actividades y el grado de satisfacción, tanto por parte de los residentes como de dirección, dependen de las experiencias previas de los responsables. Una gran mayoría de las veces los empresarios piden a sus animadores que sean puntuales y que los destinatarios acaben satisfechos, con eso se conforman y no suelen pedir más. En muy contadas ocasiones prevén una recogida de evidencias, como encuestas o informes de gestión, manifiestan que con que no haya quejas de las programaciones y de las actividades es suficiente.

Se ha detectado otra casuística que apunta en una dirección contraria y que se da casi en exclusiva en establecimientos hoteleros frecuentados por agencias de viajes extranjeras. Así hay cadenas que comparten actividades de animación con varios turoperadores dentro del mismo establecimiento; en ese caso se da una especie de competición para demostrar quién resulta más eficaz en las propuestas de animación y en los resultados de éstas. Entre ellas destaca la situación de Golden y Thomson, en donde la preocupación por demostrar la mayor asistencia a las actividades y por el mejor índice de satisfacción, ha hecho de los hoteles un auténtico campo de batalla para conseguir un gran flujo de afluencia a sus propuestas. Este hecho crea una auténtica necesidad de establecer reuniones con el *staff* del departamento en donde se pactan y se establecen las líneas de actuación que garanticen la máxima eficacia en las propuestas. En estas reuniones, en las que todos participan, se han de rendir cuentas, analizar los casos y marcar objetivos a conseguir.

Otra línea de preocupación por el control de las actividades y de los resultados, la representan las empresas de servicios de animación, ellos también programan reuniones periódicas entre los animadores y los empresarios. En algún caso se llega incluso a practicar una especie de auditoría interna en las que se piden resultados a los profesionales. A partir de esos resultados, los responsables respectivos pueden pasar los extractos de información a los directores de los hoteles y a los propietarios, en forma de auténticos informes de gestión con resultados reales del producto de sus propuestas.

En cuanto a las actividades de autosubvención, prácticamente ni se plantean en ningún nivel del organigrama. Se ven como actividades ilegales, incluso prohibidas. La idea general es que el programa de actividades de ocio ha de ser gratuito, y en ningún caso se pide al cliente que pague nada. Los ejemplos que han comentado todos los actores se reducen básicamente a bingos y rifas, insistiendo siempre en esa perspectiva en negativo de la actividad. Aun así, en

algún caso aparece la posibilidad de entender el *merchadising* como una posible vía de subvención.

Rompiendo un poco esta idea generalizada de la autosubvención, una de las empresas de servicios de animación, de hecho es la mayor de todas las entrevistadas, proponen que ellos sí prevén acciones que contribuyen a auto subvencionarse, siempre que el empresario lo permita. Proponen poner en marcha propuestas en las que se pide una pequeña cuota de inscripción que se materializa en un carnet de socio (generalmente para pertenecer al miniclub). Proporciona unos derechos especiales, como por ejemplo, acceder a regalos y obsequios por parte de la empresa o a utilizar unas instalaciones determinadas, como simuladores de realidad virtual o conexiones a Internet

De todas las personas entrevistadas, ninguna de ellas ha comentado la existencia de una cuenta de explotación del departamento, simplemente no las hay. En algún caso sí que se llega a hablar de una cuenta de control de gastos, que aunque explican que éstos pueden llegar a ser flexibles, en el caso de mucha afluencia a actividades, siempre se puede argumentar la necesidad de que se requiera una ampliación de material.

En cuanto al tema de la publicidad y los medios de comunicación que se utilizan son prácticamente los mismos en todas las empresas. Los carteles situados en lugares de paso obligado y los *flyers* son los más utilizados. La megafonía no se acepta en todos sitios, mientras que el más valorado en los tres niveles, y el que se considera más efectivo, son las relaciones públicas, puesto que permiten personalizar las invitaciones a tomar parte en las actividades, y su efectividad es muy alta.

La publicidad para atraer personas de fuera de los hoteles, no se contempla en ningún caso, ni tan solo por parte de las empresas de servicios, que aunque el coste de la actividad sea alto, las propuestas se dirigen en exclusiva a los residentes de los establecimientos.

Las colaboraciones externas existen, pero no generalizadas. Las más frecuentes son las actuaciones y los espectáculos al más puro estilo de cuadros flamencos, como esencia de las fiestas nocturnas que se programan en determinados establecimientos. En menor medida, las colaboraciones en actividades culturales, como por ejemplo, los talleres de danzas.

Las salidas fuera de los hoteles son limitadas y se refieren en mayor medida a paseos con distintos objetivos y a actividades deportivas de baja intensidad, como una salida en bicicleta, en donde lo importante es que el recorrido no entrañe mucha dificultad, y en ningún caso es el contexto natural en el que se desarrolla la actividad.

Sobre el ranking de las actividades, existe unanimidad en que la mayor aceptación la tienen aquellas dirigidas al público infantil, entre las cuales, las minidiscos son las que mejores resultados consiguen. Para adultos, las lúdicas basadas en deportes de baja intensidad y competitivas, con un cierto grado de pasividad, también tienen su buen margen de éxito.

En general, en el contexto de todos los actores de dentro del hotel, las actividades culturales brillan por su ausencia y cuando lo hacen se remiten a estándares basados en tópicos que no suelen atraer en la medida que solían hacerlo en otros tiempos.

Sin embargo, cabe destacar que la difusión de la cultura del entorno a partir de los contenidos de algunas de las actividades programadas por parte de las empresas que prestan sus servicios de animación a los hoteles, son entendidas como una potente manera de distinguir sus propuestas de gestión del ocio y de personalizar sus productos entre los clientes, los hoteleros. Casi de forma unánime para esta tipología de profesionales, el contexto cultural es teniendo muy en cuenta, puesto que les permite diversificar y diferenciar sus propuestas de animación de las posibles empresas de la competencia, y de otros destinos, que también ofrecen un producto basado en el “sol y playa” más tradicional.

Como un aspecto diferenciador a tener en cuenta entre los resultados del contraste, es destacar que si por una parte las aportaciones de las empresas de servicios, ajenas a los hoteles (los denominados servicios *outsoursing*), diferían poco de la opinión del resto de actores, es en su punto de vista sobre cómo gestionar el ocio en los hoteles, en dónde se detecta que su visión es algo diferente. Además, y en todos los casos, estos empresarios provienen de la formación específica de animación, es decir, todos ellos se formaron como animadores turísticos y pasaron algunas temporadas en establecimientos turísticos antes de decidirse a montar su empresa de servicios.

Algunos de ellos incluso llegaron a la formación tras experimentar sus primeras incursiones en la profesión antes de iniciar sus estudios, hecho que les impulsó a formarse profesionalmente como tales. Otros tuvieron su primer contacto durante su periodo en los centros de formación, como parte de ella, por tanto antes de finalizar sus estudios, pudiéndose así especializar en ámbitos más concretos, con un cierto conocimiento de causa. Algunos comentaron que estaban convencidos de que este hecho les había motivado mucho más para realizar los estudios.

Es posible que este contacto profesional, argumentado por los contenidos de la formación, les aportara una visión sobre la gestión de la animación turística algo diferente a los restantes grupos de profesionales. Seguramente sea también esta visión la razón por la que un día decidieron montar sus empresas de servicios, al darse cuenta de que una metodología

que pueda controlar la evolución de las propuestas y de sus resultados en el público objetivo, sería la forma más correcta de plantearse una gestión responsable del ocio, como un producto turístico con proyecciones de futuro profesional.

Todos ellos pasaron primero por las experiencias profesionales de ser animadores turísticos bajo la supervisión de otros profesionales, y más tarde pasaron a ser responsables del departamento, para finalmente iniciar su andadura creando su propia empresa de servicios de animación.

6. LA DEFINICIÓN DE ANIMACIÓN TURÍSTICA

Como se ha visto, la Turismología es rabiosamente actual, sobre todo si se la compara con otras que llevan siglos gestándose y evolucionando, tanto es así que, ya se vio cómo el consensuar una definición unánime resulta bastante complicado. En esta línea se puede situar igualmente a la animación turística, sobre todo, teniendo en cuenta que su marco conceptual es el turismo.

Como se verá, son varios los autores y teóricos que, han manifestado sus opiniones y puntos de vista al respecto. Las experiencias de relación con la animación turística de todos ellos son distintas, y de ahí la diversidad de opiniones: desde fuera, desde dentro, por oídas, etc. Lo que aquí se intentará es aportar una definición, que a partir de la revisión de varias propuestas, de varios autores, y sobre todo de profesionales con una dilatada óptica profesional muy cercana al mundo de la animación, se acerque al máximo a una idea veraz, válida y contrastada, desde diferentes actores y flancos.

Entre las propuestas seleccionadas para entrar en este análisis, destaca por su rigurosidad y credibilidad la que dio la Organización Mundial de Turismo (OMT) en la asamblea de Nueva Delhi, en el 1984.

Como muestra de opiniones más concretas se ha tenido en cuenta las que proponen

Serrat (2000), Chaves, A y Mesalles, L. (2001) y Labolilla y Farré (2005). Son tres puntos de vista que, en algunos casos pretenden hacerse desde dentro, pero sólo a través de referencias, no desde la propia experiencia (Chaves y Misalles, 2001). Otros desde el punto de vista de profesionales en activo, pero sin formación específica (Labolilla y Farré, 2005), mientras que otros lo hacen desde los centros de formación (Serrat, 2000). Lo destacable en todos los casos es la preocupación por analizar una realidad, y que, en todo caso, han acabado siendo significativas puesto que todas han sido publicadas en nuestro país.

Así pues, se ha tenido en cuenta las necesidades de los profesionales y sus objetivos. La información proviene de todos los niveles del organigrama, con una amplitud máxima y la intención de atenderlos a todos.

Finalmente decir que como metodología de descripción en la definición, el modelo que se ha seguido es el utilizado por Jaume Trilla en su obra "Animación Sociocultural. Teorías, programas y ámbitos" (1998). En la obra, el autor se centra en la definición de la animación sociocultural. Tomándola como referencia, se cumpliría con un objetivo doble: por un lado utilizar la misma metodología descriptiva para definir qué es la animación turística, y por el otro establecer las diferencias con la animación sociocultural.

Así pues, en base a la de Trilla, la definición de la turística que aquí se propone es la siguiente:

La Animación Turística es la serie de acciones que con dos objetivos, uno o varios individuos realizan sobre un grupo de personas que se encuentran desplazadas de su domicilio habitual.

- *Primero objetivo*: desarrollar la comunicación, fomentar la vida social y la cultura en el seno del establecimiento turístico, creando para ello un ambiente idóneo y duradero.

- *Segundo objetivo*: dinamizar y promover la economía de la empresa turística que acoge las propuestas.

Siguiendo el método utilizado por Trilla (1998), y una vez dada la definición, se hace imprescindible analizarla con profundidad. El objetivo es llegar a comprender sus caracterizaciones, su alcance y su magnitud. Así cuando se afirma que *es una serie de acciones*, éstas han de ser entendidas como acciones continuadas, y en ningún caso se podrá

aceptar bajo esta denominación a una acción aislada, sin conexión ni continuidad ni auspiciada bajo una propuesta que contemple unos objetivos a cumplir. Este es un error que se ha detectado con bastante frecuencia, como se ha visto. La situación se daba sobre todo refiriéndose a un espectáculo nocturno o a un evento puntual, que incluso pueda llegar a ser bastante especial y que, generalmente se lleve a cabo por la noche, si es puntual, sin conexión con otras actividades que den continuidad al ambiente creado, no podrá admitirse ésta como una actividad de "animación turística". En este caso, sólo se podrá hablar de una actividad de animación, aunque utilizar el adjetivo no tiene sentido, puesto que no se cumple la idea de mantener un ambiente concreto en el cual las relaciones humanas y sociales fluyan. Si no hay continuidad, difícilmente se podrá garantizar una mínima cohesión entre las personas destinatarias de las propuestas.

El próximo paso son los agentes aplicantes, es decir, los animadores turísticos o mediadores de ocio, y su relación con el grupo de destinatarios. Como es de prever, ellos son los responsables de crear y realizar las acciones *sobre un grupo de personas*. Se ha de aclarar que, aunque en la definición se hable de la posibilidad que sea un solo animador el responsable de una actividad en concreto, no debe entenderse como que éste desempeña su actividad profesional en solitario. Tal y como se ha podido comprobar en las entrevistas a los diferentes actores, esa situación es poco frecuente, y la norma es que se suele trabajar formando parte de un equipo.

Por otra parte, sí resulta frecuente encontrarse en establecimientos turísticos con agentes no formados específicamente para desempeñar las funciones propias del animador. En este caso, el conocimiento es aportado a base de una experiencia empírica repetida en el mismo establecimiento, dándose la situación de que el profesional ha aprendido con la experiencia. Es una situación que se detecta con frecuencia y puede ser debida a la fuerte demanda que presenta profesión y la escasez real de este tipo de profesionales formados.

Otra de las características es la dificultad de proyectarse en la profesión, seguramente por el marcado carácter estacional de la misma. Los profesionales formados ven una salida a la misma a través de la creación de sus propias empresas de servicios, como se ha podido comprobar en las entrevistas. El estado ideal sería que todos los animadores pudieran contar con una base de conocimientos teóricos, reforzados con una experiencia en el ámbito del turismo, tal y como se ha pretendido con la formación de Técnico Superior en Animación Turística.

Pero volviendo con la definición, más adelante se mencionan las intenciones de *desarrollar la comunicación y fomentar la vida social*. Esta sentencia se tiene que entender con

una amplitud máxima; en un primer momento, se está haciendo referencia a los destinatarios de las acciones, es decir, a los turistas, pero también se tendrá que ampliar hasta los mismos agentes aplicantes, y juntamente con ellos, por extensión, a todo el *staff* del establecimiento turístico. La comunicación y la vida social que se pretende crear se supone que ha de ser como un tipo de "caldo de cultivo" en el seno del cual se creen las sinergias necesarias para que una gran parte del grupo se conozca y puedan llegar a establecer unas relaciones sociales óptimas, en definitiva, a ser buenos camaradas de viaje durante su periodo vacacional. Por tanto, compartir cuantas más buenas experiencias mejor. A fin de cuentas, es un valor añadido que desea un porcentaje bastante elevado entre aquellos que deciden tener una experiencia de ocio, afirma Valls en su estudio de los ociotipos (1999). Así, a cuantas más personas lleguen las propuestas, más efectivo será el objetivo final de la animación turística.

Por esta razón todas las acciones tendrán que ser realizadas desde el seno mismo del grupo, es decir, que siempre que sea posible, los agentes actuarán como parte integrante y participante del grupo, afirman los mismos profesionales, evolucionando con él y paralelamente con las propuestas, por tanto, no se puede entender la animación turística desde la alienación de los agentes.

Rotundamente, no se podrá hablar de animación turística cuando se trate de una acción o actividad realizada como una mera contratación, aunque se programe varias veces por semana; al no participar ni del grupo ni de su evolución, la comunicación y la vida social, en el supuesto caso que se den, solamente se darán por inercia. En este caso, los profesionales que aporten su "producto" al establecimiento no pueden ser tomados como agentes aplicantes ni motivadores.

Desde esta óptica, y revisando el papel de los destinatarios, se detecta una de las diferencias más significativas en la AT (Animación Turística) y la AS (Animación Sociocultural); se trata de su capacidad de reacción. Hablando de las tipologías de destinatarios, Trilla (1998) propone una serie de colectivos de entre los cuales puede haber una coincidencia con el *target* de la AT, sin embargo otros resultan prácticamente inverosímiles y bastante improbables de darse en establecimientos turísticos. Son los colectivos con cierto riesgo de exclusión: personas que presentan ciertas dependencias, como toxicomanías, o personas con discapacidades o minusvalías. Para el animador turístico resultan aún casos "inverosímiles", solamente por lo poco frecuentes que son aún hoy en día. El derecho al acceso al ocio tendría que ser en la actualidad una realidad, como afirma Lázaro (2006), pero desde el punto de vista de los profesionales de la animación sigue siendo un aspecto al que le queda mucho por hacer hasta convertirlo en una cotidianeidad.

La reflexión de su gestión lleva a la autora a cuestionarse hasta qué punto puede ser tenido como correcto y ético el afrontarla desde la diferenciación o desde la inclusión. Lo ideal, dice, podría ser el no tener que hacer nada especial para ellos, y que su acceso estuviera siempre garantizado.

Puede ocurrir que de forma puntual alguna persona, o grupo de ellas, se alojen en un establecimiento turístico. En este caso, el animador siempre hará las gestiones oportunas para que las propuestas sean accesibles a todos los públicos sin distinción, quedando por tanto integrados en ese proyecto de comunicación y de vida social que el establecimiento persigue.

A pesar de todo, la definición de AT no entra en especificaciones sobre tipologías, así que el derecho al ocio que Lázaro propone (2006) queda garantizado plenamente sin ningún tipo de riesgo de exclusión. Sin embargo, las características de los destinatarios supondrán una de las grandes dificultades que se le presenten al animador turístico. El agente está en la obligación de crear un programa de actividades basándose en el conocimiento de las motivaciones *a priori* de los diferentes tipos de turistas que cada empresa tenga previsto recibir. Por lo tanto, el proyecto de AT no elige un segmento determinado como *target* de entre los residentes que se esperan, sino que el colectivo objetivo de sus propuestas es todo el conjunto de residentes del establecimiento. Este hecho supone otra de las diferencias con la AS, que sí puede crear un proyecto a partir de definir un *target* concreto y dirigirse hacia él con la máxima efectividad.

También se ha de tener en cuenta que los viajeros están fuera de su entorno cotidiano, a cientos de kilómetros de distancia, por lo que están dispuestos a experimentar situaciones a las que no consiguen acceder desde su cotidianeidad, como afirmaba Krippendorf (1987), así que hay más diferencias entre un tipo y otro de animaciones. En esa situación de desplazados voluntarios se encuentran con otras personas con las que pueden tener ciertas afinidades, y en gran medida, es muy posible que también deseen establecer algún tipo de comunicación. Se da la circunstancia de que con frecuencia su lengua materna no es la misma, por lo que puede darse el caso de que en un establecimiento hotelero se cuenten tres, cuatro, cinco o más idiomas diferentes… una dificultad enorme para el animador puesto que ha de poderse comunicar con todos ellos con un mínimo de precisión: de ello depende en gran medida que los lazos conectores comunicativos de todo el establecimiento se den con más o menos efectividad. Situación que para nada se da en la AS, sin embargo su solución es de una extrema complejidad. Otra de sus diferencias.

En cuanto a las intenciones de los agentes por *fomentar la dimensión cultural*, éstas van un paso más allá de enfatizar los aspectos humanos como el desarrollo personal, la

relación, la comunicación etc., que se hablaba más arriba, y que proponía Trilla (1999). Pretenden también una difusión ética de la cultura autóctona y del entorno en el que se encuentra el hotel. Acercar a los turistas a la zona, a la región, a su singularidad desde los más diversos puntos de vista: costumbres, folclore, arte, gastronomía, forma de vida, etc., afirmaban los profesionales desde las empresas de servicios. Ellos mismos manifestaban la capacidad de alejarse de los estándares más usados y dirigirse hacia la singularidad y la personalización de las programaciones que tanto demandan los turistas. Es en este sentido en el que sería más adecuado hablar de mediadores que de animadores.

El ensamblaje de todas estas piezas ha de llevar a *crear un ambiente idóneo*. No un ambiente sin más, sino que ha de ser coherente y adecuado al establecimiento, decoroso, en definitiva. La adecuación y el decoro han de tener en cuenta aspectos igualmente importantes como las tipologías a las que se dirige, las instalaciones, la política empresarial y los agentes mediadores, por lo tanto, no servirá cualquier ambiente, tendrá que ser el correcto, donde el decoro sea su máximo exponente. Solamente así se conseguirá que perdure, que sea duradero y que llegue a un contingente significativo de turistas hospedados. Y si esta socialización no se vive de forma uniforme en el grupo, incluyendo al *staff*, el ambiente idóneo corre el riesgo de no alcanzarse o de perderse, afirmaban los mismos animadores profesionales. Hay casos en los que espontáneamente se alcanza ese ambiente, se puede dar en un momento determinado y a través de una actividad, pero si no es intencionado, corre el peligro de no ser duradero, por lo que el esfuerzo realizado, puede que no haya servido para mucho. *No basta con que la flauta suene una vez*, afirmaba uno de los empresarios.

Todas estas intenciones se relacionan con *el fomento de la vida social* dentro del establecimiento; son su primer objetivo, pero no es el único. Para la AS podría acabarse aquí, pero no en la AT; es el paso previo que ha de servir para preparar la consecución del segundo de sus objetivos, y para la industria hotelera es el importante: la dinamización económica del establecimiento. Así que es una utilización exotélica del ocio, según Cuenca (2004).

Un hotel representa una empresa creada para dar beneficios económicos, y se contrata a unos profesionales cuyo objetivo es asegurar un beneficio económico. Ahora bien, si no se consigue un buen nivel de vida social, y que las redes de comunicación alcancen una amplitud máxima, el objetivo económico puede peligrar. Por tanto, para conseguir el segundo, hay que empezar por el primero, convirtiéndose así en la clave y en el secreto del engranaje.

Crear amistades con las que compartir experiencias de ocio inéditas significa dar respuesta a las expectativas y a las necesidades que los residentes tienen como turistas. Si esto es posible alcanzarlo en el seno del hotel, se reducirá la necesidad de salir fuera del

establecimiento para satisfacerlas, porque las pueden ver cumplidas de forma muy fácil de la mano de los animadores. Muchos empresarios ven en esta idea un gran potencial para conseguir la tan perseguida fidelización de sus clientes.

Sin olvidarse de que los turistas que han visto satisfechas sus expectativas en un hotel concreto, se convierten inmediatamente en sus promotores, en sus agentes de marketing y en sus publicistas, ya que seguro que esa experiencia va a ser compartida con las personas de su entorno, una vez de vuelta a su contexto cotidiano al final de las vacaciones. Esta es la mejor actividad de promoción y publicidad que se puede hacer de un producto y de una empresa, afirman los mismos animadores. Conseguir este puente es pues el objetivo más importante del animador turístico, siendo ésta otra de las grandes diferencias con la AS.

6.1. Caracterizaciones de la Animación Turística

Con frecuencia cuando se intenta afrontar una definición, la primera herramienta que se utiliza es un diccionario. Siempre presta un buen servicio, sitúa bien y sienta las primeras bases. Pero también, y con una frecuencia muy parecida, aporta faltas de concreción, cosa que indica ya un camino a seguir al inicio de una investigación. Trilla (1998) emplea esta técnica para definir la animación sociocultural y empieza por los dos conceptos que la enmarcan. En su esfuerzo de definir el primero recoge que animación o animar es la *acción y efecto de animar* e *infundir alma, valor, fuerza y actividad a cosas inanimadas*. Su primera conclusión es que el diccionario no aporta más información de la que se tenía antes de iniciar la búsqueda, es muy amplio, por lo tanto, perfectamente aplicable a la definición de AT.

Prosigue su obra con el planteamiento de el interrogante sobre las diferencias que, según él, existen entre lo que podría ser denominado animación (en el caso de que la acción parta de cero) y lo que sería dinamización (cuando se trata de acelerar algo que ya existe).

Siguiendo con sus aportaciones, propone establecer una diferencia entre las caracterizaciones de la ASC, es decir, aquello que designa directamente la expresión animación sociocultural, y entre las finalidades, o aquello que se debiera conseguir con ella. Estos dos son los pilares en los que descansa su definición, que por extensión serán también los que se utilicen para definir la AT:

1. *La acción*, que designaría aquello que realiza el mediador.
2. *La actividad*, entendido como aquello que promueve el mediador y que se desarrolla conjuntamente con los destinatarios.
3. *El método o la técnica* la manera de hacer o instrumento de la intervención.

4. *El proceso,* que hace referencia a la sucesión evolutiva o progresiva de los acontecimientos.
5. *El programa y el proyecto*, entendidos como el diseño de las actividades y las acciones.
6. *La función social*, no concebida como los roles de los agentes, sino como algo implícito a la propia comunidad (o en su lugar, el establecimiento hotelero).
7. *El factor operativo*, o aquello que genera, produce o motiva unos resultados (es decir, una perspectiva exotérica del ocio promovido).

Salvo pequeñas enmarcaciones, Las siete caracterizaciones son comunes a una y a otra Animación, y en este caso, todos los puntos atribuidos a la AS, se dan y se cumplen igualmente cuando se trata de la AT.

Hasta aquí es válida la ambivalencia, pero la diferencia real entre un tipo y el otro, se encontrará sobre todo en sus finalidades. Las cuatro primeras que propone Trilla, son igualmente aplicables a la turística, pero no son suficientes, habría que añadir dos más para completar la serie, formando así seis grandes grupos que darán como resultado una coherencia final a la AT, y más adelante también se recogerán en las funciones atribuidas al animador turístico. A saber:

1. Finalidades que enfatizan la dimensión cultural.
2. Finalidades que enfatizan la dimensión social.
3. Finalidades que enfatizan la participación y el asociacionismo.
4. Finalidades que enfatizan los aspectos humanos y educativos.
5. Finalidades que enfatizan las experiencias inéditas en las personas.
6. Finalidades que enfatizan el desarrollo económico del establecimiento.

Los grupos los introduce anunciando que sólo se trata de los que él considera esenciales, pero que en ningún caso pueden ser tomados como los únicos. Todos ellos parecen girar en torno a una función social, cultural y educativa, por lo que se podrían relacionar muy directamente con la sexta característica, es decir, con la función social. En la AT aparecen también estas mismas finalidades, pero como se comentaba, no es suficiente y se ha de ir más allá. Para solucionar este problema de límites se le han añadido las dos las últimas: el fomento de las experiencias inéditas y de la economía. Con esta ampliación aparece otra de las grandes diferencias, y es que el proceso evolutivo que se espera que haga el individuo o el grupo, no puede acabar con las cuatro iniciales, sino que ha de existir una continuación hacia la quinta y la sexta. Ambas se relacionan perfectamente con la séptima

característica, la que se refiere a la producción de resultados, que en el caso de la AT no es otro que el económico. Éstos se esperan que sean a corto, a medio y a largo plazo.

Frente a tal ampliación sólo queda evidenciar la mayor complejidad de la AT en comparación con la ASC, ya que para conseguir este último objetivo, va a tener que alcanzar primero los propios de la ASC y una vez alcanzados, llegar al beneficio económico, pero sin poder alterar el orden de consecución. Si el turista no ha experimentado ese progreso en el seno del grupo, si no ha evolucionado con él, si no se integra en esa vida social, difícilmente se podrá hablar de ningún tipo de fomento.

La situación empresarial en la que se ve inmersa la AT es el contexto de una empresa turística de la cual forma parte materializándose en un departamento más, con todos los deberes y obligaciones. Pero sin embargo, y aunque se asignen presupuestos, las exigencias propias de cuentas de explotación, enmarcadas dentro de los objetivos empresariales, no se tiene muy en cuenta, según manifestaban algunos empresarios. Esto perjudica a los departamentos de animación ya que tienen dificultades en argumentar que no son un agujero negro en la economía del hotel. Los empresarios de los servicios de animación están más que empeñados en que esta situación se tiene que poder cambiar y proponen crear informes de gestión periódicos para tener los argumentos suficientes frente a la incredulidad de los directivos y propietarios de los establecimientos

Éste es un punto lo suficientemente importante como para que se cambie la perspectiva con la que se ha mirado hasta ahora la gestión del ocio en los hoteles, ya que no sólo se le pide que ejerza una función social, sino que además los animadores están en la obligación de cumplir una estricta función empresarial.

La definición que se aportó más arriba, también tiene en cuenta la de la OMT. De hecho, tiene muchos puntos en común, aunque también hay en ellas algunos términos y conceptos discrepantes. En ella también se rastrea un paralelismo con la de Trilla, y sin embargo, hay en ella elementos importantes como para establecer una diferenciación que no deje lugar a dudas.

Entre los puntos en común que existen entre ambas, se supone que no es mera casualidad, y que se dan porque las dos se inspiran en la francesa de ASC. A simple vista, la que propone la OMT puede resultar válida y hasta concreta, pero en una lectura algo más analítica se detecta una amplitud que crea auténticas lagunas, acercándose demasiado a la definición de la ASC.

Una de las lagunas es el hecho de que tiene poco en cuenta al agente aplicador, ya que no lo menciona. En cuanto a la dirección de las acciones, es decir, el sector al que va

dirigido, también resulta excesivamente amplio y surgen con fuerza interrogantes sobre, por ejemplo, qué es lo que se entiende por "colectividad o medio" ya que en el contexto de un establecimiento hotelero son conceptos difícilmente inteligibles. Por tanto, no puede considerase enteramente válida, se desarrolla demasiado paralela a la ASC, tanto que da la impresión de ser la misma, pero que se ha aplicado a otro ámbito: al turístico.

La conclusión es que se ha obviado en exceso el hecho de que para que el departamento de animación gestione el ocio con un mínimo de resultados, se ha de tener en cuenta que también participa del objetivo elemental en toda empresa: contribuir a la dinamización económica. Desde esta perspectiva mucho más inmersa en una idea empresarial es cómo se plantean los objetivos que la han de afectar.

6.2. Objetivos empresariales

De las opiniones de los actores implicados se desprende el hecho de que ha quedado atrás el empresario que mantiene el departamento de animación dándole un trato de *centro de costes* o el agujero negro. La tendencia es que esta idea va cambiando hacia una óptica bastante más positiva y que se centra en la percepción genérica del establecimiento que el turista se pueda crear, conscientes de que entre los *inputs* más significativos destacan los que aporta la animación turística.

A pesar de ello, las posibilidades de generar beneficios que tienen las propuestas de ocio se toman únicamente como aportaciones de beneficio inmediato, dejando de lado aspectos más dinámicos y con muchas más posibilidades de las que se le otorgan.

Hasta ahora sólo se ha hablado en términos de beneficios económicos, pero no se puede olvidar aquellos otros beneficios que forman parte de la de la calidad del producto, y que son los realmente valorados por el consumidor, turista en este caso. Son los elementos repetitivos de Zaithalm, Parasaruman y Berry (1993). En este sentido el departamento de animación se puede comportar y estructurar de la misma manera que cualquier otro de la empresa. Su planificación empresarial ha de prever la consecución de este objetivo final, ideado desde dos flancos: uno de calidad y otro de rentabilidad (figura 6.1).

El primero de ellos tendría que ser el de calidad, así la animación dentro de un establecimiento turístico se estructura como un servicio más al cliente, por lo tanto, el concepto de calidad ha de tener la misma importancia que en cualquier otro departamento, y como se ha visto en las opiniones, se pasa por alto en exceso. El principio empresarial, la filosofía que el empresario transmite a todo el establecimiento, también ha de ser válida para el departamento

de animación. El empresario ha de ser tan riguroso con la AT como lo es con los otros departamentos, el problema es que no se ve así, y se toma la animación como un asunto totalmente complementario y prescindible.

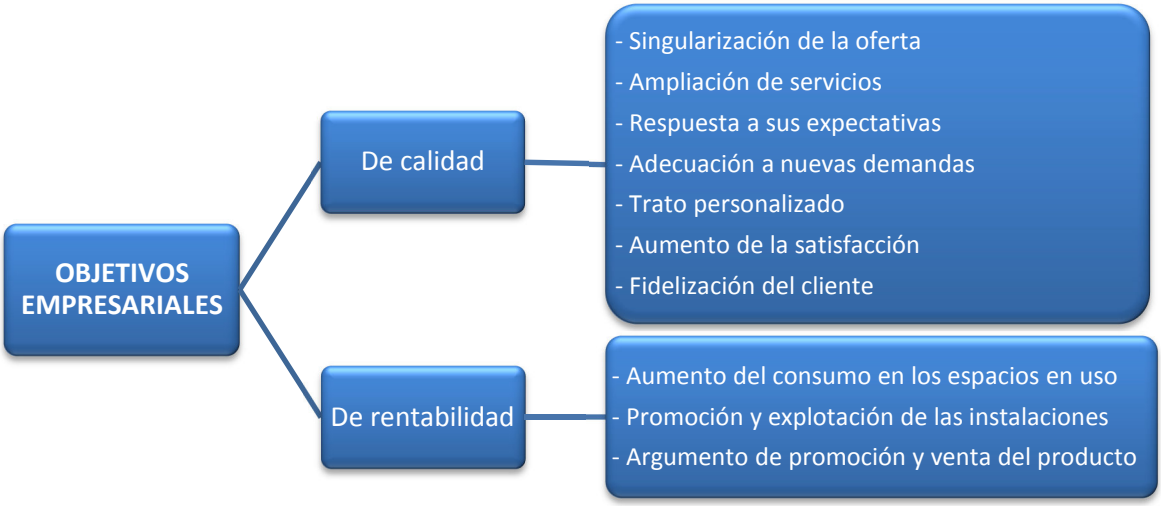


Figura 6.1. Los objetivos empresariales en la Animación Turística.

El concepto de calidad comienza con la misma filosofía empresarial y con la política de empresa (Alonso et al., 2006). Así, el empresario ha de entender que ésta empieza porque los profesionales sean personal cualificado; a partir de una experiencia previa que le avale, o a partir de una titulación que garantice sus responsabilidades. No puede existir un principio de calidad si el empresario piensa que este puesto lo puede ocupar cualquier persona más o menos simpática, o con don de gentes, así, creen los profesionales titulados, difícilmente se pueden establecer objetivos válidos.

Si el profesional hace posible la creación de un proyecto único y adecuado para esa empresa, éste ha de poder partir de unos conocimientos específicos que le ayuden a comprender el contexto en el que se mueve y a tener en cuenta las características y circunstancias que envuelven el establecimiento.

Así, y según la figura 6.1, afrontar el concepto de calidad en las propuestas de animación turística, implica ser conscientes de los siguientes puntos:

1) La singularización de la oferta como el primer objetivo de calidad. Se refiere a la exclusividad que ofrecerá el establecimiento a través de su proyecto de ocio. Este proyecto ha

de significar un documento que se cree cada temporada en el que se incluye el programa de actividades. Se ha de confeccionar a partir de unas variables que harán que ese proyecto sea diferente para cada establecimiento. Es la posibilidad de la diferenciación, afirmaban sus profesionales.

2) La ampliación de servicios que se lleva a cabo con la oferta de actividades de ocio, poniéndolas a disposición del cliente para que pueda beneficiarse de ellas en el momento que considere oportuno, dentro de un horario estipulado. La mayoría de ellas van a ser gratuitas para facilitar el acceso a las mismas y ser percibidas como un servicio del establecimiento.

3) La respuesta a las expectativas viene dada por la adecuación de las propuestas ofertadas. La condición previa para los mediadores será que conozcan las motivaciones y las circunstancias de cada una de las tipologías que se espera acoger en el establecimiento, y crear para ellos una oferta adecuada y decorosa.

4) *La adecuación a las nuevas demandas* y tendencias del mercado viene garantizado por el análisis continuo de las mismas. Esto implica una investigación continua y un seguimiento de las novedades, desde las que afecten a los espectáculos, a los deportes, a la cultura, o las que proporcionan aspectos más puramente lúdicos al programa.

5) El *trato personalizado* lo garantiza el contacto humano y directo en las relaciones. Si una gran parte de sus finalidades se basa en las relaciones humanas, decía Valls (1999) y en el desarrollo social del grupo (Trilla, 1998), será lógico que justamente el trato personalizado cobre un gran protagonismo.

6 y 7) El aumento de la satisfacción y la fidelización del cliente van cogidas de la mano. Desarrollando y aplicando adecuadamente estos elementos, el animador puede alcanzar un alto grado de satisfacción del cliente, que verá en estas actividades una vía de respuesta a sus expectativas y a sus necesidades de ocio. Si el animador consigue estos objetivos, la de fidelización del cliente será una mera continuación de una política empresarial adecuada y actual.

6.3. La rentabilidad económica

Siguiendo con la figura 6.1, el segundo gran grupo de objetivos afronta directamente la cuestión económica. Contempla la aportación de la AT a la dinamización económica y directa de la empresa. Sus aspectos pueden ser muy sutiles y basados en la misma inducción al gasto. Se trata de tres aspectos absolutamente importantes y determinantes en la trascendencia que puede tener la AT en la dinámica económica de un hotel:

1) El aumento del consumo en los espacios que son utilizados para la realización de las actividades. En este punto hay que tener en cuenta los diferentes tipos de participantes en las actividades que el departamento organiza. No sólo se ha de contemplar la aportación que puedan hacer los participantes activos, sino que también se habrá de contar con la de los pasivos (aquellos que disfrutan siendo espectadores). Unos y otros son susceptibles de convertirse en destinatarios de las propuestas, así cuando unos toman parte directa y activa en las actividades y participan con el objetivo de tener una vivencia realizando la actividad, los pasivos obtendrán experiencia satisfactoria a partir del seguimiento y la contemplación del desarrollo de la actividad. Valga como ejemplo las ligas de cualquier tipo de deportes o los espectáculos, sean éstos de noche o no, la realidad es que durante el tiempo de realización de las actividades hay un aumento de consumo de los bienes que proporciona la empresa, y que en no pocos ejemplos, los pasivos son más significantes que los activos. Las consumiciones las harán aquellos que estén contemplando el desarrollo de las actividades, que pueden ver en el hecho de consumir una bebida, el complemento perfecto a ese espectáculo o al acto social que está teniendo lugar.

2) *La promoción y explotación de las instalaciones* se refiere generalmente a las instalaciones lúdicas o deportivas, y sólo en casos muy aislados, de otros espacios como salones o salas de uso común para clientes en las zonas nobles. En este caso, la explotación se coordina directamente desde departamentos más vinculados a la gestión total del establecimiento, sea dirección, cocina, cafetería, banquetes o cualquier otra.

Una mención especial se ha de hacer para analizar las propuestas lúdicas y deportivas. El proyecto de animación ha de contemplar tanto la promoción como la explotación de la totalidad de las instalaciones que disponga el establecimiento. Así cuando el mediador afronte las posibilidades de promoción de alguna de las instalaciones (más aun si es deportiva), tendrá primero que saber el número de ellas que dispone, la franja horaria de su utilización y la frecuentación libre que los clientes hacen de la misma. Con estas variantes el animador podrá programar la actividad adecuada para la promoción del espacio, ésta será normalmente cursos de iniciación a ese deporte o juego, en el que el animador turístico mostrará cómo utilizarla y quién está a su mismo nivel en la práctica de esa actividad.

Otra de las premisas que se pueden tener en cuenta para la promoción, es que la actividad será absolutamente gratuita. De hecho, el ideal en la animación turística es que todas las actividades programadas sean libres para los clientes, aunque, no siempre tendría que ser así. Para las actividades de promoción, el coste se tendrá que afrontar como una auténtica acción de marketing, por lo tanto la gratuidad para los participantes tendría que ser primordial.

En cuanto a la explotación, el planteamiento inicial ha de ser otro. Aquí dependerá con más contundencia del número de instalaciones con que cuente la empresa. Ésta podría ser una línea para la autosubvención del departamento; ésa que muchos de los actores no veían o las miraban con recelo. Se pueden proponer actividades de competición dirigidas a aquellas personas que ya estén introducidos en la práctica del juego o en el deporte. Pueden ser espacios o instalaciones que la empresa explota a través de su alquiler a los clientes, a través de una cuota en concepto del espacio, terreno o cancha, todo y que también se dan conceptos de carga por el material que se necesite, igual que se carga cuando el espacio necesita estar iluminado. Sería el caso de las pistas de tenis o de squash, en concepto del gasto de energía en horarios nocturnos.

Tomando el ejemplo de unas pistas de tenis, se hablaría de promoción cuando se programen cursos de iniciación. Sin embargo se consideraría de explotación cuando fuese una competición para personas que ya tienen un nivel.

3) El argumento de promoción y venta del producto no estaría en la propuesta misma de actividades de ocio en un hotel, sino en lo adecuada que sea. Conceptos como la calidad, la exclusividad y la originalidad son los que van a ser los auténticos argumentos. El hecho de ofrecer un programa de actividades ya no es novedad, ahora lo que se espera que este servicio sea de calidad, único y adecuado a las personas que se hospedan en el establecimiento; ya no se puede decir que se está ofreciendo un servicio de AT si simplemente se crea una oferta estándar que responda a las necesidades de consumo compulsivo.

6.4. Perfil profesional del mediador de ocio o animador

A partir de todos los aspectos analizados hasta el momento, se propone un repaso al perfil profesional de este mediador de ocio en establecimientos turísticos, al animador turístico, y supone el paso previo para determinar sus funciones, que se abordarán en el próximo capítulo.

De entrada se tendría que hacer una distinción entre las dos direcciones que destacan, aunque más o menos antagónicas, pero que corresponden a la idea expresada por los distintos actores entrevistados. Por un lado el perfil más tradicional, es decir, aquél que corresponde a una visión generada a través de impresiones basadas en un cierto desconocimiento de las posibilidades y aportaciones que puede ofrecer este profesional a la empresa.

Por el otro lado aparece la idea de un perfil más profesionalizado y que sí es capaz de

ofrecer varias opciones consiguiendo con ello que los resultados sean mínimamente satisfactorios, significativos y conscientes para el establecimiento. Este último está más en la línea de un gestor de ocio y alguno de los entrevistados se autodefinen así, argumentando que se ven a sí mismos como de un perfil más actual.

6.4.1. El perfil tradicional

Este perfil es el que se ha estado implantando desde los inicios de la animación turística hasta la actualidad. Basado en cualidades innatas y que presenta una gran dificultad de localizarlas en una sola persona. Lo que ha dado lugar a esta idea del animador *showman* divertido, ha sido, sin lugar, a dudas el desconocimiento de las posibilidades reales de la profesión; es el opinar desde fuera. Tradicionalmente se ha definido al animador como una persona carismática, madura, paciente, enérgica, equilibrada, responsable, empática, amable, con don de gentes, imaginativa, creativa, capaz de dinamizar cualquier tipo de grupo, con facilidad para comunicarse, con don de palabra, etc. En definitiva un perfil que se dirige hacia una persona polifacética, que era aquélla que los primeros centros de formación pretendía lograr con las primeras formaciones allá en la década de los 80.

Así pues, comentaban varios de los profesionales entrevistados, el exigir a un animador en base a estas cualidades ha provocado dos consecuencia graves: las personas que las poseen, al darse cuenta de ello y tomar consciencia de su potencial, han decidido desarrollar otra profesión que sea más reconocida socialmente (entre ellas la de montar su propia empresa de servicios).

En segundo lugar, el desconocimiento por parte de las empresas de los requisitos reales de la profesión, que ha generado un desprestigio y un sentimiento de frustración que se ha descargado con fuerza sobre aquellos profesionales que no han llegado a ser considerados auténticos *showman,* o que no han conseguido llegar al público de forma que los directivos habían imaginado. Ese espiral de impotencia, frustración y desgana, se va apoderando de estos profesionales que acaban por abandonar la empresa y la profesión de animador turístico.

6.4.2. El perfil actual

Las cualidades especificadas comentadas en el punto anterior no son excluyentes de las que determina el perfil actual, pero sí pueden ser un buen complemento.

Es evidente que, como en cualquier otra profesión, cuantas más cualidades y mejor

desarrolladas se posean, más asequible será adquirir un buen perfil, sin embargo, también como en cualquier otra profesión, lo realmente importante es la formación y el conocimiento técnico. Estos dos puntos parecen ser imprescindibles en la definición de este perfil actualizado y es el que preocupa tanto a formadores y como a empresarios.

De hecho, cualquier persona podría encaminar su futuro hacia esta profesión. No hay diferencia entre esta profesión y cualquier otra y, como cualquier otra, aquí también hay un punto de vocacionalidad aconsejable. Tampoco es estrictamente necesario que se trate de una persona especialmente extrovertida, sobre todo si se parte de la base de que el animador no ha de ser protagonista de nada, sino todo lo contrario, el protagonista debe ser el destinatario de la actividad, es decir, los residentes.

Así que lejos de lo que parece estar anclado en el imaginario popular, el animador ha de ser el canalizador de protagonismos, afirman los profesionales experimentados, no es el protagonista absoluto, en realidad se trata más bien de un buen gestor de los recursos disponibles en la empresa, en donde la simpatía es sólo un recurso más y que depende del individuo y de su personalidad. Para alguno de los profesionales a los que se entrevistó, creen que asociar al animador la idea de *showman* puede ser debido a posibles reminiscencias de la imagen que el Club Med creó en sus primeras décadas de éxitos.

El perfil actual, el real (como dicen algunos), es aquél que enfatiza más los conocimientos técnicos del profesional que en sus cualidades sociales personales. Aunque evidentemente, lo ideal sería una mezcla de ambos, esta idea de extroversión es válida para esta profesión y para cualquier otra, afirman esos mismos.

Para cumplir con este perfil real se necesita una formación específica, puesto que un mediador de ocio debe conocer las técnicas de gestión para aplicarlas a los recursos de los que dispone el establecimiento, por tanto es en este aspecto en el que seguramente recae más importancia, en detrimento de cuántas técnicas concretas se dominen.

Así es que este perfil focaliza la atención en la formación del profesional, aunque esta idea no sólo ha de entenderla el profesional, sino también los responsables en las empresas y sus directivos.

7. FUNCIONES DE LOS MEDIADORES DE OCIO TURÍSTICO

La primera de las evidencias a destacar de los resultados obtenidos en las entrevistas es la falta de consenso en cuanto a las funciones que se les otorga a los animadores turísticos, y hasta dónde han de llegar sus competencias dentro del establecimiento.

Cada uno de los profesionales entrevistados tiene una opinión propia y subjetiva sobre cuáles tendrían que ser esas responsabilidades, y a qué cuestiones y situaciones se supone que han dar respuesta. Pero por otra parte, el análisis de la trayectoria evolutiva apunta hacia aspectos que ya han dejado de ser prioritarios, y sin embargo, sus técnicas no se han revisado de la misma manera y permanecen prácticamente intactas.

El caso es que aunque las expectativas de cada grupo son diferentes, si se conciben de forma unitaria, pueden dar como resultado un todo integrador que satisfaga a las partes, a condición de que el profesional de la animación entienda sus compromisos como tal, los acepte y los aplique.

Así este apartado de propuestas incluye además de las funciones, uno sobre las implicaciones que tendría que asumir el animador turístico, bajo el título de *compromisos y competencias*, apuntando y dirigiéndose ya hacia un nivel de excelencia

7.1. Los grupos de funciones

Con la intención de aprovechar al máximo que la totalidad de las inquietudes que se ha recogido en las entrevistas a los profesionales turísticos (además de optimizar las sinergias resultantes de sus opiniones), ordenándolas todas ellas, se estructura esta propuesta que tiene como objetivo definir cómo y cuáles son las funciones ideales del animador turístico profesional en la actualidad.

Se ha intentado mantener intacta la base de cada idea aportada, que ha dado como resultado tres grupos de funciones distintas, configuradas a su vez por varias funciones mucho más concretas y que delimitan a mayor profundidad aquello que se esperaría de forma ideal de un profesional de la animación turística.



Figura 7.1. Esquema de los tres grupos de Funciones.

Los tres grupos de funciones se articulan y se relacionan muy estrechamente entre sí, incidiendo y complementándose las unas a las otras en un proceso circular en el que todo se

enlaza, y en el cual la variación en un solo aspecto modifica al siguiente (Figura 7.1).

Esta forma de interrelacionarse es la razón por la que en la figura que se adjunta aparecen los tres grupos en tres colores distintos (uno por grupo). Sin embargo, se observará que algunas de las funciones tienen dos colores diferentes, que de forma borrosa se mezclan en el centro sin acabar de definir una línea clara de en dónde finaliza uno y hasta dónde llega el otro. Esto es debido a que se sitúan a caballo entre un grupo y otro, pudiendo ser identificadas indistintamente en ambos. Son el nexo de unión y el punto clave de la interrelación entre ellos.

De esta manera se quiere dar a entender que están a medio camino entre un grupo de funciones y otro, incidiendo en los dos de forma significativa. Los grupos, que se identifican con dos iniciales para facilitar la explicación que se aporta a continuación, son los siguientes:

1) Grupo de Funciones de Relación (FR),
2) Grupo de Funciones de Producción (FP) y
3) Grupo de Funciones de Organización (FO).

7.1.1. Las Funciones de Relación

El primer grupo de funciones son las denominadas de Relación (figura 7.2). La idea de mediación es entendida no sólo como la relación interna entre los diferentes departamentos que se pueden ver implicados en las propuestas (*FR-a*), sino que va más allá y comprende también la conexión directa con el lugar. Esto implica tener en cuenta la cultura y el entorno en los que se encuentra el grupo de personas que están de vacaciones. Significa que hay todo un campo abierto a las necesidades de descubrimiento de los posibles atractivos de la zona, para ponerlos en relación con los viajeros (*FR-b*) que garantiza la singularidad de cada establecimiento. El animador pasa a aconsejar, facilitar u organizar el encuentro y la coincidencia de todos los elementos susceptibles a entrar en el juego de la relación, es decir, se convierte en asesor e informados de las partes (*FR-c*).

Una de las consecuencias importantes de esta interrelación ha de ser la coherencia que se tendrá que conseguir en la siguiente función, ya que se tratará de proponer las actividades (*FR-d*)), que acabará afectando al tercer grupo de funciones, que es el que corresponde a los principios de gestión de los recursos (FO), en donde se creará el proyecto de animación.

La idea de relacionar el entorno cultural con la propuestas de ocio para algunos se ha resumido en espectáculos de danzas folclóricas con un pretendido carácter popular o

tradicional, mientras que para otros se trata de un encuentro bastante más activo. Esta segunda idea parece ser la más acertada, puesto que, como afirmaban algunos empresarios, también es la más diversa, pudiendo ofrecer una mayor amplitud de combinaciones en las propuestas.

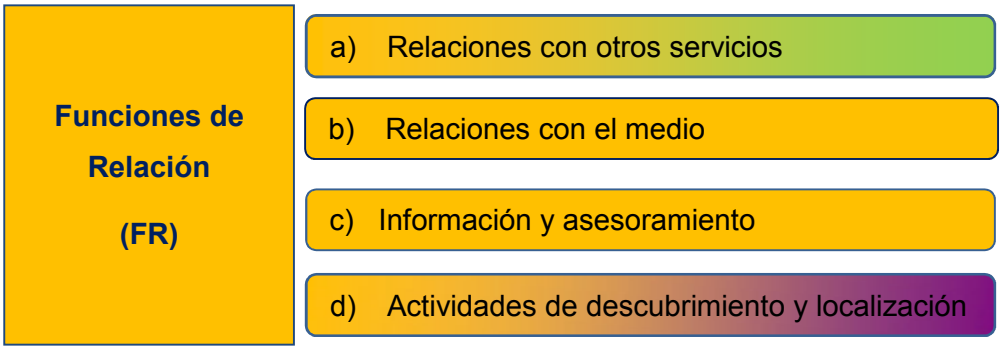


Figura 7.2. Esquema de las Funciones de Relación.

Sin embargo, no acaba aquí esta función de relación, ya que se ha de extender hasta el punto de facilitar los contactos y los intercambios sociales entre el máximo número de personas: turistas, locales o miembros del *staff*. Desde este punto de vista, la mediación apunta hacia la creación de un ambiente idóneo global, que sería al que referencia en la definición. Pero que si se tienen en cuenta las conclusiones del estudio de los ociotipos, representa un elemento fundamental y determinante en la satisfacción de las expectativas de los turistas, y es la demanda del factor relacional a la que sus autores (Valls, Sureda y Sierra, 1999) se refieren.

7.1.2. Las funciones de Producción

El grupo de funciones de Producción (FP) se centra en la creación de todo tipo de actividades, espectáculos, manifestaciones culturales, eventos etc., y representa la parte más activa de los tres grupos (figura 7.3).

Empieza con el grupo en el que acababan las de Relación, con las actividades de descubrimiento y localización de la zona (*FP-a*) que también se incluyen aquí. Siguen las propuestas de las actividades lúdicas y de los espectáculos (*FP-b*). Cualquiera de ellas puede estar relacionada con el entorno, aunque algunas es conveniente que sean más estandarizadas con el objetivo de infundir un dinamismo más asequible, más relacionado con

el *Casual Leisure* de Stebbins (2004)

En el tercer bloque aparecen las deportivas (*FP-c*). Pueden estar impregnadas de elementos tradicionales de la zona, pero es aconsejable que contenga deportes estándares, en donde la carga lúdica es importante con el fin de rebajar la agresividad propia de las competiciones más estrictas.

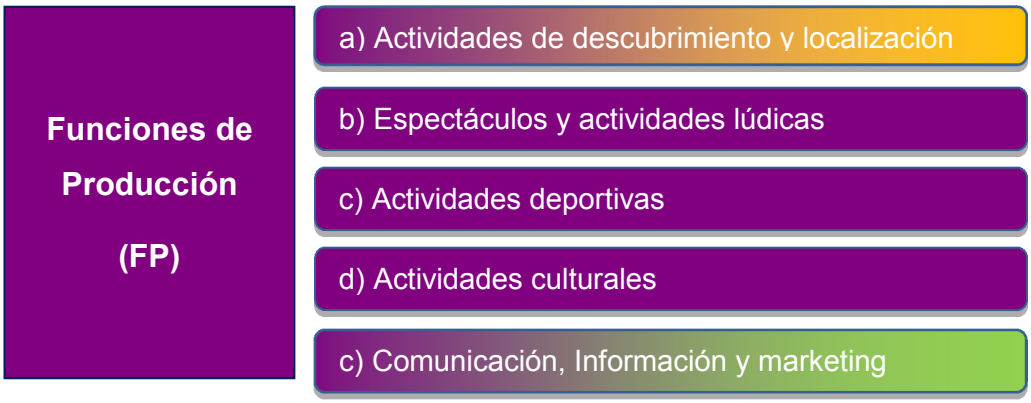


Figura 7.3. Esquema de las Funciones de Producción.

En el grupo de las actividades culturales (*FP-d*) es donde se recogerán las propuestas de más marcado carácter cultural local, sin embargo, tampoco implica que se haya de prescindir de propuestas más genéricas.

Finalizando el grupo de las FP aparecen los sistemas de comunicación y de información que se han de aplicar para dar a conocer y motivar a los destinatarios a tomar parte en ellas (*FP-e*). Se trata de definir el aparato de marketing necesario para cumplir ésta con esta misión, y significa a su vez el nexo de unión con el próximo grupo de funciones; las de Organización, ya que será el primer aspecto a tratar.

Es importante recordar que las propuestas en el marco de este grupo pueden incluir la posibilidad de que alguna actividad necesite de una preparación previa en la que el animador involucre a turistas en el proceso. En este caso esta preparación se convierte a su vez en otra actividad del programa de animación. Esto es lo que ocurre en una sesión de ensayos de bailes, en un taller de pinturas en el cual se prepara la escenografía que se utilizará en el decorado de la representación, o en un taller de confección de disfraces para la fiesta del día siguiente.

En situaciones como éstas, y dependiendo del rol que adopte en cada caso, las funciones que el mediador puede asumir, son de dos tipos:

- ✓ De realización. Cuando su función consiste en la producción de alguna actividad. Por ejemplo en casos de espectáculos, de eventos o acciones puntuales, incluyendo algunas contrataciones externas.
- ✓ De intermediación. Aquellos casos en los que el animador ayuda a los turistas a producir o crear cualquier actividad, espectáculo, fiesta o juego, aportando los elementos materiales necesarios, asesorando, ayudando o asistiéndoles.

7.1.3. Las funciones de Organización

El tercer grupo de funciones es el de la Organización (FO). Ésta es tan importante para el mediador que representa la condición indispensable para el correcto funcionamiento de las prestaciones y de los servicios ofertados. Se trate de la actividad que se trate, los medios necesarios (materiales, económicos o humanos), deberán estar previstos, revisados y montados, si fuese necesario (FO-b). Así también se gestionará la previsión del tiempo y del espacio, las posibles necesidades de control de la seguridad, sobre todo, en las actividades de gran formato.

Esta idea de interrelación entre los tres grupos de funciones, este proceso circular (figura 6.1) se iniciaría con el bloque de *Comunicación, información y marketing* (FO-a) del grupo de las Funciones de Organización y las mismas con las que finalizaba el grupo de Producción (FP-e). Pero también, como consecuencia de estar en medio de los dos grupos, *las relaciones con otros servicios* (FO-d), aparecen igualmente en el grupo FR.

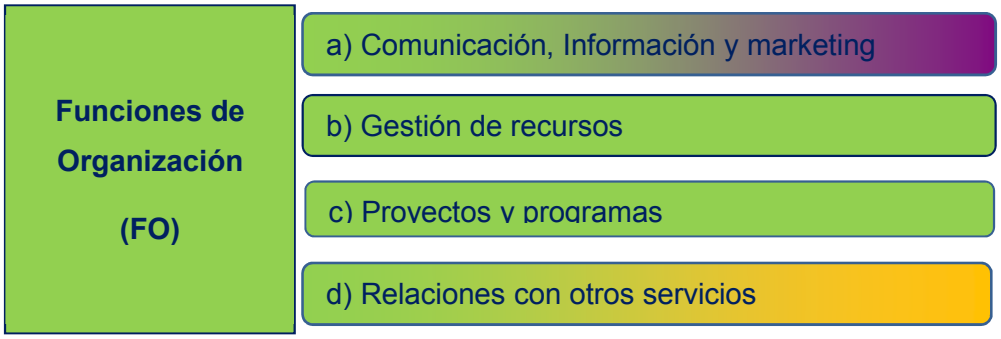


Figura 7.4. Esquema de las Funciones de Organización.

Así pues, quedan en práctica exclusiva de este grupo las funciones más puramente organizativas (figura 7.4) que se le atribuyen al animador turístico, que son las de *gestión de*

los recursos disponibles (FO-b), entendida en toda su amplitud, como se apuntaba más arriba.

Sin embargo, y seguramente como la que puede ser considerada como más fundamental de todas las funciones, aparece la *creación de proyectos y programas* (FO-c), que han de suponer las bases más importantes en el desarrollo de la profesión del animador turístico.

Ésta es una idea que apunta hacia la excelencia, que tendría que ser el objetivo máximo de todos los actores del panorama analizados, y que sin embargo no es así. Con esta propuesta circular de funciones se pretende enfatizar la importancia del proceso de implantación de un proyecto de animación turística, que se describe a continuación.

7.2. Consecuencias en la implicación de compromisos y competencias

Se decía en la introducción que además de las funciones se desprende de las entrevistas que la profesión de animador turístico requiere que, más allá de capacidades técnicas adquiridas y de cualidades personales, haya un compromiso profesional con unas características determinadas.

Es muy posible que esta idea sea la causa que haya impulsado a algunos de los profesionales entrevistados a afirmar que para ser animador hay que nacer animador; que sea vocacional, aunque estas afirmaciones se cuestionan ya por ser excesivas: hoy en día casi todas profesiones se supone que han de ser vocacionales. Lo que está claro es que no se trata de ser un *showman*, y no se le puede dar más vueltas a la idea, porque aunque una profesión no tenga nada que ver con el ocio y la distracción, es la misma problemática que puede presentarse en ésta, y la realidad es que no todo el mundo sirve para hacer cualquier cosa.

Con estos razonamientos se llega a la última parte de este apartado en el que se aborda la implicación profesional que un gestor de ocio (o animador turístico) ha de asumir. Son sus obligaciones y sus competencias, que como consecuencia de las funciones, y desprendidas de ellas mismas, se articulan en torno a seis grandes directrices, como se ve a continuación.

El orden por el que se describen no corresponde al orden de las funciones sino que se hace vinculado al proceso necesario para cumplir con ellas, así, la primer de las obligaciones será la de recopilar información puesto que es la base del conocimiento y, por tanto, de cualquier propuesta.

1) La autoinformación. Es la primera acción que ha de desarrollar el gestor/animador en el establecimiento, e incide en los tres grupos de funciones (FR, FP y FO). Consiste en una gran recopilación de datos, información y material que han de ser necesarios para realizar el análisis correcto y el posterior diagnóstico (primera y segunda fase del proyecto). Además de estos datos, incluirá el máximo de información del entorno geográfico, los medios de transporte, los recursos turísticos más importantes (Swarbrooke, 1999), es decir, la creación de un catálogo de atractivos potenciales y asequibles. Pero además de los citados por el suizo, se tendrían que añadir otros entre los que destacan los culturales, los gastronómicos o los folclóricos, por ejemplo.

2) La gestión de las actividades. Dirigir, controlar, coordinar y animar todas y cada una de las actividades incluidas en el proyecto. No dejar margen a la improvisación es responsabilidad del animador; así este compromiso se hace imprescindible en el momento de la aplicación del proyecto. No se debe dejar de lado el hecho de que la animación es un producto de ocio y la obligación del animador también es dinamizar las actividades: el ambiente ha de ser un valor añadido del mismo producto, por lo que incide directamente en el primer y segundo grupo de funciones, el FR y el FP.

3) La creación y el mantenimiento del ambiente agradable. Es un valor añadido ha de estar presente en todo el proceso; un proyecto de animación no se entiende sin una continuidad de las acciones en las que el auténtico éxito no está en la consecución puntual de un logro, sino que el estado ideal consiste en el mantenimiento del mismo.Bajo esta óptica, en el caso de que una actividad no funcione, además de tenerse que revisar, se podrá sustituir por otra susceptible a ser más atractiva para los turistas. El animador no puede permanecer ajeno a la problemática y no buscar solución: debe gestionarlo desde ese compromiso profesional al que se está refiriendo. Por tanto, hace referencia a la primera función, la FR.

4) Un sistema de comunicación óptimo. El animador debe establecer un sistema de comunicación interno válido y eficaz, como ya se propuso, pero también está en la obligación de proponer al departamento de dirección nuevas acciones y actividades, para mantener intacta la motivación y la innovación en el seno de la empresa. Saber, dar a conocer por qué se hacen las cosas es una forma de incentivar que el grupo de trabajo progrese hacia el concepto de equipo de trabajo.

El estado de la cuestión en cuanto a las acciones y los resultados de las mismas, ha de ser conocido y estar al alcance de los directivos a través de reuniones periódicas y de informes de gestión de tipo ascendente, es imprescindible en el grupo de las funciones de gestión (FG).

5) El establecimiento de los primeros contactos a nivel humano. En el momento de la

llegada del turista al hotel, el gestor/animador tendría que presentarse y dar una pequeña información de, por ejemplo, dónde pueden encontrar la información sobre el programa de actividades, por si quisieran consultarlo. También se podría aprovechar para, simplemente, presentarse y entregar una copia del programa en mano. Esta obligación repercute directamente en el grupo FR, pero también será responsable en gran medida de los resultados del grupo FP.

6) Minimizar pequeños conflictos. Para finalizar con las obligaciones de compromiso profesional, el animador tendría que ser consciente de la importante misión de minimizar y zanjar pequeños conflictos que puedan producirse en el seno del establecimiento. De entre las personas del *staff* el gestor/animador es el profesional que más acceso directo tiene con los turistas, por tanto también es la cara más accesible de la empresa.

No se puede olvidar que las bases en las que se asientan los resultados de la animación son una buena vida social y la comunicación, así que estos compromisos se convierten en auténticas obligaciones, que afrontan todas las FR.

8. UN PROYECTO SOCIAL EN EL ÁMBITO TURÍSTICO

Una vez analizadas las opiniones a través de las entrevistas a gestores y directivos de los hoteles, destaca que la situación más frecuente es aquélla en la que no se exige a los animadores un plan de trabajo prefijado y pactado. Sobre esta realidad planea la idea predominante de que sólo es necesario que el resultado se limite a que los clientes estén contentos (refiriéndose lógicamente a los turistas puesto que es una óptica del gestor hotelero) y a que no haya actividades de autosubvención (recordando el hecho que las rifas son ilegales y por tanto hay que evitarlas).

Sin embargo estas ideas contrastan fuertemente con las líneas de actuación que siguen los gestores de las empresas de servicios de animación, en donde la situación más frecuente es que se cree un proyecto de actuación previo, siempre en base a mínimos pactado bilateralmente con los empresarios, y del que se tendrá que rendir cuentas en función de los objetivos acordados.

En este sentido, y puesto que se trata de un proyecto de carácter social, se podría aplicar el modelo de Pérez Serrano (1996) y ser tomado como un plan de trabajo con carácter de propuesta, cuya misión ha de ser prever, orientar y preparar bien lo que se va a hacer durante un periodo de tiempo determinado. Este modelo tendrá que ser un avance de todas

las acciones a realizar para conseguir una serie de objetivos que se han tenido que fijar previamente y de mutuo acuerdo. Aun así el aplicar el modelo no sería suficiente, sobre todo porque el ámbito no es el social sino el turístico, y esto, como se ha podido comprobar entraña algunas diferencias que hay que tener en cuenta.

La autora afirma que su modelo se trata de una propuesta que ha de presentar cohesión y unidad en sí misma, en la medida en que persigue el logro efectivo de los objetivos que contiene. Esta idea se mantendría, aunque para ello también se ha de prever una estructura interna que le permita alcanzarlos, requiriendo la implicación de todas sus partes.

Socialmente, la viabilidad del proyecto es un aspecto imprescindible, principio que también se ha de mantener en el ámbito turístico. Esto quiere decir que la propuesta ha de estar dentro de los márgenes de las posibilidades reales del establecimiento turístico y de las personas que asumen esa responsabilidad. La elaboración del diseño del proyecto tendrá que ser completa, sistemática y reflexiva, en donde el diseño sea científico y no sólo intuitivo. Este punto indica la imperiosa necesidad de una recopilación de información, previa a cualquier otra acción, como se afirmaba en las obligaciones.

Así pues, porque el modelo de partida es de base estrictamente social, va a necesitar una contextualización que lo enmarque en el ámbito turístico. Con este objetivo se han modificado algunos aspectos, mientras que otros se han eliminado ya que se ha considerado que carecían de interés o que éste era mínimo, al tratarse de un contexto diferente al que autora se refiere en su obra.

De los que se han añadido, cabe decir que son elementos que han de facilitar la aplicación del proceso al contexto de la Animación Turística y que procura crear un procedimiento metodológico adecuado a las necesidades profesionales de los animadores turísticos, de sus circunstancias y su realidad.

La formulación del proyecto de animación turística exige conjugar con la máxima armonía todos los pasos que se describen, de la misma forma con que lo hace la sociocultural. En este sentido se trata igualmente de un proceso metodológico invariable y universal, con lo que tendría que ser válido para cualquiera de las tipologías de establecimientos turísticos de alojamiento.

La propuesta final de este proceso incluiría estas seis fases:

1) Análisis
2) Diagnóstico
3) Planificación de actividades

4) Implantación del proyecto

5) Evaluación

6) Confección de la memoria

De las seis, sólo las tres primeras harían referencia estricta a la creación del *Proyecto de animación*, que es el documento en el que incluirá el Análisis, el Diagnóstico y a la Planificación, en donde se indicarán las actividades, su temporización y los sistemas de control de todas ellas. Representa la más elemental esencia de la puesta en práctica de programa de animación.

En cuanto a la cuarta, la Implantación y a la quinta, la Evaluación, por tener una orientación de aplicación práctica y reguladora respectivamente, tendrían que ser posteriores a las tres anteriores, aunque dependerán de ellas, y sus directrices han de quedar especificadas en el mismo documento. Esto implica que se tendría que especificar el método para detectar del grado de cumplimiento de las acciones previstas en la Planificación y un sistema de corrección, para aquellos casos en los que se detecte alguna desviación de los resultados. Es una evidencia que estas dos fases sólo se podrán llevar a cabo si se aplica el programa de actividades diseñado y previsto en el Proyecto.

Con ello, el proceso para la creación de todo proyecto resultará ser un proceso invariable cuyo resultado estaría encaminado a crear un producto único y exclusivo para cada establecimiento. Estos argumentos evitarían que el programa fuese un producto estándar estereotipado, puesto que las circunstancias y las necesidades de cada caso son únicas, así que sus respuestas también han de serlo.

Con todo ello se preverá la singularidad del contexto, las variables y las circunstancias concretas en las que el establecimiento está inmerso, para entender que no son genéricas ni comunes al cien por cien, y tomarlas de otra manera es un grave error.

El proceso metodológico perseguirá que el resultado sea siempre diferente, ya que los factores a tener en cuenta y las circunstancias específicas de cada establecimiento también lo son. Es desde esta óptica desde la que se definen cada una de estas seis fases que configurarían el mapa del proceso ideal para la creación de un proyecto de animación turística.

8.1. Esquema para la creación de un proyecto de animación turística

El principal objetivo de este esquema tendría que ser la sistematización metodológica del proceso de creación de un proyecto de animación turística (en el que se incluiría su

posterior aplicación y el sistema de control), evitando al máximo la fuerte estandarización de la oferta que sufre el sector, y crear una propuesta única, exclusiva y decorosa para cada establecimiento.

Las fases serían las siguientes:

Primera fase, el análisis

En esta primera fase se trataría de profundizar al máximo en el análisis de todos los elementos que pudieran incidir en las propuestas de ocio. Es evidente que el primer paso ha de ser el estudio de posibilidades y de experiencias previas (con los resultados obtenidos con anterioridad). Así cuanto más exhaustivo fuese este punto, más probabilidades se tendrían de conseguir un diagnóstico más acertado de la situación en la que la empresa se encuentre.



Figura 8.1. Cuadro de los contenidos a analizar.

Para conseguir que este análisis sea realmente profundo y eficaz, sería necesario en muchos casos entrevistarse directamente con algunos responsables de varios departamentos del establecimiento, recordando siempre que cuanto más rigurosa y profunda fuese esta investigación, más certera sería la información que se consiguiera y, por lo tanto, el diagnóstico posterior podría ser mucho más efectivo si se incide de forma especial en este paso; de él puede depender en gran medida la calidad de la próxima fase.

El primer punto del análisis lo constituirán una serie de factores que serán denominados Factores Determinantes. Se trata de los aspectos concretos que definen y rodean a cada establecimiento.

Tal como se puede observar en la figura 8.1, en total se distinguen cinco bloques de contenidos, y a los factores le seguirían el análisis de las circunstancias, los objetivos específicos, las temporizaciones o hechos especiales, y acabaría con los datos obtenidos en los controles y evaluaciones que pudiera recoger el hipotético documento historial aplicado en el establecimiento en promociones anteriores.

Básicamente, cada uno de los puntos del análisis contendría las siguientes ideas:

1) Los factores determinantes.

Este primer paso implicaría el estudio y análisis de aspectos como el entorno en el que se encuentre el establecimiento, los recursos físicos de los que dispone, la tipología de usuarios y destinatarios de las propuestas, los recursos humanos a su alcance y la tipología de empresario, incluyendo su visión sobre la necesidad de gestionar el ocio en su empresa.

2) Las circunstancias.

Se trataría de obtener datos e informaciones técnicas, la historia previa y los antecedentes que el establecimiento respecto a la animación turística, junto con los resultados obtenidos. De esta información interesarán los resultados positivos y los negativos, ya que ambos serán necesarios para saber qué se hizo, cuáles fueron sus los logros y dónde se sitúan los puntos débiles o críticos.

Muchas veces podría ocurrir que estas informaciones ni tan siquiera se tuviesen por escrito, por lo que lógicamente el proceso de investigación se dificultaría. Con la intención de evitar al máximo esta situación (en cualquier empresa en la que se haya aplicado un programa de actividades), sería conveniente acabar el proceso con la confección de un documento final llamado Memoria.

3) Los objetivos específicos.

Implicaría el conocimiento totalmente explícito de aquello que el empresario (director o gerente) pretendiese conseguir en su establecimiento con la implantación de un proyecto de animación, es decir, que se trataría de recoger las demandas concretas que hiciera el empresario.

4) Las temporizaciones especiales.

Estas temporizaciones se referirían a las acciones especiales que se pudieran salir del calendario general de actividades. Con el objetivo de prever con suficiente antelación una correcta gestión de las mismas, atendiendo a la especificidad de cada una de ellas. Por tanto, sería importante incluir aquellas fechas en las se tengan que organizar eventos especiales o específicos muy determinados y concretos.

5) Control y evaluación.

Debido a la importancia de un sistema que garantice la correcta aplicación del programa y sus consecuencias, se añadiría este punto. Hoy en día es un hecho que resulta tan imprescindible que se le otorga un estatus preferente y que enlaza directamente con los conceptos de calidad y de excelencia.

No se trataría sólo de saber cómo controlar la aplicación del proyecto y su evolución, sino que aquí lo importante tendría que ser el analizar si existe un sistema que contenga estos conceptos: cómo es y cómo han estado sus resultados (en el caso de tenerlos). Por tanto, será importante saber si el establecimiento ya cuenta con un sistema de gestión de opiniones y en qué consiste. Esta información resultaría vital para detectar el grado de adecuación y aceptación que entre los turistas hayan tenido sus actividades: el recoger las opiniones sobre el grado de satisfacción es una herramienta imprescindible.

Segunda fase, el diagnóstico.

Su objetivo tendría que situarse en la detección de las necesidades del establecimiento, a partir de los datos aportados en el punto anterior. Estas *necesidades* serían la diferencia entre la situación inicial analizada (resultado de la evaluación), y la situación nueva a la que se pretenderá llegar con la aplicación del proyecto. Es la distancia entre lo que es y lo que tendría que ser.

El diagnóstico tendría que ser capaz de prever el impacto del programa, sus consecuencias, y los efectos que se pudieran conseguir gracias a él, así pues, cuanto más profundo y preciso resulte mucho más fácil será determinar su posible impacto. Es aquí donde se podrían empezar a esquematizar las propuestas de actividades, los objetivos y la metodología, es decir, empezar a perfilar el punto final al que se pretenderá llegar y el camino para conseguirlo.

Tercera fase, la planificación.

La planificación además de ser una necesidad, puede ser considera también como un método y un instrumento de trabajo en sí misma. Esta fase implicaría una reflexión, pero también previsión, adecuación, coherencia, equilibrio y flexibilidad, en definitiva, todo aquello que para el animador turístico se traduciría en la confección del programa definitivo. Es en esta fase donde finalmente se tendrían que fijar los objetivos, la metodología, la propuesta de actividades, su control y su sistema de evaluación. También entraría aquí la distribución de responsabilidades, bajo la forma de un horario preestablecido.

Cuarta fase, la aplicación.

Esta fase vendría a significar todo el proceso de implementación del plan de trabajo y de las acciones que incluyese el *Proyecto de animación*, es decir, su programación. Sería la aplicación del programa de actividades creado en la fase anterior.

La aplicación no ha de entenderse como algo estático e inamovible por el mero hecho de que así figure en el programa. Así, si en algún momento una propuesta de actividad no generase la afluencia mínima deseada o el resultado esperado, tendría que revisarse con el objetivo de corregirla, reencaminarla o incluso llegar a sustituirla por otra que tuviera más posibilidades de éxito. Para esto resulta de máxima importancia el prever un sistema de recogida de las valoraciones y propuestas de los destinatarios, un sistema de evaluación continua que ayudara a identificar el grado de desarrollo de la propuesta, y este sistema es el que configurará el contenido de la próxima fase.

Quinta fase, la evaluación.

Para Espinoza (1996), evaluar es comparar en un instante determinado lo que en realidad se ha conseguido, con lo que se tendría que haber conseguido por medio de la aplicación de una acción programada.

Esta comparación no tendría que entenderse como una acción final, a posteriori de la propuesta. En ningún caso implica que la propuesta del programa se haya acabado, sino al contrario; la evaluación no es un proceso final, tendría que ser una herramienta para ser utilizada como un elemento de control de la ejecución del proyecto, puesto que permite al gestor/animador rectificar la trayectoria en su aplicación. Es una forma de saber con precisión cómo se está llevando a cabo el proceso, por lo tanto, facilitaría la detección de posibles errores o inadecuaciones de las actividades previstas, encaminándolas a tiempo de una

corrección inmediata, cuando aún tenga opción a una solución efectiva.

Sexta fase, la memoria.

La Memoria del proyecto consistiría en una reflexión final, un análisis y una valoración de las acciones que se han llevado a cabo con el proyecto. Como es obvio, se realiza al final del proceso de aplicación y se pretendería con ello crear un archivo histórico, así que sería un estudio que tendrá como finalidad el dar a conocer los resultados obtenidos, poder ser contrastados y evaluados.

En él se tendría que relatar el proceso tal y como haya sucedido a lo largo de todo el tiempo de aplicación.

Para que sea efectivo, se recomienda la confección de unos informes periódicos de gestión que realizados con rigor, con una periodicidad corta, permitieran tener información de cada una de las actividades que se realizaran. Una vez al final del proceso, estos informes tendrían la característica de poseer una fiabilidad completa de los hechos, sin necesidad de tener que hacer un esfuerzo de memoria para recordar qué pasó exactamente en cada momento y qué medidas se tomaron.

Esta memoria ayudaría a ajustar los próximos proyectos, haciendo que pudieran ser más efectivos y adecuados gracias a la descripción detallada de las experiencias anteriores y los resultados que en ellas se obtuvieron.

Sin lugar a dudas, la memoria se trata de un documento capaz de retroalimentar la información requerida en el análisis de los factores, tan significante para la correcta creación de cualquier propuesta.

9. LAS EMPRESAS TURÍSTICAS Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Centrados ya en el campo específico de los SGC en el ámbito turístico, existen hoy en España un total de 1.967 empresas turísticas certificadas con la Q de Calidad Turística otorgada por el ICTE (fecha de consulta 18/3/2013). Estos datos reflejan la efectividad de la Marca Q y constata la tendencia que se apuntaba de que cada vez existen más establecimientos turísticos que se preocupan por garantizar que sus productos y servicios están avalados por asociaciones que garantizan el nivel de sus prestaciones.

Hoy en día los beneficios que a una empresa le supone este aval, que se materializa con la obtención de un certificado de calidad, están fuera de toda incertidumbre.

9.1. Beneficios de un SGC

Frente a todas estas evidencias y en base a lo analizado se puede afirmar que un SGC significa hoy en día un gran beneficio para cualquier organización empresarial, de eso ya no hay duda, pero es que éste además se acentúa sobre todo cuando la empresa lo hace con un alto grado de compromiso, cosa que también repercutirá en su entorno inmediato, modificándolo o forzando a hacerlo.

Este compromiso que adquieren las empresas pasa por asumir algunos cambios con la intención de integrar en la cultura empresarial los ochos principios básicos de la calidad, según la norma ISO 9000:2005, si es que alguno de ellos no los tiene aún incorporados:

1. *Enfoque en el cliente:* Este principio lo que dice básicamente es que el cliente es lo primero, por lo que se debe de hacer todo el esfuerzo posible para satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas.
2. *Liderazgo:* En la organización deben de haber líderes que permitan crear un ambiente donde el personal interno se involucre con el logro de los objetivos de la organización.
3. *Participación del Personal:* Lograr que el personal se involucre y se comprometa con los objetivos de la organización ayuda a que la organización logre los resultados deseados.
4. *Enfoque a Procesos:* La organización debe determinar y gestionar sus procesos para alcanzar sus resultados de manera más eficiente.
5. *Enfoque a Sistema:* Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. *Mejora Continua:* La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. *Decisiones basadas en hechos*: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. *Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:* Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

En contrapartida, la adopción de estos principios en la cultura del establecimiento implica que la empresa podrá obtener una serie de beneficios en función de sus consecuencias. Este hecho lo recoge también la ISO y prevé que de entre esos beneficios cabe ser destacados los siguientes:

- *Aumenta la satisfacción por parte de los clientes*, puesto que ayuda a que la organización planifique sus actividades en base a los requisitos del cliente y de la propia estructura organizacional.
- *Reduce la inestabilidad en los procesos y procedimientos*. Estandarizando los

procesos internos en la organización, reduciendo posibles oscilaciones que puedan aparecer en la implementación, con lo cual la capacidad de ofrecer productos consistentes se incrementa notablemente.

- *Optimiza costes*. Un SGC ayuda a crear una cultura proactiva dentro de la organización y consecuentemente ésta se enfoca en detectar oportunidades de mejoría y corrección de problemas potenciales, rentabilizando recursos.

Además, y enmarcado también en las consecuencias que estos beneficios pueden aportar, habría que remarcar de nuevo la importancia que tiene en la mejora de la gestión global y continua en toda la destinación turística. Es una evidencia que al ICTE tampoco se le pasa por alto y no se puede de obviar lo que se apuntó más arriba sobre la repercusión que puede significar a nivel local: cuantos más establecimientos se adhieran a este sistema, más posibilidades de aumentar el nivel de la calidad de servicios de forma generalizada en el municipio o la destinación, así que no es de extrañar el interés que los estamentos de la Administración Pública manifiestan abiertamente y el grado de promoción que ofrecen como compensación al esfuerzo de las empresas que deseen adherirse al proyecto.

Desde esta óptica se vislumbra otra de las conexiones importantes que se destacan: ahora se trata de los SGC y el aparato de marketing.

La conexión que aparece aquí redirecciona su focalización hacia un aspecto que amplía las bases de los SGC; se trata de los modelos de excelencia. El beneficiarse de las sinergias creadas al respecto empieza a hacer mella en cualquiera de las empresas que configuran hoy en día el engranaje turístico.

Esos modelos de excelencia se diferencian básicamente de los SGC en que en éstos, el compromiso con los requisitos se hace desde la total voluntad de mejora, pudiéndose medir y aplicar a muchas más áreas de la misma empresa, por lo tanto, tienen la capacidad de profundizar más en el *ambiente*, por lo que también tendrán más capacidad de modificarlo y de incidir en él.

El esquema de reconocimiento a la excelencia europea, según AENOR, ha sido creado para distinguir a aquellas organizaciones que siguen una estrategia orientada justamente hacia la Excelencia y que han logrado alcanzar los objetivos marcados. Los modelos de excelencia pueden ser entendidos como el conjunto de criterios que sirven al establecimiento para preguntarse cómo la organización desarrolla sus acciones para alcanzar un resultado excelente, y su principal característica es que no dan soluciones sino que invita a focalizar el análisis para que esa búsqueda sea lo más adecuada posible a las características de la problemática en concreto. Las normas son entendidas como criterios de actuación y los

modelos como marcos de trabajo (Galván y Martínez, 2012).

9.2. Las empresas turísticas y la Marca Q

Según datos facilitados por el mismo ICTE en su página web oficial (consultada el 11/03/2013), en el territorio nacional están certificados con la Q de Calidad un total de 1.967 establecimientos, en cualquiera de sus 22 modalidades.

CC.AA	Q'S	CC.AA	Q'S	CC.AA	Q'S	CC.AA	Q'S	CC.AA	Q'S
Andalucía	310	País Vasco	240	Valenciana	231	Galicia	227	Cataluña	155
Madrid	108	Castilla León	88	Canarias	86	Castilla Mancha	84	Murcia	81
Asturias	70	Navarra	69	Baleares	64	Aragón	53	Cantabria	46
Extremadura	32	La Rioja	18	Ceuta	4	Melilla	1		

Tabla 9.1. Ranquin de establecimientos turísticos certificados con la Q de Calidad Turística.

La distribución por Comunidades Autónomas, tal como se puede apreciar en la tabla 9.1, indica que la CC.AA. Andaluza es la que más certificaciones registra con un total de 310 en todas sus modalidades.

En el ranquin la siguen el País Vasco con 240 y la Comunidad Valenciana con 231. Catalunya aparece en quinto lugar con un total de 155 empresas certificadas. Sin embargo, en la tabla 9.2, se pueden ver las distribuciones de cada una de las certificaciones y en qué modalidad ha sido reconocida.

Destacan las certificaciones en Servicios de Restauración con un total de 630 establecimientos, seguidos de los Hoteles y apartamentos turísticos, que llegan hasta los 467.

Como más destacadas sobresalen las certificaciones en Servicios de Restauración con un total de 630 establecimientos, seguidos de los Hoteles y apartamentos turísticos. A más distancia quedan los Servicios de Turísticos de Intermediación, las Playas y los Alojamientos Rurales.

Como curiosidad, vale la pena tener en cuenta que en los Servicios de Azafatas y en Tiempo Compartido no hay aún ninguna empresa certificada, mientras que en Formación y Cualificación de Guías de Turismo hay sólo una, con toda seguridad por ser las tres de las

últimas aportaciones al sistema por parte del ICTE.

Fecha Creación Informe: 11 de marzo de 2013

	Andalucía	Aragón	Asturias	Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla la Mancha	Castilla y León	Cataluña	Ceuta	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Madrid	Melilla	Murcia	Navarra	País Vasco	Otros Países	TOTAL
Alojamientos Rurales	4	1	7		8	3	37	1	1		6	2	55				1	20	12		158
Autocares de Turismo	1										4				1						6
Balnearios	3	6				2	4	3	1		1	4	8				1	3	2		38
Campings	3	1	1			1			4		8		2				2		1		23
Campos de Golf	4			1							1		1		1						8
Convention Bureaux	2	1	1					1			2				1		1		1		10
Espacios Naturales Protegidos	1	4						9	4		1			1			2	1			23
Estaciones de Esqui	1	7				1			2												11
Formación y Cualificación de Guias de Turismo											1										1
Hoteles y Aptos Turisticos	74	16	16	32	40	11	23	28	39	1	53	17	45	5	6	1	10	19	31		467
Instalaciones Náutico Deportivas	1			4							2		7								14
Ocio Nocturno													3								3
Oficinas de Información Turistica	23	4	8	4	5		2	12	5		36			1	8		7		23		138
Palacios de Congresos	4				1	1					1		2	1			1		1		12
Patronatos de Turismo			1			6		2													9
Playas	59		6	5	1	5			17	2	45		9				25				174
Servicio de Azafatas																					
Servicios de Restauración	111	8	23	17	31	8	16	20	77	1	64	7	46	2	82		26	11	80		630
Servicios Turisticos de Intermediación	16	5	7	1		8	2	11	4		5	2	34	7	9		5	14	88		218
Tiempo Compartido																					
Turismo Activo	3								1		1		6					1	1		13
Turismo Industrial								1					9	1							11

Tabla 9.2. Distribución de establecimientos turísticos certificados con la Q. Fuente ICTE.

Existe un ámbito de certificación, localizado aproximadamente en el centro de la tabla, que puede llamar la atención puesto que se trata de la normativa en Ocio Nocturno. Sin embargo, y según se desprende de las mismas indicaciones del sitio web de la Asociación, no trata el tema de la gestión del propio producto de ocio en sí mismo sino más bien se refiere a los procesos relacionados con una empresa que presta un servicio, y no en las características del mismo servicio, es decir, del ocio.

Por tanto, y con toda seguridad, puede tratarse de un argumento más para seguir adelante con la intención de proponer una normativa que sí contemple las especificidades y singularidades de ese tipo de producto y poder así gestionarlo correctamente, como cualquier otro sistema de gestión de la calidad.

9.3. Las aportaciones del SICTED

Enmarcado en los propósitos del ICTE, el SICTED pretende la mejora de la calidad en toda una geografía o destino turístico. En él, un ente gestor, regula y gestiona las empresas y los servicios susceptibles a ser reconocidos oficialmente con la certificación correspondiente.

Puede entenderse que es una forma de mejora de la calidad con algo menos de dificultad que una ISO, por ejemplo. El SICTED provee a los aspirantes de un manual de buenas prácticas que contiene los estándares a cumplir y son los que se han de aplicar en cada caso.

El total de empresas y servicios en todo el territorio nacional español supera ya los 5.700 en un total de 30 modalidades. En este caso, la aportación puede ser el modelo de su Manual de Buenas Prácticas, que se tomará como referencia para el bloque final de la propuesta que se aporta en la tercera parte de este documento.

10. CONSECUENCIAS DEL RESULTADO DEL ANÁLISIS Y EL DIAGNÓSTICO

En este punto se recogen los resultados, a modo de conclusiones parciales de estas primeras propuestas, decir que se trata de una recapitulación de los aspectos más significativos de cada uno de los bloques aportados hasta el momento tanto en el análisis como en el diagnóstico, y de cómo se tendrán en cuenta para crear las propuestas que configuran la tercera parte del proyecto.

Los primeros de estos apartados corresponden básicamente a la consecuencia del análisis de las opiniones en las entrevistas a los actores más significativos: directivos de los hoteles, empresarios y gestores del ocio turístico dentro y fuera de los establecimientos, si bien es cierto que se empieza por el comentario de sus antecedentes.

El bloque central lo ocupan los comentarios sobre sus actores, a todos los niveles posibles, desde los directivos y hoteleros hasta las empresas que configuran en la actualidad el *outsourcing*.

Sin embargo, y a raíz del perfil del animador turístico, también se hace hincapié a sus funciones y a los proyectos de implantación de programas de ocio y animación, para acabar

con el comentario sobre los SGC y su viabilidad en la industria turística.

Toda esta información ha servido para determinar el esquema ideal de un proceso de creación de un proyecto de animación turística en su vertiente más estándar, pero también en una propuesta más adecuada a los tiempos actuales, es decir, una herramienta que basada en los principios de gestión de la calidad, permita llegar a crear una propuesta metodología que facilite a los profesionales del ocio y de la animación una gestión de sus propuestas que se ajuste a los requerimientos del mercado turístico actual.

10.1. Sobre los antecedentes

Destacaba el hecho de que a través de toda su evolución, y ya desde los primeros desplazamientos, la idea de entretenimiento ha estado presente en el viaje. Su intencionalidad se ha relacionado con el hecho de hacer que ese desplazamiento sea lo más agradable posible, entendiendo siempre las limitaciones de cada época histórica. Sin embargo, y a medida que se aproxima al siglo XX, las innovaciones tecnológicas han ido haciendo posible que el viaje se haga de forma cada vez más cómoda y que las distancias tiendan a ser más asequibles, necesitando invertir menos tiempo y dinero para ir de un punto a otro. Es a partir de estos aspectos que el viaje se hace más asequible a una gran parte de la población. Y junto a los derechos sociales conseguidos en el XIX, van a ser los auténticos detonantes que permitirán que se dé el fenómeno de la democratización de los viajes.

La conjunción de la preocupación por los derechos sociales y el acceso cada vez mayor al ocio turístico, incitará a crear propuestas que tendrán como objetivo fomentar las relaciones sociales y velar por la integración de varios de sus elementos que presentan algún tipo de riesgo de exclusión. Sin embargo, al margen de esas intenciones sociales, se detecta una utilización de sus principios con un claro objetivo de fomentar determinadas ideologías políticas, creando una serie de técnicas de dinamización que sentarán un precedente y una manera de crear propuestas exotélicas de ocio.

Una de las experiencias más cercanas al contexto geográfico en el que se enmarca la investigación, y posiblemente la primera de estas características en todo el territorio nacional, es el proyecto de turismo social de 1930 de la Ciudad de Reposo y Vacaciones del Prat. En él, los arquitectos de GATEPAC proponen la creación de un *resort turístico* en donde las actividades de ocio y las instalaciones para su práctica representan la columna vertebral de la razón de ser del mismo.

El proyecto de la Ciudad de Reposo cae en el olvido, pero sienta modelo para que más

adelante surja otro proyecto social que ya sí será totalmente determinante para la aparición de la animación turística. Se trata de la propuesta del belga Gerard Blitz. Un proyecto de turismo social que sí verá la luz y que además tendrá un éxito sin precedente: El Club Mediterraée se instala en Alcudia, Mallorca, en el 1950.

Aunque se trata de un proyecto social, su contexto es el turístico. Este es el hecho determinante para entender correctamente el paso que se da, puesto que significa que una propuesta de ASC se aplica al ámbito turístico, dando lugar a la aparición de la Animación Turística. Frente a este hecho se concluye que la animación entra al ámbito turístico desde las propuestas del turismo social, no desde el turismo comercial.

Los resultados obtenidos con la aplicación de sus técnicas son bastante buenos, y consiguen el objetivo de crear una dinámica social en la destinación turística en la que todos los participantes están plenamente integrados. Es tan exitosa que los empresarios turísticos (básicamente hoteleros) intentarán copiar sus técnicas y proponerlas en sus establecimientos de alojamiento, creando así la necesidad de un nuevo perfil profesional en el ámbito del turismo comercial, que las gestione y las aplique.

Nuestro país no permanece al margen de estas nuevas tendencias, y una de las consecuencias más significativas de este panorama, es el interés que suscitó entre empresarios, la Administración pública y un centro de formación turística de la ciudad de Barcelona, el CETT. En una propuesta sin precedentes en donde los tres frentes acuerdan establecer unos contenidos curriculares que aseguren la adquisición de conocimientos y técnicas específicas necesarias para un desarrollo profesional óptimo de esta nueva profesión. Al final del periodo formativo la Administración concedería un diploma de acreditación a los estudiantes que superen los requisitos establecidos en el acuerdo tripartito.

10.2. Sobre los hoteleros

El paso del tiempo, junto al hecho de que las técnicas no acaban de renovarse, por lo que las propuestas ya no resultan tan novedosas como fueron en otros tiempos, se llega a una situación en la que algunos empresarios, y también los turistas, no reaccionan de forma tan positiva frente a las propuestas de animación.

Con la intención de ver la penetración real de las propuestas de animación y analizar el potencial que puede tener, en la segunda parte de la investigación el objetivo es el estudio de las empresas de alojamiento turístico en la costa de la CC.AA. de Catalunya.

Se hace un vaciado de los establecimientos hoteleros en las tres provincias para

determinar cuántos de ellos ofrecen servicios de animación, y si lo hacen, cómo es ésta. Con esta información se detectan los focos más dinámicos y se conciertan entrevistas con sus actores en dos ámbitos distintos y a cuatro niveles diferentes:

1. Empresas de alojamiento turístico:
    - Directores de hoteles,
    - Responsables del área de animación
    - Animadores de base,
2. Empresas de servicios y *outsourcing*:
    - Gestores de empresas de servicios de animación.

Como aspectos más destacados de las opiniones de los directores, sorprende el hecho de que los niveles de exigencia respecto a los resultados de las propuestas de animación se limiten a mínimos como por ejemplo a que “los clientes estén contentos”. Esto indica que sus expectativas también lo son. No ven en la Animación Turística una necesidad de gestión empresarial, sino que la ven como algo complementario y ciertamente superficial, por lo que no tienen cuentas de explotación ni se les exige ningún tipo de aportación económica ni a corto, ni a medio, ni a largo plazo. En muchos casos es simplemente un agujero negro en la economía de la empresa.

En el foco de interés que suponía la detección de funciones que éstos pudieran otorgar a sus animadores turísticos profesionales, se detectó que se limitaban a que organizaran algunas actividades, el resultado de las cuales en pocas ocasiones se cuantificaba.

10.3. Sobre los animadores

Como aspecto más significativo se detecta una gran diferencia entre aquellos que accedieron a la profesión de forma fortuita, es decir, sin preparación específica previa y aquellos que lo hicieron a través de centros de formación reglada (puesto que hasta ahora ha sido un Ciclo Formativo de Grado Superior).

En la primera categoría predomina una característica que es la de responder a las expectativas de sus directores sin plantearse otras posibilidades. Sus conocimientos han sido adquiridos a base de experiencia o de repetir técnicas que han ido funcionando, generalmente en ese mismo establecimiento, así que su base profesional como animador se limita casi al mimetismo.

Por la otra parte, entre los profesionales titulados se suele detectar otra problemática: es el hecho de que sus superiores y empresarios no ven la necesidad de plantearse otros objetivos más allá de los mencionados. Este efecto en ellos es la causa de una cierta frustración, puesto que ven cómo sus conocimientos no son tenidos en cuenta lo suficiente y sus aportaciones, cuando son aceptadas, parece que se hacen desde el recelo y la desconfianza.

Este panorama, junto a la pronunciada estacionalidad, conduce a esta tipología de profesionales a mirar su futuro en la animación turística desde otra óptica. Así entre los que se formaron se detecta una tendencia a decantarse hacia la creación de su propia empresa como alternativa a los límites establecidos por los empresarios hoteleros, pero también a la estacionalidad de la profesión.

Sus propuestas abarcan otros campos, trasgrediendo el ámbito estrictamente turístico para abrazar propuestas de ocio mucho más cotidianas: bautizos, comuniones, celebraciones infantiles, aniversarios y otros eventos menores. Son los empresarios de los servicios de animación, son los que configuran ya este campo del *outsourcing*.

10.4. Sobre los empresarios de servicios

De las entrevistas realizadas a estos empresarios destaca con rotundez que la gran mayoría de ellos son profesionales que han pasado primero por empresas turísticas de alojamiento ejerciendo como animadores y jefes de animación, con la característica añadida de que se han formado en centros especializados.

Su primer contacto como profesionales fue en el seno de estos establecimientos, pero que debido a los condicionamientos que se comentaban más arriba, se vieron en la obligación de replantearse su condición profesional. Su opción fue la de situarse laboralmente fuera de los hoteles, puesto que vieron un campo más amplio de posibilidades de poder dedicarse profesionalmente a la animación turística. Su perspectiva más dilatada de las posibilidades de dinamización les permitió visionar que una continuidad profesional mucho más factible pasaba por crear su propia empresa y ofrecer sus servicios a los hoteleros, de los cuales, con alguno de ellos, ya habían tenido una relación laboral previa. Para muchos de estos gestores era esa posibilidad, o cambiar de profesión.

Entre ellos la opinión y la definición de las funciones y responsabilidades del animador turístico, adquieren otra dimensión, y piensan en la necesidad de hallar nuevos horizontes en los que el beneficio económico esté lógicamente muy presente, pero la creatividad y la

innovación también.

Su condicionante es que su cliente no son los turistas sino el hotelero, y para satisfacer sus exigencias se ven obligados a obtener de los turistas altas cuotas de satisfacción de las propuestas de animación que han creado expresamente para ellos. Esta exigencia les remite sin remedio a tener que controlar muy bien los recursos disponibles, y a tener en cuenta el contexto en el que se hallan, ya que, como ellos mismos afirman, es la manera más eficaz de crear una propuesta única y exclusiva, que de paso, también les sirve para diferenciarse de las propuestas de ocio que otros establecimientos de la zona ofertan a sus residentes.

Además de estas propuestas, que están mucho más relacionadas con el contexto geográfico y cultural, también son conscientes de que junto a ellas han de estar otras bastante más estandarizadas, con el objetivo de garantizar un ritmo optimo y que las propuestas lleguen a cuantos más residentes mejor, tanto a las audiencias tradicionales como a las nuevas. Su idea de cómo gestionar el ocio adquiere así un marcado carisma de auténtica gestión empresarial. Sin embargo ninguno de ellos expresó la posibilidad de que el proceso de creación de sus propuestas se pueda estandarizar bajo una normativa, y desde luego, nadie lo relacionó con un posible SGC.

Estos son aspectos que se han tenido en cuenta para recogerlos más adelante en las propuestas metodológicas que se aportan.

10.5. Sobre las funciones

La conjugación de todos estos factores y puntos de vista, además de las expectativas de unos y de otros, han dado como resultado llegar a la conclusión de que la necesidad más inmediata en la actualidad empieza por definir las funciones que mínimamente puedan garantizar el cumplimiento de las expectativas de todos los actores implicados en la profesión.

Se han articulado en tres ámbitos distintos pero que se relacionan y se retroalimentan unos a otros. También se proponen las acciones que como profesionales de la animación tendrían que cumplir para garantizar la consecución de unos objetivos que persiguen satisfacer las necesidades e intereses de empresarios, turistas y las suyas propias como profesionales.

Para acabar de conceptualizar las funciones y darles sentido, se ha creído necesario proponer una secuencia metodológica y su descripción con el objetivo de visualizar el proceso de implantación de un proyecto de animación. Este mapa de aplicación universal, tendría que ser válido para cualquier establecimiento de alojamiento turístico.

Como punto final a este punto, se ha creído conveniente aportar, a modo de decálogo, un recordatorio que matice los compromisos a los que, como profesionales de la animación turística, sus gestores se han de comprometer y asumir, evitando así que sus propuestas de ocio se conviertan en un mero producto de consumo, sin ningún tipo de aportación ni interés.

10.6. Sobre el proyecto social en el ámbito turístico

En este punto de la secuencia se recogen y tienen en cuenta los aspectos más destacados en cuanto a necesidades y requisitos del dilema de cómo gestionar el ocio en los establecimientos turísticos de alojamiento, admitiendo ya las nuevas tendencias.

Escuetamente se trata de una idea que responde a la necesidad de sistematizar el proceso de creación de un proyecto de la mejor forma posible, respetando que, además de ser viable, también sea honesto, consecuente, adecuado y decoroso. Se trata de la respuesta a la necesidad real de los animadores turísticos en la actualidad de gestionar, respetuosa y sosteniblemente, las propuestas de ocio turístico en los establecimientos de este tipo.

Sin embargo, la descripción de esta idea se queda en una fase más o menos superficial como para darla por definitiva. Bien al contrario, se trata de un punto de partida, de una línea de actuación que necesita profundizarse más para que adquiera cuerpo y consistencia suficiente. La intención de ampliarla y profundizar en ella, es la que da pie a plantearse que más adelante en las propuestas se tendría que recoger de algún modo. Así, las propuestas de cómo toda esta información es tenida en cuenta para crear una herramienta que procure una gestión más responsable del ocio en establecimientos de alojamiento turístico son las que se proyectan a continuación.

Como consecuencia, destacar que estas reflexiones van a dar lugar a la primera de las propuestas de la parte final de esta investigación, que son el punto de partida y la base en la que se edifica la metodología del proceso de creación de una propuesta de dinamización en un establecimiento turístico de alojamiento.

Esta línea se materializaría en un manual, una guía de ayuda para los profesionales de la animación turística, que sin necesidad de vincularse con los temas de certificaciones de gestión de la calidad, pueda ser aplicado desde los parámetros estratégicos de una gestión empresarial determinada, y que sea aceptable y asumible por esos gestores que no les interese aún moverse a otro nivel.

10.7. Sobre los sistemas de gestión de la calidad

Al contrario del método que se acaba de comentar en la parte final del punto anterior, los SGC se vislumbran como el horizonte medio en la industria turística. La tendencia es que a través de las certificaciones Q, se obtenga un reconocimiento al esfuerzo y al valor de tomar consciencia y querer hacer las cosas lo mejor posible, siendo reconocido por ello.

Está claro que la Administración lo ha visto así y está dispuesta a hacer los esfuerzos que sean necesarios para que se materialice esta realidad en un futuro lo más cercano posible, así se recogía de la misma SGT (Secretaría General de Turismo), que proponía a través del ICTE la regulación y la promoción de los destinos turísticos de la mano de las empresas que se adhieran al proyecto. El resultado de este esfuerzo es la cantidad creciente de empresas interesadas en el tema.

Sin embargo, también desde otros estamentos se está contribuyendo a esta labor. Así, analistas, expertos y turismólogos aportan sus opiniones y sus propuestas teóricas para sumarse a esta tendencia en la que la gestión de la calidad es el auténtico campo futuro en la industria turística inmediata. Esta idea es la que da paso a la segunda opción en las propuestas que siguen a continuación.

En conclusión

En esta segunda parte, a partir de un análisis exhaustivo, se ha intentado profundizar en el estado de la cuestión de las experiencias de ocio en los establecimientos de alojamiento turístico del litoral catalán, como muestra de lo que puede estar pasando en cualquier otra parte del territorio nacional español.

Con el vaciado de información extraída de los hoteles de entre una y cinco estrellas se ha podido comprobar que el campo de maniobras es aun amplísimo, que se requiere más dinamismo y más propuestas novedosas puesto que las técnica usadas hasta ahora ya han caducado y no satisfacen a casi nadie, por lo que hay mucho por hacer, y así lo confirman todos los actores entrevistados.

También se ha podido llegar a una definición de lo que hoy en día se podría entender como animación turística, aun a riesgo de que empiece a ser considerado que se tendría que

pasar de hoja y cuestionarse si realmente hay que seguir llamándola así o ya es hora de buscar otra apelación que se corresponda con lo que hoy en día se está demandando. A pesar de ello, sus directrices y sus propósitos podrían seguir siendo válidos, en caso de que se acepten los que en el capítulo sexto se proponen.

En cuanto a la figura de este profesional, se aboga ya por una amplitud que tendrá sus consecuencias en las propuestas de la tercera parte de este documento, en donde el proyecto social aplicado al turismo que surgió en el siglo pasado, ahora ha de tomar otra forma para adaptarse a los tiempos que corren y prever a su vez que la obsolencia que pueden padecer algunos productos y servicios de ocio no supongan un lastre sino que sean el argumento para la innovación constante, sólo así se asegurará una continuidad con éxito. Estas son las razones por las que se han revisado las funciones de estos profesionales, para darles toda la amplitud que la industria turística reclama.

Por último, se ha puesto en evidencia, que si bien hay que dar la opción a un proceso de cambio para esos perfiles de profesionales y de empresarios, el objetivo no puede quedarse ahí y ha de prever una evolución hacia la sostenibilidad y la responsabilidad, en sus sentidos más amplios, puesto que ya no se puede mirar hacia delante con otros ojos, por eso es por lo que estos últimos capítulos se han enfocado hacia la vehiculación de las experiencias de ocio hacia las nuevas tendencias de márquetin y hacia los sistemas de gestión de la calidad, entendiendo que éstos son los canales que harán posible la adaptación y el cambio en las propuestas, pero también han de suponer una revolución en cómo se entienden los perfiles profesionales relacionados.

PARTE III: PROPUESTAS

Los contenidos del punto octavo recogen la reflexión sobre cómo llevar a cabo un plan de trabajo, una sistematización para la creación de un proyecto de Animación Turística en un establecimiento de alojamiento. La idea ahora es que en base a la descripción del esquema que allí se propuso, se analice y profundice en él hasta llegar a describir el mapa genérico de sus procesos con el objetivo de concretar cómo se podría aplicar este método y cuáles podrían ser sus consecuencias, a un nivel de mayor profundidad del que ya se hizo en el capítulo 8.

El hecho de que la creación de cualquier proyecto implique la definición de un proceso invariable es el argumento principal sobre el cual se edifica esta sistematización, y por consiguiente, la toma de consciencia de hasta qué punto su intencionalidad puede ser vehiculada para llegar a crear un producto único y exclusivo; y siempre sin perder de vista que ha de satisfacer las necesidades de todos los actores implicados.

Éstas han de ser razones suficientemente coherentes como para vislumbrar que el resultado de la aplicación de este método no será un producto ni estereotipado ni estándar, puesto que dependerá de los elementos y las circunstancias que definan el establecimiento, y éstos, son siempre diferentes.

Encontrar estas singularidades se hace necesario para prever cómo y cuáles son las

necesidades de su casuística y darle una respuesta adecuada. El resultado de su análisis será una serie de elementos y de variables en las que el contexto y las circunstancias concretas en las que la empresa está inmersa acabarán definiendo cómo han de ser las líneas de actuación y cuáles serán las características genéricas de su propuesta.

Todos estos aspectos que ya han sido analizados hasta ahora, han llevado a tantear la idea de que el programa de actividades de ocio también pudiera estar enmarcado en los parámetros de un SGC, que a su vez también sería único, y que podría igualmente formar parte de otro mucho más amplio. Esta línea de inclusión conduce a plantearse una gestión del ocio más responsable, más sostenible y acorde con las necesidades actuales de la industria de cualquier tipo de servicios, en la que evidentemente se incluirían los turísticos.

Bajo esta óptica, lo que se propone a continuación es una sistematización metodológica del proceso de creación y aplicación de un proyecto de gestión de ocio que, de una forma responsable, permita evitar al máximo la estandarización, creando una propuesta única y exclusiva para cada establecimiento, puesto que, como ya es evidente, cada uno tiene sus singularidades y su contexto específico.

La propuesta que ocupa esta tercera y última parte la configuran en realidad dos supuestos diferentes. Aunque tienen puntos muy similares entre sí, la aplicabilidad de cada uno de ellos se dirige hacia horizontes de gestión diferentes. Así, el primero de ellos va dirigido frontalmente a profesionales de la animación turística, es decir aquellos que básicamente se responsabilizan de las propuestas de ocio localizadas dentro del establecimiento de alojamiento y que responden a la idea más tradicional de lo que se sigue entendiendo por animación turística.

Se ha decidido así debido a que en las entrevistas realizadas a estos actores, se detectó que siguen configurando el bloque más numeroso de casos, por lo que se considera que aunque los programas estén en última instancia bajo la supervisión de los empresarios, no se puede menospreciar que aún continúan significando la situación más común en el panorama turístico en el litoral. Dirigido a todo este grupo, se aporta la primera de las propuestas que se trata de una metodología para la creación de un proyecto de animación turística de base más tradicional.

Sin embargo, esta propuesta no ha de dar lugar a creer que se trata de un método que procure como resultado una oferta estandarizada de su producto, puesto que no lo es. Su proceso se acerca mucho más de lo que parece a simple vista a los esquemas de la segunda propuesta, que será aquella que basada en un SGC. La primera sería la incitación al cambio de mentalidad por parte de empresarios y profesionales de la animación, es decir, la forma de

hacerles saber que el salto es posible, que la diferencia no es tanta, y que los procesos en los manuales y en las guías son paralelos y cercanos los unos a los otros. En este sentido podría verse como un estadio intermedio entre lo que podría ser entendido como un programa de animación turística estándar y uno de gestión del ocio.

La segunda propuesta va dirigida a aquellos directivos, gerentes y profesionales que ya han entendido que el futuro apunta en estos momentos hacia esa dirección, es decir, hacia la gestión del ocio y de las experiencias de ocio, a través de un SGC.

Además, y tomado como un valor añadido a ella, tampoco hay que descartar que esta opción puede ser también interesante para la Administración, puesto que, tal como el mismo ICTE afirma en su web oficial, siguen abiertos a nuevas propuestas de normativas para la mejora en la gestión de la calidad de las empresas y de los servicios turísticos.

Con toda seguridad, la idea de elevar el producto y las experiencias de ocio a un nivel objetivo importante que permita valorarlo como si fuera un tangible, estaría dentro de esos posibles horizontes.

En síntesis, estos han sido los argumentos que justifican que finalmente se acaben aportando estas dos líneas en la propuesta, quedando el bloque de contenidos configurado de la forma que sigue a continuación:

1. La descripción metodológica del proceso de creación de un proyecto de animación turística, que corresponde a los contenidos desarrollados en el punto once.
2. El GRO, o la Gestión Responsable del Ocio, un SGC aplicado a la industria turística, que se materializa en los puntos doce y trece; la descripción del modelo de gestión y el manual de buenas prácticas, respectivamente.

11. PROCESO DE CREACIÓN DE UN PROYECTO DE ANIMACIÓN TURÍSTICA

Recordemos de nuevo que el modelo que se tomó como punto de partida fue todo un clásico en la investigación sobre propuestas de proyectos sociales; el de Pérez Serrano (1996). De él se tomó la esencia en la que se estructuran sus puntos básicos, de la cual se acabó remitiéndolos a una aplicación más concreta de las relaciones sociales: el ámbito turístico más comercial, y de ahí el salto hacia la animación turística.

En principio, el modelo de Pérez Serrano, aplicable a proyectos sociales, fue un hecho que se tuvo muy en cuenta al ser tomado como referencia. Sin embargo, y debido al cambio de ámbito, el proceso se tuvo que modificar en función de las diferencias que existen entre una propuesta de carácter estrictamente social y una de carácter turístico comercial, como es el caso de la animación turística. Este marco ya se identificó en la primera parte del documento.

Quedó demostrado que si bien es cierto que existen muchas analogías entre la animación sociocultural y la animación turística, también es cierto que comprende aspectos radicalmente opuestos, sobre todo en lo que se refiere a sus objetivos, de entre los cuales cabe destacar aquellos que se necesariamente se han de incluir en un proyecto de integración social en el ámbito turístico, y que resultan totalmente impensables en el ámbito estrictamente sociocultural. Esto es algo que en ningún caso se puede perder de vista, a riesgo de que la propuesta haga aguas,

teniendo en cuenta el contexto comercial tan agresivo que es el turístico, sobretodo en momentos tan críticos como los actuales.

Teniendo en cuenta estos argumentos, y ajustándolos al proceso que se describió en el capítulo octavo (*Un proyecto social en el ámbito turístico*), ahora se propone un mapa mucho más ampliado para describir el proceso que se ha de llevar a cabo. Este mapa se idea en forma circular y cerrada, en el que sus partes o fases, acaban adquiriendo una interdependencia tal que su influencia hace que se determinen las unas a las otras, haciendo que todas ellas sean inseparables, tal como se representa en la figura 11.1.

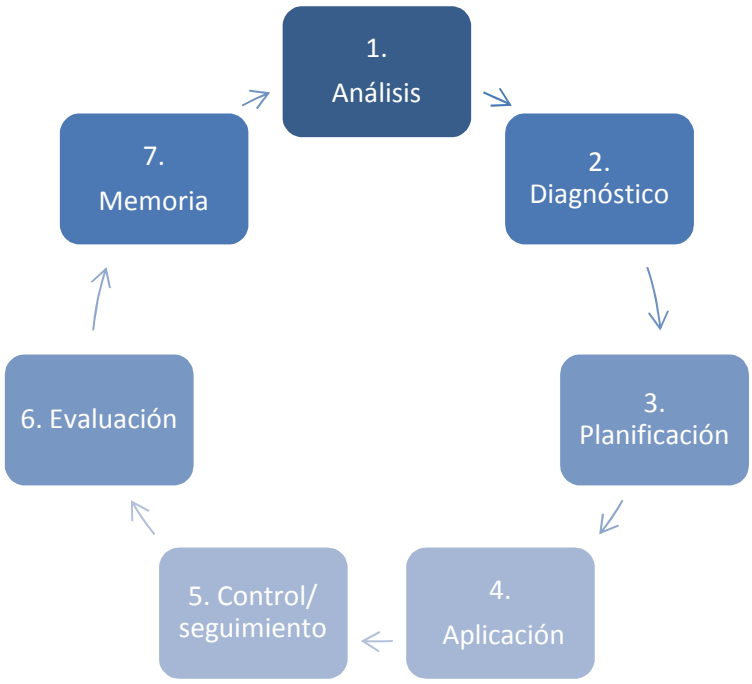


Figura 11.1. Mapa de las fases del proyecto.

En él, se entiende que las siete fases se relacionan unas con las otras de forma progresiva. Esto significa que la incidencia en una de ellas afectará irremediablemente en las demás. Esta afectación existirá siempre, y gracias a ella la incidencia se da igualmente frente a los efectos negativos como frente a los positivos, en ambos casos se acabará condicionando las fases siguientes. Por tanto, una toma de conciencia de esta relación se hace más que necesaria para comprender su estructura de interdependencia, puesto que resulta de suma importancia prever los efectos directos y colaterales de las acciones que se programan, de la misma manera que se tienen que saber cuáles pueden ser sus resultados para, si llegara el caso, aplicar las medidas

correctivas adecuadas que permitan rectificar y redireccionar estas consecuencias.

Así, según se desprende de la figura 11.1, las fases definitivas que constituyen este proceso son un total de siete. Se apuntaba más arriba que han de ser progresivas, por tanto, el orden en el que aparecen ha de ser seguido estrictamente, y su alteración puede acarrear consecuencias negativas importantes. De la misma forma, estas consecuencias negativas también pueden ser provocadas por la superficialidad con que se apliquen.

Así pues, el análisis de la situación es la primera de ellas. Con sus resultados se podrá afrontar el diagnóstico, que ha de servir para la creación de la propuesta y su sistema de control durante la aplicación: cualquier posible imprevisto se tendría que poder tener *previsto*, valga la redundancia de la frase.

11.1. El análisis

Cuando en el punto octavo se referenciaba que una investigación de estas características se basaba en un análisis inicial, éste implica una inmersión realmente profunda y exhaustiva de la situación que envuelve el objeto de estudio, es decir, la de un establecimiento de alojamiento turístico. Se trata, por tanto, de averiguar con la mayor profundidad una gran cantidad de información que acabará determinando cómo se estructura la empresa, cuáles son sus estrategias, con qué posibilidades cuenta y cómo es la gestión que llevan a cabo internamente. De hecho, de cuantos más aspectos se consiga información, mejor.

Cuanto más exhaustiva sea la inmersión, más probabilidades de éxito podrán tener los puntos que siguen a continuación en el proceso, que desembocarán en el resultado de una propuesta final. Es de esperar que el análisis suponga una inversión de tiempo considerable, sobre todo si se trata de un proyecto inicial, es decir, si se trata de una empresa en donde no se hayan recogido datos de experiencias pasadas, o en donde estas experiencias simplemente no han existido nunca.

Con la intención de evitar que se pase por alto la recopilación de datos y resultados obtenidos en sus experiencias, y dar lugar así a que no existan históricos, en el punto siete del proceso (figura 11.1) se prevé la creación de un documento final denominado Memoria, cuyo objetivo será el resumir el proceso, describiendo todas y cada una de las propuestas, además de los resultados obtenido en ellas.

El análisis, por tanto, implicará una radiografía de la empresa. Ésta ha de pasar por una serie de puntos que necesariamente se han de estudiar. Son los cinco puntos que aparecen en la

figura 11.2. A partir de ellos el retrato de la empresa posibilita el paso al diagnóstico de su situación y a establecer los límites generales de la propuesta.

Alguno de sus cinco puntos se divide a su vez en otros varios. Esto es debido a la complejidad que puede presentar sus pormenores. Y al decir “pormenores” no se refiere a que sean aspectos menos importantes (como se verá más adelante), sino que son aspectos subordinados y de gran trascendencia para la investigación previa, por tanto, en ningún caso se han de tomar como prescindibles.

En este sentido, el primer grupo de aspectos a analizar, los Factores Determinantes, son de una complejidad extrema, que para solucionarlos hay que afrontarlos con un muchísimo orden y rigor, puesto que remiten a una gran cantidad de información importantísima para la investigación.

El primero de estos ámbitos de análisis serán los denominados Factores Determinantes. A ellos les sigue el segundo ámbito al que se le nombra como las Circunstancias que envuelven el establecimiento. El tercero serán los Objetivos Específicos, al que siguen las Temporizaciones Especiales, para acabar se abordarán los Sistemas de control y evaluación de las acciones (figura 11.2).

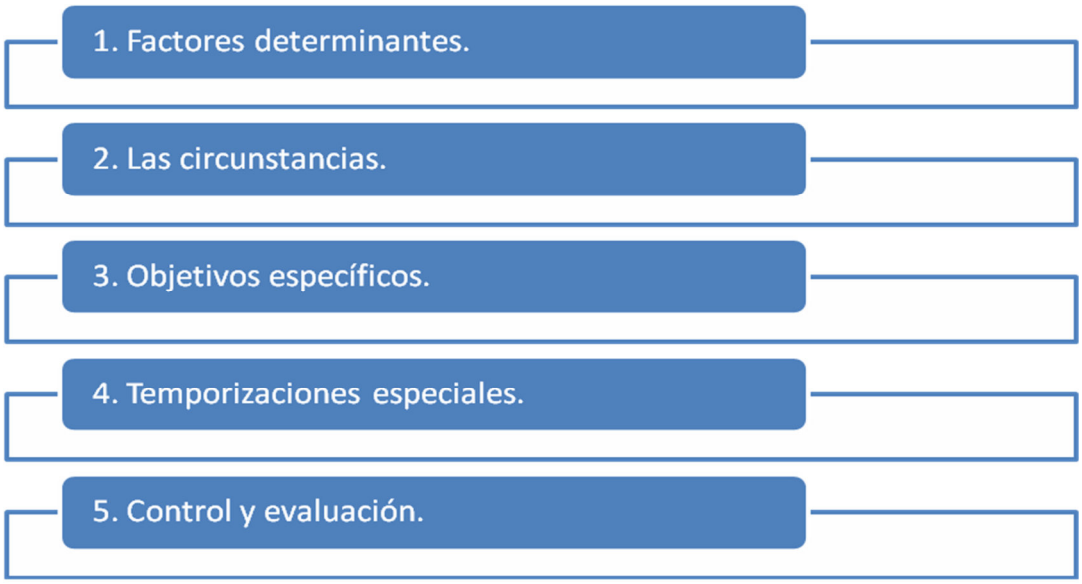


Figura 11. 2 Los contenidos del análisis

Para conseguir que el análisis tenga realmente esa profundidad y sea así eficaz, en muchos casos será necesario que se tenga que recurrir a entrevistar a responsables de varios departamentos del establecimiento y a personal que, de algún modo, haya podido tener contacto o conexión directa con las propuestas de ocio anteriores. También será necesario establecer alguna

reunión si el espacio físico laboral del departamento se hubiese visto afectado por alguna de las propuestas de ocio y animación.

En el caso de que esa afectación se prevea en un futuro, se aconseja directamente la necesidad de establecer unas líneas de comunicación interna con el fin de poder informar a los responsables correspondientes del cómo se puede ver afectado su quehacer cotidiano, a causa de las posibles actividades que se organicen en el establecimiento. Los departamentos de Recepción, *F&B* (*Food & Beverage*), *Housekeeping*, Restauración o espacios de uso común, son los ejemplos más comunes. Todos sus responsables han de estar informados de qué pasará y de cómo pueden contribuir a que el resultado sea el esperado.

Entre los actores más determinantes de estas entrevistas, sin lugar a dudas, se cuentan los directores del establecimiento, y en algunos casos incluso los mismos propietarios. Con ellos se analizarán los temas que pueden ser importantes y que afecten significativamente a las propuestas que se tendrán que crear más adelante. También aquí se ha de recordar que cuanto más rigurosa y profunda sea la entrevista, más certera será la información que se consiga.

Lo que sigue a continuación es la descripción detallada de cada uno de los puntos en que consiste este análisis, que se propuso ya en el punto siete y que ahora se amplía y aplica al contexto de los establecimientos de alojamiento turístico.

11.1.1. Los factores determinantes

Cuando al final de la propuesta de funciones del animador se propuso una especie de decálogo en el que se relataban sus obligaciones, la primera a la que se hizo referencia era la de recopilar información sobre el contexto en el que se hallaba la empresa y sus pormenores internos. Se trata de dos campos de información distintos, aunque ambos responden a necesidades paralelas, se complementan el uno al otro:

1. Uno corresponde a es la necesidad de estar al corriente de las posibilidades que tiene el establecimiento en sí mismo y su entorno, a modo de primer contacto genérico en el que se incluye mucha información que no servirá directamente para confeccionar la propuesta, pero sí será muy efectiva para llevar a cabo una parte importante de la primera de las funciones descritas: las de Relación (FR).
2. El otro campo incluye el resto de la información necesaria para crear el proyecto de ocio, por tanto, responderá a las necesidades determinadas por las funciones de Producción y Organización (FP y FO, respectivamente).

El objetivo de este primer apartado, el denominado *Factores Determinantes*, pretende profundizar plenamente en el segundo campo de información, es decir, que se trata de una inmersión pormenorizada para solucionar las necesidades de la FR y que la FO sea coherente con la mediación de posibilidades a través de su producto, como consecuencia coherente de la FP.

Los *Factores Determinantes* se definen como una plantilla metodológica a seguir para analizar en profundidad el establecimiento turístico, su contexto y sus necesidades y poder así diagnosticar de la manera más eficaz y certera posible.

Es un proceso metodológico invariable, una plantilla universal, compuesta de cinco puntos (figura 11.3), necesaria para lograr la información imprescindible para confeccionar más tarde esa propuesta de actividades adecuada, que enmarcada en el proyecto, vehicule una gestión del ocio, lo más responsable posible, en un establecimiento turístico concreto.

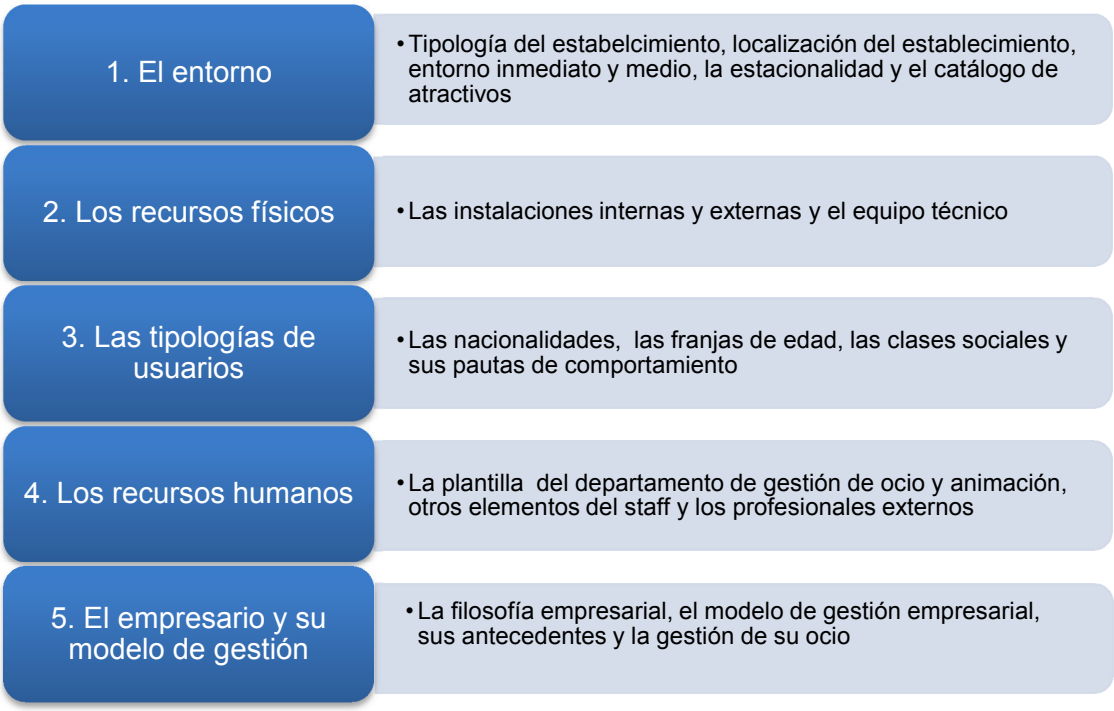


Figura 11. 3. Los Factores Determinantes (FD)

El primero de estos cinco grandes factores, corresponde al análisis del entorno del establecimiento. Puede llegar a ser tan complejo que se subdivide a su vez en otros (figura 11.3), entre los que destacan la tipología del establecimiento, su localización geográfica, la estacionalidad… información a través de la cual se podrá crear el catálogo de atractivos turísticos con posibilidades de ser mediados por la propuesta de ocio.

Seguirá el análisis de los recursos físicos disponibles, las tipologías de usuarios que frecuentarán el establecimiento, los recursos humanos disponibles y susceptibles a involucrarse en alguna acción puntual y, por último, las tipologías de empresarios y sus modelos de gestión empresarial.

Así pues, el primero de los campos a analizar será el entorno, entendido de la manera que sigue a continuación:

1) El entorno.

El análisis que se propone en este primer paso, se enfoca tanto hacia el entorno turístico como el cultural y el geográfico del establecimiento de alojamiento. En él entra desde la descripción de la misma estructura física en la que se edifica la empresa, hasta los aspectos más distantes y ajenos a ella.

Se habla del estudio de un entorno que contempla una visión tal que va de lo más puntual hasta el aspecto más global de sus posibilidades, aunque estas sean mínimas.

Enmarcado en esta panorámica, el estudio del entorno analiza el tipo de establecimiento del que se trata, sus especificaciones, su localización geográfica (en su entorno inmediato y en su entorno de radio medio), las condiciones climáticas a las que está sometido por la latitud en la que se encuentra, y como consecuencia la estacionalidad que padece. Además del catálogo de la oferta de ocio y servicios existente en la zona, tal como se puede ver en la figura 11.4.

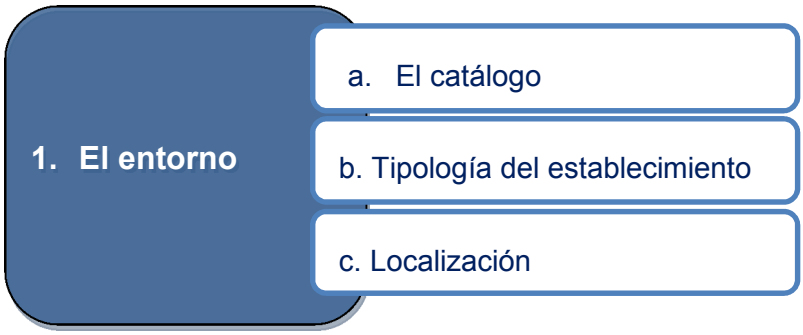


Figura 11. 4. Contenidos del entorno

1.a. El catálogo

Queda claro que a día de hoy el turista busca siempre lo auténtico y lo genuino en su experiencia turística, por lo tanto se trata de afrontar el concepto de autenticidad en las propuestas. La guía más significativa para entrever un camino de solución puede ser el planearse algunas cuestiones que ayuden detectar estas inquietudes. Así preguntas del tipo ¿qué es lo que realmente

define el entorno en el que está el establecimiento y lo hace diferente a las demás posibilidades? Son un buen ejemplo de cómo afrontar el análisis.

Al turista le interesa conocer la realidad de la zona que está visitando, sus especificidades, aquello que le pueda producir satisfacción como viajero y que le proporcione una experiencia inédita que sea diferente de otras que ya ha tenido anteriormente, y que si se repite, es por voluntad expresa del mismo turista. Habría que entender que éste es el punto de equilibrio y la esencia en la que radica la importancia de las funciones de los gestores de ocio: el facilitar que la experiencia sea significativa.

Esta idea de autenticidad tiene que abarcar también la oferta complementaria de ocio que desde el establecimiento se pone al alcance de los turistas. El concepto no sólo tiene que ver con la realidad de la población autóctona, sino que su amplitud ha de ser mucho más pronunciada, así la autenticidad se ha de poder ligar con la misma destinación y ser coherente. Aquí es donde toma cuerpo con más contundencia la oferta complementaria de ocio que acabará configurando el catálogo de atracciones turísticas.



Figura 11.5. El catálogo de atractivos turísticos.

Afrontando la creación de un catálogo de atractivos, se puede recurrir a varios modelos y en la actualidad existen diferentes guías para crear un buen catálogo de recursos, (Bouazza, 2006; Martinez Quintana, 2006; Alonso, 2004), pero entre varios de ellos, sin embargo se ha optado por otro clásico: el modelo que John Swarbrooke propone para la OMT (1998). Este modelo presenta una división en cuatro grandes grupos tipológicos, los cuatro primeros que aparecen en el esquema

de la figura 11.5.

Aunque fue el modelo que en su momento eligió la OMT, por tanto, con una buena credibilidad, con su aplicación y con el paso del tiempo, se detecta que a esos cuatro primeros campos que el autor propone, se le podría añadir uno más con el objetivo de redondear el modelo y poder detectar valores que en el ámbito turístico español han supuesto uno de los argumentos más importantes para su desarrollo. En el modelo Swarbrooke también es posible colocar estos contenidos, pero la intención al añadir un nuevo ámbito de análisis es destacar la importancia del sus contenidos. Se trata del ámbito cultural.

Así pues, el contexto cultural, por su importancia en la actualidad, tendría que ser el quinto ámbito. Este quinto campo pretende tratar el contexto cultural desde una óptica de concienciación y potenciación, y supone el punto que ha de servir de base para proponer una posible amplitudde oferta que se adapte al análisis global que se pretende con el modelo.

- *Naturales* – Este grupo corresponde a los atractivos turísticos basados en los recursos estrictamente naturales, en donde no aparece la acción intencionada del hombre. La naturaleza es el atractivo, la intervención del ser humano no se contempla o se entiende que es muy limitada. Las formas de la naturaleza son el argumento y el motivo del traslado.
- *Sin intención* – En este grupo se engloban aquellos recursos o atractivos que fueron creados en su momento por el hombre pero no con la intención de ser un atractivo turístico o argumento para una visita, pero con el paso del tiempo se han convertido en incentivadores de flujos y así están siendo explotados en este momento. Las catedrales podrían ser un buen ejemplo de este grupo.
- *Con intención* – En este grupo se incluyen todos aquellos atractivos que también han sido igualmente creados por el hombre, pero con la intención explícita de atraer visitantes y ser el motivo de un traslado.
- *Eventos* – La base de este grupo son los eventos especiales y hace referencia a actividades llevadas a cabo por el hombre cuya esencia son justamente las personas y sus quehaceres, desde los más populares y cotidianos hasta los de más arraigo cultural, que han sido creados para atraer visitantes y que hoy son motivo de viajes.
- *Contexto cultural* – Este es el grupo en el que la cultura y su idiosincrasia se convierten en el motivo principal del desplazamiento. No son actividades ni acciones ni eventos creados para hacer que las personas se movilicen, sin embargo hoy en día constituyen un argumento perfecto para ello.

1.b. La tipología del establecimiento y sus especificaciones

Es uno de los factores claves en la creación de la propuesta de ocio ya que el tipo de establecimiento y sus instalaciones determinará sus características más significativas. Partiendo de esta base las posibilidades de la propuesta pueden llegar a ser muy amplias y diversas según el tipo de establecimiento turístico.

En primer lugar se ha de tener en cuenta que dependiendo del tipo de establecimiento del que se trate, los turistas susceptibles a reservarlo (y sus expectativas), van a ser diferentes. En líneas generales, no es lo mismo el tipo de turistas que frecuentan un camping que aquellos que se deciden por un hotel, para simplificar el ejemplo, aunque las especificidades son mucho más amplias y complejas.

Así pues, es necesario revisar las diferentes formas de alojamiento para definir las demandas más frecuentes de sus clientes. Sin ánimo de analizar estrictamente todas sus posibilidades, se destaca la casuística más frecuente entre estos tipos de alojamiento turístico:

1. Los hoteles – Seguramente se trata de la tipologías que más diversidad admite, puesto que las posibilidades de sus categorías también los son. Es ahora que se ha de tomar consciencia que no es lo mismo los residentes de una cinco estrellas gran lujo que aquellos alojados en un una estrella, o incluso, y admitiendo ya de entrada el margen de error, los turistas que optan por una pensión. Es evidente que lo que esperan los residentes de esas empresas, y también de la destinación, puede variar considerablemente.
2. Los aparthoteles – Aunque con matices, se puede relacionar con el bloque anterior. Seguramente, sus residentes tenderán a ser familias con necesidades específicas debido a que quieran tener la posibilidad de atender a los niños de forma muy personalizada y desvinculada con los estrictos horarios que normalmente ofrecen sus restaurantes. A simple vista parece que pueda presentar algún tipo de inconveniente en el momento de confeccionar una oferta de ocio adecuada, pero es indudable que también presenta ventajas que no se encuentra en otro tipo de alojamiento turístico.
3. Los campings – De entrada presenta la ventaja diferencial con los anteriores y es que el perfil genérico de sus clientes se vincula más a un interés por las relaciones sociales, por lo que las posibilidades de demanda de actividades de alta capacidad socializante, tendrán, de entrada, mucha más aceptación. Pero claro, todo hay que matizarlo, puesto que también existen ejemplos de categorías superiores en esta tipología, y los bungalós y sus comodidades pueden alcanzar cotas inimaginables desde hace poco tiempo; el gran lujo existe hoy en día también en los campings.

4. Las ciudades de vacaciones – Es el tipo de alojamiento donde se mezclan algunos factores más definitorios de las tres tipologías anteriores. De ese modo, la oferta de ocio tenderá a ser muy diversificada, con muchos focos de atención y bien diferentes entre ellos con el objetivo de llegar a cuantas más personas mejor, como siempre, pero ahora se añade el concepto de masificación. Las programaciones paralelas perseguirán un nivel de interacción y diversificación muy amplio, y seguramente hacía propuestas más modernas y actualizadas.
5. Los balnearios – Generalmente se caracterizan por actividades de relax, culturales y deportivas terapéuticas. La diversificación en su target permite una amplia oferta de ocio, que con toda seguridad acabará siendo determinada por la especialización del establecimiento y de su target.

Sus instalaciones

Bajo la misma fórmula con la que se comentaba que los residentes presentan algunas tendencias comunes en cada una de las cinco divisiones tipológicas de los establecimientos, cuando se analizan sus instalaciones, éstas también presentan bastantes similitudes. Se trata de constantes que se cumplen con más o menos regularidad.

Una de las constantes es una regla de tres que se va repitiendo con cierta frecuencia y dice que a mayor categoría del establecimiento, más y mejores instalaciones, más espaciosas, más modernas, etc. Por supuesto siempre hay excepciones.

Restaurantes, cafeterías, coctelerías, discotecas o salas de fiesta, salones nobles o spas. El hecho de que un establecimiento disponga de alguna (o varias) de estas instalaciones, puede fomentar que su público se concentre en determinados lugares durante más tiempo, de la misma manera que puede pasar que haya partes de esta oferta que si no se da a conocer, padezca de poca frecuencia de uso. Es extremamente necesario conocer a fondo las instalaciones, sus capacidades y sus usos, puesto que de esa manera el establecimiento podrá ofrecer sus actividades a un mayor número de personas y a diferentes tipos de clientes de manera simultánea, rentabilizando la empresa de una forma óptima, como ya se comentaba en el punto 5.

Responsabilidad social y ambiental

Enmarcada en las tendencias más actuales en cuanto a la gestión empresarial se refiere, se trata sin duda de un aspecto a tener muy en cuenta, puesto que cada día toma más fuerza y valor en la sociedad actual. Así pues, el conocer si el establecimiento se preocupa por la responsabilidad

social, y cuál es el tratamiento que le da, puede proporcionar una idea más clara de su contribución en el desarrollo sostenible del medio ambiente y sus recursos. Dar a conocer e implicar a los clientes en dichas acciones responsables, tomando parte activa en ellas, es un punto a favor y un valor empresarial en donde el establecimiento, el entorno y los clientes salen ganando.

Este es uno de los aspectos que mayor incidencia ha de tener en el futuro de las propuestas de ocio, al igual que una gestión responsable del mismo, puesto que desde aquí es desde donde se apunta a la modernidad y a las nuevas tendencias del mercado.

1.c. Localización del establecimiento

Otro de los parámetros a analizar es la localización, es decir, el lugar donde se encuentra el establecimiento. Aunque se trate del mismo tipo y categoría de establecimiento, hay que tener en cuenta que el programa de las actividades y la propuesta de ocio, en dos establecimientos, uno al lado del otro, no tienen por qué ser iguales. Una correcta comprensión de su localización permitirá una mejor adecuación en la propuesta, y dependiendo de su situación geográfica, de su facilidad de acceso, de su distancia a la playa o de la oferta lúdica cercana al mismo, acabará influyendo en gran medida en la reacción de los residentes frente a las propuestas de ocio que se les oferte desde dentro, y por consiguiente, al flujo de asistencia a las mismas. En muchas ocasiones puede ser interesante aprovechar las sinergias creadas por esas empresas que, de alguna manera, parasitan los establecimientos de alojamiento turístico: pubs, bares, cafeterías, discotecas, etc.

Concretando las posibilidades de localización en el litoral, éstas pueden tipificarse desde tres puntos de vista o ámbitos de localización: en un municipio, en primera línea y en un entorno rural apartado ya del municipio.

a) En el municipio– Conocer el casco urbano, su dimensión y la localización exacta del establecimiento en él, permitirá ofrecer una propuesta de actividades más adecuada al establecimiento, siendo coherente con su oferta externa inmediata.

Como se vio en el tema 5, la norma en muchos hoteles de municipios turísticos, sobre todo en aquellos grandes, es que no suele haber un equipo que gestione las propuestas de ocio, puesto que las demandas de los turistas suelen ir por otro lado, y su tipología y frecuencia suelen ser de índole cultural, de relax o incluso de negocios, aspectos que hasta ahora las propuestas de animación no acaban de dar respuesta.

No obstante, en alguno de estos mismos establecimientos se detecta la capacidad de ofrecer a sus clientes un programa de ocio que puede contener actividades tanto internas (dentro del hotel) como externas. En este caso el establecimiento toma el rol de mediador entre los

atractivos y recursos de fuera del establecimiento y sus residentes. También incorpora a su oferta celebraciones puntuales como el festejo de un aniversario, una convención o cualquier otro tipo de evento que la dirección del establecimiento considere que tiene posibilidades de ser gestionado desde dentro como parte integrante de su oferta de ocio.

b) El entorno rural – Este ámbito engloba un sentido más extenso de lo que su denominación puede indicar. Se refiere tanto a un entorno montañoso como al medio más estrictamente rural, pero eso sí, ambos casos, relacionados y cercanos al litoral. En cualquier establecimiento turístico de este ámbito puede encontrarse la figura del animador turístico, o gestor de ocio, ejerciendo como tal y aunque es más frecuente verlo en establecimientos medianos y grandes, también existe algún caso en el que trabaja conjuntamente en beneficio común de varios establecimientos pequeños o de poca capacidad. En cualquiera de los casos, los elementos de análisis parten desde la misma dirección, puesto que, por regla general, sus clientes suelen tener intereses muy similares, motivados principalmente por la naturaleza y sus posibilidades.

   Aplicable en las otras situaciones, aquí se puede hacer una división de actividades en dos categorías: las actividades autóctonas y las actividades genéricas.

   - Actividades autóctonas. Incluyen todas aquellas actividades que para su realización o práctica necesitan forzosamente el medio natural o rural. Tanto se si trata de actividades deportivas, como de naturaleza o basadas en atractivos propios de la singularidad del lugar, razón por la que es imposible realizar en otro escenario que no sea ése.

   - Actividades genéricas. Son aquéllas basadas en aspectos lúdicos, culturales o deportivos a través de las actividades más cotidianas de los programas de actividades. De carácter mucho más genérico, pueden realizarse en cualquier tiempo y lugar. No dependen de un escenario natural ni cultural para poderse proponer. Son los juegos, concursos, fiestas, espectáculos, etc., que configuran la gama más estándar, aquellos que se pueden organizar en cualquier parte.

c) El litoral – Este ámbito es el que más variación en cuanto a tipología de usuarios puede presentar: clases sociales, edades y poder adquisitivo muy disperso, etc., propiciando así una necesidad de variación en las propuestas que puede llegar a ser realmente muy amplia.

   Aquí es donde más influencia puede tener el hecho de que el establecimiento esté en una parte u otra del municipio, puesto que las actividades no serán las mismas para un establecimiento que está ubicado en primera línea de mar que para uno que esté en

segunda o tercera.

d) Entorno inmediato, es otro de los grandes condicionantes. En él hay que tener en cuenta el entorno de radio medio y el entorno de radio largo.

Una vez localizado el emplazamiento, se ha de proceder con el análisis de la oferta de ocio que existe a su alrededor. En este entorno inmediato habrá que hacer una pequeña distinción y detectar la influencia de la oferta en un radio corto y en un radio medio, con el objetivo de prever la posible competencia y la presión que pueden ejercer sobre los residentes, o por el contrario, analizar posibles alianzas y pactos para canalizar las sinergias que creadas por esas empresas en la periferia, puedan ser tenidas en cuenta para un beneficio mutuo.

El entorno inmediato es aquél que envuelve directamente a la empresa y que en muchos casos justifican su situación en el municipio. Estos entornos inmediatos se pueden tipificar a partir de tres situaciones diferentes:

- La situación tranquila. Cuando el establecimiento se encuentra en una zona del municipio que está más alejada del centro más comercial, o de la playa, y se sitúa en una zona más tranquila, sin estridencias.
- La situación céntrica. Cuando el establecimiento está en pleno centro comercial, o corazón del municipio, rodeado de todo tipo de oferta complementaria lúdica y de ocio.
- En primera línea. Cuando el establecimiento está en primera línea de mar o con acceso directo a la playa, en donde la variedad puede cobrar más importancia que la intensidad.

El entorno de radio medio y largo determina aquella oferta de ocio que se encuentra fuera de la zona de influencia directa de donde esté ubicado el establecimiento. Esta oferta representa una atracción en sí misma y es capaz de repercutir de alguna manera en el grado de atracción que programa de actividades pueda ejercer sobre los residentes, puesto que es esa oferta la que da entidad en muchos casos a la misma destinación, y se relaciona con su marca (o *brand*), que es el computo de actividades y propuestas vinculadas con los elementos culturales y geográficos de la zona.

Es necesario tener en cuenta los atractivos de este entorno de tal manera que el establecimiento pueda ejercer de mediador y ponerlos en relación, ofreciendo o gestionando las visitas y actividades que en ellos, o hacia ellos, se puedan realizar.

e) La estacionalidad – Aunque cada vez con más contundencia el sector turístico encuentre soluciones para esta problemática, las condiciones climáticas influyen aún de una manera notable en el sector, y consecuentemente en los establecimientos de alojamiento turísticos. La estacionalidad repercute de manera directa en la forma del programa y en las actividades que contiene, determinando el catálogo de posibilidades y matizando qué propuestas son las más adecuadas para cada momento. En muchos casos, este apartado significa un punto de partida para incidir en la minimización de la dependencia estacionaria.

También tocará analizar la posible influencia de la climatología en el programa, en el calendario laboral de sus visitantes, en su afluencia, en las clases sociales y en las tipologías de usuarios según el momento de año.

Desde hace más de dos décadas la buena gestión que este aspecto queda bien demostrado con un programa vacacional; un mismo establecimiento puede recibir clientes con motivaciones muy diferentes según la época del año, y el programa de turismo social, IMSERSO es prueba de ello.

2) Los recursos físicos.

El análisis de los recursos físicos disponibles, es el segundo de los Factores Determinantes. Implica tener en cuenta todas las instalaciones del establecimiento para establecer el grado de susceptibilidad de cada una de ellas para acoger las diferentes propuestas de ocio, además de valorar su potencial y su capacidad en referencia a los servicios que ellas mismas generarían.

En los recursos físicos se distinguen dos posibilidades o campos de análisis: el correspondiente a las instalaciones con las que el establecimiento está dotado, y los recursos técnicos en cada uno de los posibles ámbitos de actuación.

2.a. Las instalaciones

A menudo cuando se habla de las instalaciones se tiende a pensar que se está haciendo referencia sólo a las deportivas. Hay que ampliar la visión y hacerla extensible a cualquier instalación física o técnica que el establecimiento tenga a disposición de sus clientes. Generalmente estas instalaciones responden al objetivo de ofrecerlas a los residentes a cambio de un alquiler. En este sentido se podrían enmarcar las pistas de tenis, squash, paddle, o cualquier otra de tipo deportivo, pero también han de entrar en esta catalogación elementos tales como las mesas de billar, de ping-pong, o incluso los simuladores virtuales de cualquier tipo.

De manera casi obligatoria, el animador/gestor tendría que plantearse que cualquier instalación de la empresa tendría que aparecer reflejada en el proyecto de una forma u otra en el programa de actividades. Esta idea parece no albergar dudas y sin embargo, habría que reconocer

que si bien esto está más que claro, la cosa parece no ser tan simple cuando se ha de poner en práctica.

Así, el grupo de instalaciones más comunes suelen ser las deportivas, razón por la cual son éstas las que primero entrarán en el análisis. El primer caso, sirva como ejemplo, es el de un hotel que tiene una sola pista de tenis al servicio de sus clientes, que la alquila por horas. El hotel ofrece igualmente la posibilidad de alquilar el material deportivo necesario para su práctica: las raquetas y las pelotas, por si alguien no se las trajo y quiere jugar. Además la pista se puede reservar hasta la medianoche, puesto que está convenientemente iluminada. Para su reserva solamente se pide un pequeño plus en concepto del consumo de energía eléctrica, insignificante si se compara con lo agradable que resulta una partida después de la caída del sol y con el frescor del anochecer.

La intención que se pretende es el explotar al máximo cualquier instalación, por lo que el animador tendrá que compartir ese objetivo empresarial, pero es que además, podrá potenciarlo. En este caso en donde el hotel sólo dispone de una pista, la solución óptima será que el animador/gestor proponga un curso de iniciación al tenis dirigido a todas aquellas personas que no sepan aún jugar, y brindarles así la oportunidad de que se inicien gratuitamente. Es de suma importancia que esta actividad sea gratuita, ya que de lo contrario no sería todo lo efectiva que puede llegar a ser.

El gancho de la actividad es que, además de que el animador puede hacer las veces de instructor personalizando la actividad, ésta resulta gratuita y las personas que reaccionen estarán todas, más o menos, al mismo nivel en cuanto a conocimientos en la práctica del deporte. Este hecho se ha de tener muy presente puesto que será el que haga posible que esas personas (que justamente se habrán conocido durante la realización de la actividad), más tarde, o cualquier otro día, van a poder alquilar juntos la pista, con raquetas y pelotas, para seguir practicando el nuevo deporte aprendido junto a los amigos recientemente estrenados. Las redes sociales del establecimiento están así más que garantizadas, convirtiendo al ocio en un argumento de peso y en la argamasa de las relaciones humanas. Es una utilización exotélica del mismo.

Siempre que sea posible será el animador quien imparta la clase, ya que si es un instructor ajeno a la empresa o que sólo se dedica a los deportes, la motivación por parte de los clientes puede verse resentida, y por lo tanto, los resultados podrían no ser los esperados. En el caso que sea un instructor interno, es aconsejable que sus tareas estén bien diversificadas, para llegar así a cuantos más residentes posibles en un abanico bien amplio de ámbitos.

Este principio es aplicable a cualquiera de las instalaciones que el establecimiento turístico posea. Su aplicación será invariable, siguiéndose siempre los mismos criterios y metodología. En caso de que posea varias canchas del mismo deporte, entonces se tendrán que plantear dos tipos

de acciones:

- una serán las clases de iniciación, tal y como se describían anteriormente, para los principiantes.
- la otra serán los torneos, dirigidas a los residentes que ya tienen una trayectoria consolidada en el deporte en cuestión.

Cualquier espacio del establecimiento tendrá que ser analizado para determinar y localizar dónde se van a poder realizar las posibles actividades. Uno de los espacios más determinantes en el día de hoy son aquellos en los cuales se programarán las actividades infantiles. Este mini club hay ya muchos establecimientos que disponen en sus planos de creación de un lugar adecuado para centrar a los clientes más jóvenes, para la tranquilidad de sus padres y tutores, pero en el caso de tenerse que crear de cero, el proceso ha de ser concienzudo y extremadamente riguroso, que atienda a una normativa estricta. Lugares con sombras, llanos y sin desniveles, de fácil acceso, etc., serán la máxima prioridad en este tipo de espacio.

Para finalizar el análisis de las instalaciones será importante el repaso de las zonas interiores y nobles, con el objetivo de localizar dónde se llevará a cabo cada una de las actividades y cuál de ellos será el idóneo para qué actividad social, lúdica o cultural.

Son argumentos para ampliar la visión y hacerla extensible a cualquier instalación física o técnica con la que cuente el establecimiento. Se ha de tener en cuenta que los espacios no son solamente utilizables para una única función sino que siempre se ha de tener presente el concepto de multiutilidad, para poder darle el máximo rendimiento de todas ellos, abriendo paso así a la originalidad a través de la búsqueda de nuevas formas de explotación.

2.b. Recursos técnicos

En todo establecimiento turístico con un departamento de animación en activo se hace necesario un equipo técnico que soporte y facilite la aplicación del programa de actividades. Los medios técnicos se pueden diferenciar a partir de cinco grupos: los de sonorización, los de iluminación, los deportivos, los lúdicos y los de soporte pedagógico (figura 11.6).

Sólo en caso de no contar con alguno de los elementos de los cinco ámbitos, se podrá proceder a listarlo en el presupuesto. De la misma manera que cuando el animador ha de seleccionar el juego idóneo a aplicar, el proceso correcto a seguir, es revisar en primer lugar de qué material se dispone y ver qué es lo que puede hacer con él, así también el proceso correcto será el analizar primero cómo es el equipo del que dispone la empresa, para determinar luego su viabilidad y la utilidad que desde el proyecto se le podrá dar.



Figura 11.6. Los recursos técnicos.

- *Recursos de sonorización*

El análisis de este tipo de recursos es determinante para el programa de actividades, en la medida en que sin un equipo de sonido, mínimamente profesional, no se podrán realizar algunas de las actividades claves para el resultado del proyecto. Las de noche serían el más claro ejemplo de este bloqueo de posibilidades. Incluso podría afirmar que sin este equipamiento, el trabajo del animador carecería de sentido.

La sonorización exterior se ha de realizar con un equipo profesional, esto implica que hay una serie de elementos diferentes que son necesarios para la aplicación y dinamización óptima de las actividades en espacios exteriores. La mesa de mezclas es un elemento imprescindible para este apartado, tanto como las cajas acústicas o los lectores mp3 (o un ordenador para programarlos). Está claro que aquí es donde se contemplaran todos los soportes musicales posibles, no sólo los discos compactos.

Así pues, las posibilidades de variación en las propuestas dependerán en gran medida de la calidad de los elementos que disponga el establecimiento y de la cantidad: a mayor número y mayor calidad, mayores posibilidades de variación y creatividad en las propuestas.

- *Recursos de iluminación*

En cuanto a los recursos de iluminación, a veces se los discrimina en beneficio de los de sonido, considerando que no son tan importantes y que pueden tener una prioridad relativa. Pero lo cierto es que si son importantes los primeros, éstos suponen un complemento imprescindible que

realza las aportaciones de los de sonido.

Con mucha frecuencia se da que en los establecimientos turísticos medianos y pequeños, solamente aparecen como meros puntos de luz para las actividades nocturnas de escenario. Esto es debido a que un equipo técnico más complejo necesitaría de una infraestructura de soporte considerable, que muchas veces se considera que no es rentable para la empresa puesto que supone una inversión elevada sólo para conseguir algunos elementos, pero además hay que tener en cuenta que muchos de ellos necesitan de técnicos para controlarlos. No obstante, no se puede pasar por alto que la regla de tres que se establecía con los recursos de sonido, se cumple igualmente en este grupo: a más recursos, más posibilidades de variación, por lo tanto más probabilidades de sorprender a los destinatarios con las actividades programadas.

- *Recursos deportivos*

Generalmente el equipamiento deportivo va determinado por las mismas instalaciones que se explotan y dependen del establecimiento. Puede darse, aunque no es frecuente, que en un establecimiento se disponga de instalaciones deportivas para alquilar y que no se facilite el material necesario para la práctica del deporte en concreto. Es por esta razón por la que el análisis habrá de hacerse no solamente desde un mero recuento de las instalaciones, aspecto que ya se tuvo en cuenta en el punto anterior, sino que igualmente se tendrá que saber si existe la posibilidad de utilizar ese material para las propuestas hechas por el departamento, y por su puesto revisar su estado y en qué condiciones de uso se encuentra.

- *Recursos lúdicos*

La revisión del material correspondiente a los recursos lúdicos se haría desde varios puntos de vista, y teniendo en cuenta la amplitud del concepto *lúdico*. En él se incluyen desde el material disponible para los juegos, hasta el material deportivo genérico como pueden ser pelotas, redes, raquetas, etc. Aunque el establecimiento no disponga de las instalaciones deportivas necesarias para la práctica de esos deportes, suelen tener el material y se le da un multiuso importante. Un caso muy frecuente son las pelotas de fútbol, que siempre están, aunque no todos los establecimientos tienen un terreno óptimo en donde jugar.

Desde la óptica de que los espacios no son los reglamentarios, se puede afirmar que todos esos deportes pueden ser considerados como actividades lúdicas deportivas, y por tanto, pueden denominarse “actividades lúdicas”.

- *Recursos de soporte pedagógico*

Este último grupo de recursos pretende analizar todo aquel equipamiento que da soporte a actividades de carácter pedagógico. El material de este grupo va desde el material básico para organizar talleres de pintura, escenografía, vestuario, decoración, etc. hasta trípodes, pizarras, tablones de anuncios o incluso proyectores de diapositivas, de transparencias, de video o de ordenador. Todos y cada uno tienen la facultad de poder determinar las características de las actividades que se programarán en el proyecto, por lo que todo es susceptible de ser utilizado.

Es importante tener en cuenta que el concepto de utilización de parte de este material, sobre todo el tecnológico, no implica el tenerlo que utilizar con los residentes, sino que las miras han de ser más amplias, hasta llegar a comprender que es esencial para acciones como promociones, informaciones y hasta espectáculos, en los que los turistas no tienen acceso a su manipulación directa, pero sí a las prestaciones a las que este material posibilita, haciendo que se esta forma de puedan diversificar las propuestas.

2.c. Instalaciones externas

Aquí se abre la posibilidad de tener en cuenta que existen otras instalaciones que no son parte del establecimiento, pero sí son susceptibles de poderse utilizar para proponer algunas actividades.

Pueden ser instalaciones de empresas externas a las que haya que trasladarse, pero también pueden ser instalaciones que esas empresas pueden montar en el establecimiento de alojamiento, de forma puntual, como un tipo de *outsourcing*, por tanto, que estén sujetas a condiciones que se deban pactar previamente.

Una segunda vía son aquellas de las que el municipio disponga. Entonces el pactar su utilización va más allá, teniendo que recurrir a canales burocráticos oficiales. Sin embargo el esfuerzo vale la pena ya que permitirá que las propuestas sean realmente originales, diferentes y creativas.

3) <u>Las tipologías de usuarios.</u>

El análisis de las tipologías es el tercer factor determinante. Seguramente es el más subjetivo de todos, puesto que el objetivo de este análisis es determinar las pautas de comportamiento del target del establecimiento, con el fin de proporcionar la mejor propuesta en el programa de actividades, para que responda lo más ajustado posible a las preferencias de los grupos de residentes.

El resultado de este análisis tendría que ser el de prever la capacidad de reacción de los residentes frente a una propuesta de ocio concreta, que se tiene que hacer *a priori, es decir,* antes de que los turistas lleguen al establecimiento. Una oferta inadecuada al target al que se dirige puede ocasionar una relación nula o contraria al resultado esperado.

Para que este análisis se haga con la mayor rigurosidad posible, se establecen cuatro líneas de reflexión. Pretenden una descripción lo más detallada posible del target del producto y de cómo reacciona genéricamente a distintas propuestas. Estas cuatro líneas son las franjas de edad, las clases sociales, las nacionalidades y el medio de procedencia.

3.a. Franjas de edad

Un aspecto importante es la franja de edad predominante y los porcentajes de ellas en el grupo al cual va dirigido el programa de actividades. La diferencia está en la adaptación de las acciones a las edades, a las posibilidades físicas, sus expectativas y las franjas horarias en las cuáles se debe programar las acciones. En sí las actividades podrían llegar a ser las mismas para todos ellos, en el caso de tener un abanico muy amplio, la dificultad estriba en cómo gestionar las diferencias a partir de una misma propuesta. La otra opción será la programación de actividades paralelas.

3.b. Clases sociales

Las diferentes sociales dan como resultado necesidades diferentes, aunque se traten de la misma nacionalidad. Es un factor de análisis necesario puesto que la intensidad de la respuesta, las expectativas y las motivaciones cambiarán debido a las actividades a las que se libran durante su vida cotidiana en el lugar de origen. Su cotidianeidad acaba determinando a qué y cómo reaccionan frente a las distintas propuestas de ocio. Este punto se complementa con el de pautas de comportamiento según las nacionalidades.

3.c. Las nacionalidades-

Se ha de tener en cuenta que los valores y las pautas de comportamiento frente al ocio son diferentes en función del país de procedencia. Sin embargo hay que reconocer que la globalización hace que la borrosidad se imponga en estos límites con más fuerza cada día. A pesar de ello, la idiosincrasia de cada nacionalidad sigue pesando en el momento de la verdad, y la reacción de una persona alemana no es la misma que la de una persona italiana, y ésta es una realidad que hay que poder gestionar correctamente.

3.d. El medio de procedencia

Es evidente que otro de los grandes condicionantes es el medio de donde proceda el turista. Tiende a matizarse a causa de la globalización, exactamente igual que el caso anterior, pero de la misma forma, existe una realidad en cuanto a la reacción de una persona que procede de un medio rural, de un pueblecito a la de otra que venga de una gran metrópoli. A esto hay que añadir las diferencias *norte - sur* del país, ya que se mantienen prácticamente vigentes en la mayor parte de los países emisores: su reacción frente a la misma propuesta no será la misma, y aunque no se propongan actividades dirigidas a "aquellos turistas que vienen de un pueblo", sí que es necesario tener conocimiento de ello para poder gestionar las diferencias adecuadamente.

4) Los recursos humanos.

El cuarto Factor Determinante afronta el análisis de las personas que potencialmente pueden verse involucradas en una propuesta de ocio en un establecimiento de alojamiento, y no solamente los profesionales que integran el equipo de animación, sino todos aquellos miembros del staff que de una manera u otra acaban participando en alguna de las actividades programadas.

Es frecuente ver la participación de algún colaborador espontáneo en diferentes actividades. Sin que esto sea una norma, sí que ha de tenerse en cuenta por el efecto que puede llegar a tener en el establecimiento. En algunas ocasiones, estas colaboraciones pretenden humanizar la empresa y hacerla mucho más accesible, a partir de la canalización de protagonismos en beneficio de los usuarios, si es que el objetivo es crear ese efecto entre los residentes, pero también se pueden descontextualizar jerarquías estructurales dentro de la empresa: cuando el objetivo sea humanizar los cargos y acercarlos a otros niveles del establecimiento.

Estas acciones hablan de la misma vida social en la empresa, como un valor añadido en ella, como parte de un sistema de gestión de la calidad, concretamente en los parámetros de una política de Responsabilidad Social Laboral, que tanto se aprecia hoy en día en el mundo empresarial. La descontextualización jerárquica y el fomento de una vida social sana, también pueden formar parte de los efectos colaterales conscientes de una propuesta de ocio en el establecimiento de alojamiento turístico.

4.a. Los animadores o gestores de ocio

Se trata de saber los perfiles de las personas que configuran el departamento de animación (o de ocio) en el establecimiento. Además del número de ellas, es necesario detectar sus aptitudes,

su formación y su experiencia, para más tarde, crear una propuesta asumible y acorde con las posibilidades de todo el equipo. De nuevo habrá que poner encima de la mesa la regla de tres que ya salió antes y que dice que a mayor número de personas implicadas, más posibilidades de crear una propuesta original y potente, que llegue a la mayor cantidad de personas posible.

4.b. Otros elementos del staff

Algunas de las actividades programadas van a crear necesidades de relaciones y colaboraciones entre diferentes departamentos del establecimiento. Estas colaboraciones implican directamente a otros departamentos que, de forma voluntaria, podría tomar parte directa en la acción. Se trata de la oportunidad de establecer esas relaciones a otro nivel, y de aprovechar las sinergias que se crean en beneficio colateral de toda la empresa. Las aportaciones en este sentido pueden venir desde *F&B* (*Food & Beverage)* para organizar una demostración de coctelería, de Restaurante para una barbacoa o de Dirección para presidir una cena de gala o una entrega de premios, como ejemplos más frecuentes.

Es evidente que la decisión de tomar parte activa en estas propuestas ha de estar muy bien comunicada y mejor consensuada, de lo contrario se cae en el peligro de que se perciba como una imposición, y la respuesta negativa, seguro que sería inmediata.

4.c. Profesionales externos

Además de estas posibilidades, también se ha de tener en cuenta que para dependiendo de qué propuestas, se puede recurrir al *outsourcing*. Este apartado se refiere a todas aquellas contrataciones o colaboraciones externas que el establecimiento realiza de forma puntual. En alguna de ellas la empresa contrata profesionales externos de diferentes campos (artísticos, deportivos, culturales, etc.), que quedarán involucrados en la programación de actividades, y esto también es importante para determinar la forma final que tendrá la propuesta de ocio.

5) <u>El empresario y su modelo de gestión.</u>

En este punto se tratará el análisis de la filosofía empresarial, su relación con el modelo de gestión y el estilo de liderazgo. Es detectar las líneas ideológicas que marcan la empresa, por lo tanto, las que acabarán determinando las características genéricas de las propuestas.

Entre los aspectos a analizar cabe destacar las experiencias previas que en el ámbito de la gestión de actividades de ocio se han dado en la empresa, y el resultado obtenido con ellas. A través de su análisis se podrá averiguar cuál ha sido el tratamiento que estratégicamente han

recibido y la importancia que se le ha dado a cada una de las propuestas. En este sentido, se trata de saber cuál ha sido la postura del empresario frente a las actividades programadas y qué idea tiene de este servicio en su establecimiento. Por consiguiente es importante detectar qué es lo que realmente sabe de las actividades que se han hecho y cómo las valora. Es una información de la cual se aconseja que se contraste con otras personas del establecimiento. A partir del resultado de ese contraste será posible hacer un retrato del modelo de gestión verídico de sus objetivos y sus límites, y establecer así el nivel de evolución en el que se encuentra el empresario.

En el estudio realizado en el punto 4, se pudieron detectar varias posturas de diferentes empresarios frente a los departamentos de animación y a sus resultados. A partir de ahí, y en relación a cómo entienden la necesidad de este servicio en sus establecimientos y cómo se relacionan con sus profesionales, se pueden establecer y diferenciar tres tipologías diferentes:

5.a. Negativo o inexperto

Es aquel empresario que dispone de poca información de lo que realmente representa el ocio, la animación y su departamento dentro del establecimiento. No conoce o no es consciente de la capacidad generadora de beneficios que tiene una propuesta de gestión de ocio, por lo que no ve la necesidad de una inversión (en tiempo, dinero y recursos) en un departamento del que cree que es un ”agujero negro” en su economía.

Esta actitud crea una situación peligrosa y difícil de afrontar, ya que al no ver la necesidad, difícilmente hará una inversión suficientemente importante como para obtener unos resultados interesantes. Es una situación de bloqueo que provoca una auto justificación de su postura y de la cual es complicado salir. Sin embargo, y con el paso del tiempo y de las diferentes experiencias que pueda ir teniendo, se detecta una vía de progreso en cuanto al nivel de exigencia, que podría ir elevándose a medida que se obtienen pequeños resultados positivos.

Una de las vías de salida de este círculo suele ser la presión que algunos touroperadores ejercen a los hoteleros para que la oferta de ocio en su establecimiento sea capaz de satisfacer a los viajeros que les envían. Entonces no hay más remedio que estas actividades consigan un mínimo de éxito, forzando así a que ese empresario empiece a ver las ventajas de tener una programación de entretenimiento para los residentes.

5.b. Neutro

Es la tipología que define a los empresarios que han evolucionado del apartado anterior. Están en vías de entender y valorar el potencial real que tiene el hecho de gestionar las actividades

de ocio que su establecimiento ofrece.

A partir de aquí el empresario empieza a entender que ha de negociar las propuestas de ocio con sus profesionales, exigiendo algún tipo de retorno económico a la inversión que está dispuesto a realizar para poner en marcha las propuestas.

La toma de consciencia es también progresiva, y a medida que vaya obteniendo mejores resultados, su actitud frente a las propuestas de ocio y a la animación ira sin duda cambiado.

5.c. Positivo o experto

Es el empresario cuyos criterios son avalados por los resultados obtenidos a partir de varias experiencias previas. Son conocedores de las posibilidades de la animación y de cuáles pueden ser los beneficios de una buena gestión de sus actividades de ocio. Suelen considerar que las mejores manos en las que pueden dejar el departamento son las de un profesional formado y con experiencia.

Muy al contrario y alejado la situación real está el hecho de pensar que para los profesionales de la animación esta tipología es fácil de contentar. La realidad es que se trata de un directivo exigente, puesto que es consciente de las auténticas funciones del gestor de ocio y de los objetivos que pueden alcanzar con una buena gestión de su departamento.

Todos estos aspectos se tendrán que tener en cuenta en la propuesta que se presente a la dirección del establecimiento, puesto que dependiendo de la tipología de su representante, la argumentación se tendrá que estructurar de una forma u otra, para hacer que la persona que lo tenga que valorar lo sitúe en el nivel correspondiente a su escala de valores.

Es evidente que la propuesta que se entregue no se podrá argumentar definiendo en qué nivel de evolución se encuentra el empresario, está claro, de lo que se trata es de gestionar con toda la eficacia posible esta información y el valor que el empresario pone en cada caso.

Ésta es una información muy preciada para edificar el argumento en el que se base la negociación, sus objetivos y los presupuestos. En caso de no tenerla en cuenta, las consecuencias pueden llegar a ser el argumento en el que el empresario se justifique para su inmovilismo evolutivo.

11.1.2. Los objetivos específicos

Una de las consecuencias del perfil tipológico del empresario serán los denominados

objetivos específicos; puesto que en ellos se recogen sus demandas concretas. En este sentido es muy aconsejable que el empresario defina claramente qué pretende conseguir con la aplicación de propuesta de ocio en su establecimiento.

Estas razones pueden ir desde la mera respuesta a esa cláusula de su touroperador, hasta la necesidad de dinamizar partes del establecimiento que no están lo suficientemente concurridas por los residentes, pasando por ofrecer simplemente una oferta de ocio lúdico sin más pretensiones.

Es aconsejable el listarlas todas, una tras otra para poder valorar los resultados de la aplicación del proyecto en cada momento. A ellos se les tendrán que añadir los objetivos genéricos, inherentes en cualquier propuesta de ocio, y que han quedado desvinculados de las demandas explícitas que el empresario haya manifestado.

11.1.3. Las temporizaciones especiales

Se trata de prever y describir las acciones o actuaciones especiales dentro del calendario general configurado por la programación de las actividades. Son aquellas actividades que por la razón que sea, la empresa o la tradición del lugar, presenta como extraordinarias, y que por tanto su trato en la propuesta ha de ser también especial.

Suelen requerir grandes esfuerzos, bien sean estos económicos, de organización o logísticos, razones por las cuales, la previsión del tiempo es importante. Los ejemplos podrían ser las grandes fiestas religiosas nacionales, las celebraciones de los solsticios, o incluso efemérides que los residentes pueden llegar a valorar porque en su país lo son fechas importantes.

Para determinar el esfuerzo requerido para su organización, el primer paso es saber el valor que la misma empresa le puede otorgar. El argumento va más allá del tipo de celebración de que se trate, por ejemplo San Juan, Carnaval o Fin de año, la cuestión es si el empresario está dispuesto a hacer la distinción y a qué nivel pretende hacerla. De ello se derivará el trato específico que se le tiene que dar.

11.1.4. Las circunstancias

Es sustancial detectar con la máxima objetividad los datos referentes a otras experiencias, y saber hasta qué punto pueden ser tenidas como positivas y significativas. El resultado objetivo es una pista para esta valoración, además del contraste de las aportaciones extraídas en las entrevistas a los directivos y responsables, que ya se vieron en el primer factor determinante.

Aquí los datos e informaciones técnicas de la historia y sus antecedentes pueden determinar los argumentos para que la propuesta tenga una forma u otra. De toda esta información interesan igualmente tanto los resultados positivos como los resultados negativos, ya que ambos son necesarios para conocer qué se ha hecho, por qué se ha hecho y qué resultados se han obtenido. A ello se le tendrían que añadir las medidas correctivas que se aplicaron y sus consecuencias.

Aunque en la actualidad tiende a mitigarse, muchas veces ocurre que estas informaciones ni tan siquiera se tienen por escrito, por lo que lógicamente el proceso de investigación se podrá dificultar y alargar aún más.

11.1.5. Control y evaluación

En el planteamiento inicial del proceso, en el punto siete, se proponía que una de las partes importantes era saber (además de cuáles eran las actividades que se habían programado con anterioridad), si en algún caso habían sido controladas en cuanto a forma, proceso y resultado. Es decir de lo que Espinosa (1996) denominaba un sistema de evaluación.

La fuente de información que se aplicó para saber y valorar los resultados es el próximo objetivo: Cómo era la fuente y en qué se basaba, es un punto a tener muy en cuenta para valorar si vale la pena seguir aplicando el mismo, o por el contrario, si será necesario establecer otra tipología porque ésa no se adapta a la información que se necesita obtener en la nueva propuesta.

Sobre los elementos correctivos también se tendría que tener información, ¿existían? En caso afirmativo, saber cómo eran y en qué consistían.

Igualmente será necesario tener en cuenta si ya existe un sistema genérico de recogida de opiniones de los residentes, tipo cuestionario de satisfacción y cuáles son sus contenidos.

11.2. El Diagnóstico

El diagnóstico supone la segunda fase del proceso. Se confecciona una vez analizados todos los factores descritos en la fase anterior, recopilando las líneas y las ideas más significativas en cada uno de los puntos del análisis. En la figura 11.7 se esquematiza el mapa de su proceso, que consiste en añadir al resultado del análisis de la situación, la hipotética situación nueva a la que se pretende llegar. El resultado de estas diferencias tendría que ser el diagnóstico.

Es la fase del auténtico estado de la cuestión, la que ha de dar pie a saber cómo está

realmente la situación en torno al establecimiento, en relación a las propuestas de ocio, y establecer ya las primeras líneas de actuación y prever sus consecuencias.

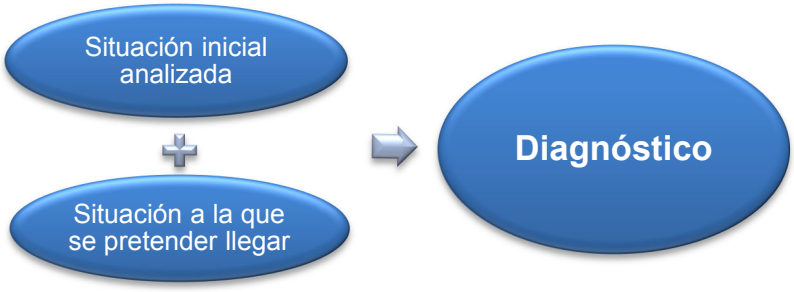


Figura 11.7. Mapa del diagnóstico

Del diagnóstico se decía que su objetivo era el detectar las necesidades reales del establecimiento a partir de los datos aportados por el análisis. Así, las líneas generales que aparezcan en este punto son las que ya marcarán los contenidos siguientes en la propuesta.

Con toda seguridad tendrán que aparecer los aspectos más significativos que configurarán las características de las acciones, sus tipologías (culturales, lúdicas, deportivas…), la metodología a aplicar en cada caso, las líneas generales de los objetivos, así que también las principales ideas de lo que significarán los sistemas de control y de evaluación.

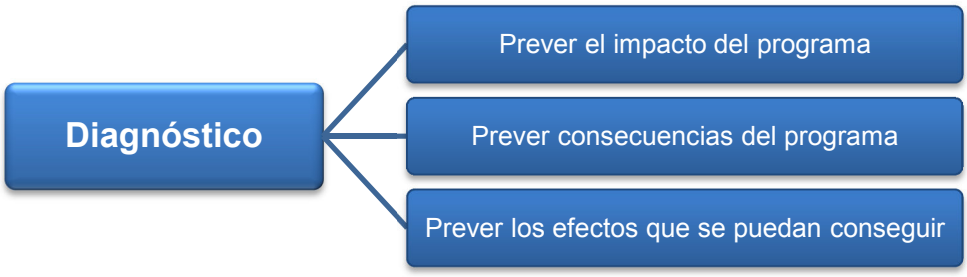


Figura 11.8. Pormenores del diagnóstico.

Implica por tanto, un punto intenso de reflexión. Se tendrán que prever al menos tres aspectos: el impacto del programa, sus consecuencias y los efectos que a través de la propuesta se pudieran conseguir (figura 11.8).

La toma de consciencia de estos tres puntos resultará esencial para gestionar con eficacia

el programa de actividades y acciones. Este es sin duda el sentido del diagnóstico.

Es frente al esquema de los pormenores del diagnóstico donde se hace evidente que se trata del paso previo a la creación de la propuesta. Ésta se desarrollará en la siguiente fase del proceso: la Planificación.

11.3. La Planificación

La planificación no se puede considerar solamente como un método o instrumento de trabajo, sino que también es una necesidad, afirmaba Pérez Serrano (1998). Así, cuando se habla de planificación se hace referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos fijados, teniendo en cuenta el entorno y las características internas de la empresa, aspectos que han sido puestos encima de la mesa en la fase anterior. Por tanto, la estrategia de la planificación comprende la misión, la visión, los objetivos, las estrategias propiamente dichas y los planes finales de acción.

Definitivamente es en esta fase donde se fijarán los objetivos, junto con la temporización de las actividades, la metodología específica para su correcta de aplicación, y el sistema de control y evaluación de las mismas.

A partir de la temporización de las actividades se podrán cerrar también la distribución de funciones y responsabilidades de todo el staff del departamento, así como el de las personas implicadas ajenas a él.

Así pues, los contenidos que tendría que desarrollar la planificación serían los siguientes:

1. Definir los objetivos
2. Concretar la metodología
3. Propuesta de actividades
4. Control de actividades
5. Sistema de evaluación
6. Distribución de responsabilidades

La planificación, siguiendo siempre a Pérez Serrano (1998), actúa como un reductor de la incertidumbre, porque clarifica límites y funciones, pero además también sirve de orientación en la toma decisiones en el establecimiento. Por tanto, la planificación consiste en buscar, anticipar, prever e intentar vislumbrar cómo se tiene que desarrollar el proyecto de ocio y animación en el seno de un establecimiento turístico.

En el punto 8 se presentaba la planificación como un esfuerzo de reflexión profunda a través del cual se ha de conseguir la adecuación, la coherencia y el equilibrio de la propuesta. Todo ello con una gran dosis de flexibilidad, puesto que se trata de un apriorístico. Como consecuencia, la planificación empresarial realiza en este caso una proyección de la vida de la empresa en un futuro, teniendo en cuenta el entorno social y económico que la rodea.

La planificación se entiende así como una estrategia empresarial, y como tal, también se puede teorizar en base a los resultados de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), según manifiestan Parra y Calero (2006).

Esta técnica, el análisis DAFO implica que el plan que debería confeccionar el animador/gestor ha de tener en cuenta fomentar las fortalezas detectadas en el establecimiento, es decir, aquellas de las que ya dispone la empresa, con la intención de poderlas potenciar, poner en valor sus propios puntos fuertes y sacarles el máximo partido posible (figura 11.9).

Con este mismo esmero se ha de ser consciente de las debilidades detectadas. Ahora la intención no es sólo el mejorarlas sino también el positivarlas, puesto que significan los aspectos internos pendientes de mejora, y por tanto, posibles líneas de innovación que pueden quedar pendientes en el establecimiento.



Figura 11.9. Esquema de la Planificación desde el análisis DAFO.

Formando parte de esta estrategia de creación del programa, siguiendo con el esquema del análisis DAFO, también deben ser valorados los aspectos externos. Es decir, tomar consciencia de cuáles son sus amenazas en el mercado y detectar qué oportunidades les brinda, canalizarlos y materializarlos a través de las propuestas. Son factores ajenos y externos de los que el

establecimiento puede verse afectado o beneficiado, en función del conocimiento que tenga de ellos y de la actitud que adopte frente a ellos.

El DAFO por tanto significa un esquema perfectamente resumido del proceso de reflexión al cual ha de llevar el diagnóstico.

11.4. La Aplicación

Con toda seguridad, ésta es la fase que se supone que ha de ser la más larga, la que más se extiende en el tiempo. Su complejidad estriba justamente en su larga duración y en la constancia que ésta requiere. Se tratará de poner en práctica todas las acciones y actividades programadas en la planificación, respetando los parámetros de sus pormenores.

Además de respetar el programa en cuanto a acciones, tiempos y responsabilidades, también se han de llevar a cabo en paralelo todas las acciones previstas en los sistemas de control y de evaluación, creando una documentación que ha de servir para confeccionar la memoria final.

Esta fase corresponde al período en que el establecimiento se enfrenta a la implementación de las distintas estrategias diseñadas a priori. Por el hecho de que se trata de un apriorístico, pueden surgir situaciones inesperadas que no se han previsto, pero que de una forma u otra se van a tener que solucionar. Se trata aquí de la capacidad de reacción.

La empresa ha de disponer de las herramientas y los recursos necesarios para poder reaccionar a los imprevistos, y debe ser consciente de que es muy importante encontrar la respuesta a esos interrogantes que pueden aparecer en cualquier momento, además de tener la motivación adecuada para tirarlos adelante. Son aspectos de los cuales dependen en gran medida el grado de éxito y el nivel de mejora del establecimiento.

Esta motivación, junto a una comprensión del esfuerzo, también deben ser reconocidas y compartidas por los demás departamentos del establecimiento, solamente así se podrá lograr que su nivel de superación llegue a un mínimo aceptable.

11.4.1. Control y seguimiento de las acciones

Este mismo título se proponía en el análisis de los Factores. Allí se refería a cómo se llevaron a cabo las experiencias anteriores en el establecimiento. Sin embargo aquí se refiere al tiempo presente, es decir, a la idea de *en qué* va a consistir ahora la evaluación y *cómo* se define en relación a la nueva propuesta.

Es la concreción del sistema de control de las acciones y actividades que se ha previsto en el proyecto; el cómo controlar su aplicación y su evolución. Esta información resulta vital para poder detectar el grado de adecuación y aceptación de la propuesta, así que la recogida de opiniones se presenta ahora como una herramienta imprescindible.

Además de definir el sistema de control, también se tendrá que establecer una periodicidad en cuanto a la comunicación interna de los resultados obtenidos. Esta comunicación se entiende que para ser eficaz se dará en tres direcciones: ascendente, descendente y horizontal. Sus fuentes de aprovisionamiento de información primaria tienen que ser muy directas, recaudadas en el mismo momento de la aplicación de la acción, o inmediatamente después de ella, sin posibilidad de demora a riesgo de que la veracidad de esa información se diluya y se pierda para siempre.

El seguimiento de las actividades se ha de realizar durante toda la fase de aplicación, y su consecuencia es la idea de aplicar una evaluación continua. Este seguimiento de corta distancia servirá para conocer con precisión cómo se está llevando a cabo el proceso de aplicación, facilitando así la detección de posibles errores o desvíos, permitiendo reaccionar inmediatamente y conseguir una rectificación adecuada de los mismos.

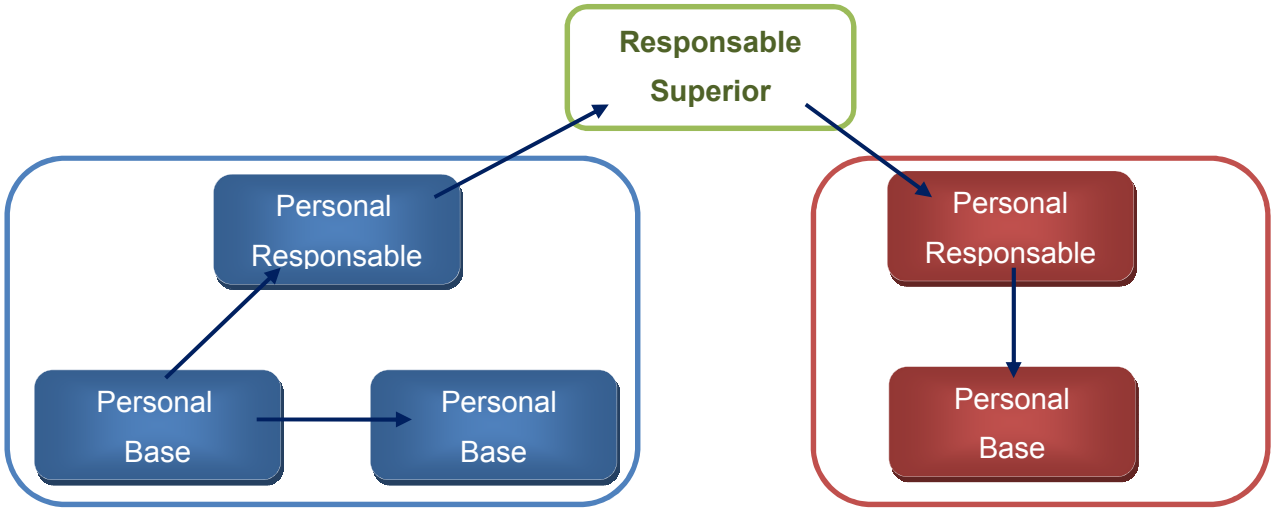


Figura 11.10. Esquema de las direcciones de la comunicación interna.

La herramienta más significativa para cumplir con este objetivo podrían ser unas fichas de control de las acciones y actividades. Aquí se aporta un modelo que definido a partir de contenidos máximos, y en formato genérico, puede servir para recoger los resultados de la aplicación con toda la inmediatez posible. Con la información que aportan se podrían confeccionar unos informes de gestión periódicos, que completarían los contenidos del flujo de las comunicaciones internas en las

tres direcciones comentadas (figura 11.10).

Así, suponiendo que la propuesta de ocio se genera en el departamento “A”, éste sería el emisor inicial de las comunicaciones que se establecerían, cumpliendo con la estructura de distribución de las tres direcciones. Partiendo de un elemento del *staff*, que podría ser personal de base, informa a su superior de cómo se ha desarrollado la actividad (es una comunicación ascendente), que además de verbal, tendría que fijarse por escrito, configurando así los informes de gestión, que no es necesario que sean diarios, para eso ya estarían las fichas de control de las actividades, sino establecer una cierta periodicidad, que pudiera ser semanal.

Cuando el responsable del departamento “A” pase esa información a un estamento superior, fuera de su departamento, puede ser el gerente del establecimiento o el director, por ejemplo, volvería a producirse una comunicación ascendente interdepartamental, que podría ser descendente cuando ese cargo directivo informe a su vez a los responsables de otros departamentos (“B”) de cómo se están desarrollando los hechos en la aplicación de las acciones. Si en los demás departamentos se produce una descendente, entonces todo el establecimiento puede estar al corriente del estado de la aplicación del proyecto, y del grado de satisfacción de los clientes, generándose así la posibilidad de sumar sinergias y generar motivación en todos los departamentos que se han visto implicados en las actividades y en acciones desarrolladas.

Paralelamente, ese personal de base de “A”, puede informar al resto de personas de su mismo departamento de cómo ha discurrido la actividad y, en líneas generales, poder recuperar los puntos más significativos que pueden ser útiles para todos ellos, dándose así una comunicación horizontal interna, en el mismo departamento.

Llegados a este punto, se presenta una reflexión que conduce a relacionar la vinculación existente en todo el proceso, la aplicación y su sistema de control, con los esquemas marcados por los actuales Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), de los cuales, uno de sus objetivos es mantener la estabilidad del producto en el nivel de salida (en este caso sería el de la propuesta, a través de su aplicación) y gestionar los cambios que puedan surgir y afectar al sistema, con lo cual, la relación entre ellos está clara.

Para mantener esta estabilidad, una de las medidas que se aconsejan es detectar el desarrollo actual del proceso y compararlo con las metas fijadas para así poder tomar acciones de rectificación de las posibles diferencias que se detecten (Juran & Godfrey, 1998). Esto es, ni más ni menos, que los objetivos que persigue un sistema de evaluación continua, con lo que se evidencia la proximidad a las estructuras que persiguen los SGC.

11.4.2. Las fichas de control.

Se trata de una herramienta de extracción de información, de forma estructurada en una base de detección de máximos. Esto quiere decir que el esquema genérico de las fichas que se propondrán contemplar aspectos que en algunas actividades no serán necesario recoger, así que los espacios dedicados a ellos no se tendrán por qué rellenarse. Por tanto, todos los espacios que contienen las fichas no tienen que rellenarse siempre, ya que dependerá solamente del tipo de actividad que se trate. De todas formas cabría plantearse la posibilidad de que lo ideal podría ser el rellenarlos todos siempre, puesto que a mayor cantidad de información, más efectivo será el control que se ejerza, estableciendo así un regla de tres en la que la información que se aporte y la eficacia de la capacidad de reacción, están muy relacionadas con los resultados y con la capacidad de reacción, si es que fuese necesario rectificar una trayectoria.

Frente a esta reflexión es evidente llegar a la conclusión de que uno de los objetivos primarios que persigue el control de las actividades es justamente la necesidad de evaluar continuamente la aplicación y de poder reaccionar a tiempo en el caso de que se detecte que los resultados no se están dirigiendo hacia el objetivo fijado. Se decía que con este tipo de sistema, también se estará contribuyendo enormemente al control genérico de la calidad del producto de ocio que se ofrece en el establecimiento.

En los establecimientos de alojamiento hay en la actualidad una serie de elementos con unos estándares tan elevados que ya nadie se cuestiona el hecho de que estén a ese nivel, de que funcionen perfectamente y de que sean altos. Es el caso de la atención al público, por ejemplo, o de la comida del restaurante, de la cafetería, de la limpieza de las habitaciones, por citar sólo algunos de ellos. De todos ya nadie cuestiona su nivel, por tanto, la diferencia que puede establecerse entre un establecimiento de alojamiento y otro no son esos servicios sino que ahora el punto de mira está en otros ámbitos, entre los que destaca el del ocio, marcando una gran diferencia.

Hoy en día las propuestas de ocio y la gestión que de él se haga, es lo hace que un establecimiento sea diferente a otro. Esta es la diferencia real, así que su consecuencia y su repercusión en los SGC es totalmente indiscutible, y su relación es más que evidente.

Contemplado así, se comprende la importancia que las fichas de control de las actividades (FCA) tienen en este engranaje. Es la herramienta que asegura que la gestión de la aplicación, y sus consecuencias, se hace desde la efectividad que supone la proximidad temporal y física.

Con estos argumentos, se propone a continuación el análisis de un prototipo genérico de ficha FCA (figura 11.11), en el cual se recogen una serie de conceptos que se consideran básicos

para llegar a ese nivel de información óptimo al que se hacía referencia.

El hecho de que la FCA que se propone sea un prototipo, permite que el equipo de profesionales al cargo del proyecto, la adapte en cada caso a sus necesidades y a su realidad; de ninguna manera se ha de tomar como un elemento obligatorio en cuanto a estructura y contenido se refiere. De esta forma se abre también la posibilidad a ser ampliado con conceptos que no se han tenido en cuenta aquí o simplemente que por la obsolencia brutal que padecen algunas experiencias de ocio, obligue a que se eliminen aspectos en beneficio de otros que no se ha tenido en cuenta aquí. Se trata pues de una herramienta viva y dinámica, capaz de adaptarse a los tiempos y las situaciones cambiantes en el ámbito de ocio y del turismo.

Nombre de la actividad (1)				**Responsable (2)** Ayudante	
Fecha		Hora		Espacio	
Participantes activos **(3)**		Masculino		Femenino	Participantes pasivos
Niños	Jóvenes	Adultos	3ª Edad	Otros	
Españoles	Franceses	Ingleses	Alemanes	Holandeses	Belgas
Material amortizable **(4)**					
Material fungible					
Aceptación (5)	MB	B	R	F	MF
Preparación (6)	M	P	N		
Observaciones e incidencias **(7)**					
Sugerencias (8)					

Figura 11.11. Prototipo de Ficha de Control de Actividad (FCA)

Es aconsejable que, tenga la forma final que tenga, cada FCA ocupe un folio entero con el objetivo de que su utilización sea lo más práctica y manejable posible. Que se pueda fotocopiar, que se pueda utilizar de forma ágil y que luego pueda ser fácilmente archivada en una carpeta, o pasada a un soporte informático que agilice también su archivo y la extracción de información.

A continuación, se detalla cada apartado de la ficha con su correspondiente función.

1. **El nombre de la actividad** – Como es lógico, la ficha se inicia con el nombre de la actividad, indicando la fecha, hora y espacio en que tiene lugar. Esta parte se puede rellenar antes de empezar la acción, conjuntamente con los puntos 2 y 6 (el nombre de la persona responsable y el grado de dificultad en su preparación respectivamente).

2. **Los agentes aplicantes** – En este recuadro se pondrá el nombre del responsable que realiza la actividad, aunque es aconsejable dejar un pequeño espacio para el caso que en alguna actividad se impliquen más personas. Si esto ocurre, siempre se especificará cuál de ellos asume la responsabilidad máxima de la acción y quiénes harán las funciones de soporte.

3. **Los participantes** – Es importantes para detectar la capacidad de reacción de los destinatarios y el índice de afluencia a las actividades. Se tendrá que hacer un esfuerzo para tener la mayor cantidad de información posible del grupo.

   Incluye dos bloques o tipos de participantes: los *participantes activos*, que en principio no tiene que suponer una dificultad en especial en detectar puesto que son los que toman parte activamente en la actividad (haciendo atención a la distribución por sexos), y *los pasivos*, es decir aquellos que se acercan al lugar donde se realiza la actividad para ver cómo transcurre, pero no la practican; los espectadores. En algunas actividades contabilizar los pasivos puede presentar un cierto grado de complicación, aunque en última instancia siempre se podrá hacer un cálculo aproximado.

   Los espacios que vienen a continuación, en algunos casos pueden ser complicados de definir, en especial cuando se trata una actividad multitudinaria, sin embargo, es muy aconsejable el esfuerzo de conseguirlo: el número de personas divididas en cuatro franjas de edad y por nacionalidades.

4. **El material necesario** – Este punto también se divide en dos partes, una para el material genérico o amortizable y otra para el que se pierde en la actividad (el material fungible). Es aconsejable revisar los dos apartados una vez acabada la actividad con la finalidad de ajustar la lista del material consumido y verificar el estado del amortizable. En caso de que se dé algún tipo de incidencia, se tendrá que anotar en el apartado de las observaciones (si algún elemento amortizable se ha malogrado por accidente, por ejemplo).Es un campo importante para calcular el coste de las actividades.

5. **La aceptación que ha tenido la actividad** – Está dividido mediante un código de iniciales que contempla cinco posibilidades (Muy Bien, Bien, Regular, Floja y Muy Floja). Para que

sea muy ágil, se puede rellenar la plantilla marcando la opción con un círculo. La catalogación se puede hacer en función a la impresión que haya causado en el animador de cómo valoran los participantes la experiencia vivida.

6. **La preparación** – Con un código muy similar al del grupo anterior, las tres iniciales corresponden a las palabras Mucha, Poca y Ninguna, refiriéndose al tiempo y dificultad en la preparación de la actividad. Es interesante saber aproximadamente cuánto tiempo hay que invertir en la preparación de las actividades para poder gestionar los recursos óptimamente y detectar si son aceptables o si el esfuerzo es realmente pírrico.
7. **Observaciones** – Se tendrán que recoger cualquier incidencia, por insignificante que pueda parecer, que haya ocurrido durante la acción, sea ésta entre participantes, o entre éstos y los dinamizadores, ente los dinamizados mismos; cualquier cosa que suceda fuera de lo previsto es susceptible de ser anotada; es de suma importancia dejar constancia de los hechos.

   Igualmente se tendrán que comentar otras incidencias del tipo de si se ha estropeado cualquier elemento del material amortizable, si el material se tiene que revisar, si es aconsejable instalarlo en otro lugar, etc.
8. **Sugerencias** – Opiniones sobre cualquier aspecto que incumba a la actividad y su resultado, bien sea por parte del animador o por parte de los participantes. Se trata de puntos de vista que puedan ayudar a que la acción mejore en la próxima aplicación.

Toda esta información ha de servir para confeccionar las estadísticas y archivos históricos de afluencia a las actividades, el índice de aceptación, los espacios utilizados, los espacios potenciados, el material que se ha utilizado, el que se ha consumido, el amortizado, los problemas, las quejas, las sugerencias, etc.

El primer documento al que va a dar origen toda esta recopilación de datos son los Informes de Gestión (IG), que son precisamente los que se detallan en el siguiente apartado.

11.4.3. Los informes de gestión

A partir de la información recopilada con las fichas se podrán crear los IG, que serán ni más ni menos que los resúmenes periódicos del estado y el desarrollo de las acciones y actividades recogidas en el programa.

Su principal objetivo es describir la evolución de la propuesta para poder analizar y evaluar un periodo determinado de tiempo. Los IG permiten saber si las previsiones se están cumpliendo y

en qué grado lo hacen; su único requisito es haber confeccionado previamente las fichas de control de las actividades realizadas durante ese periodo de tiempo.

Además de ser un elemento base en la gestión del departamento, este documento será también importante en la comunicación interna del establecimiento ya que es el que proporciona los contenidos de la misma, ya se ha visto su importancia. También son imprescindibles para crear el documento final de los resultados obtenidos con la aplicación del proyecto, es decir, de la Memoria.

Los IG son pequeñas memorias de un periodo puntual. Su esquema metodológico es prácticamente idéntico al de la memoria final, como se verá a continuación. Por esta razón, se pide coherencia y rigor para su elaboración: el hecho de que sea un documento que se pudiera considerar como menor, sólo sería aceptado bajo el argumento de que se trata de un periodo de tiempo mucho más corto, pero nunca menos importante, puesto que no es así.

A continuación se proponen unas pautas metodológicas para confeccionar de forma óptima ese documento, del cual sus contenidos se consideran esenciales para poder evaluar la situación y detectar los puntos críticos, con un objetivo claro: corregirlos si hiciese falta.

Se trata de un esquema genérico e ideal, por tanto, vuelve a ser un documento vivo. Esto quiere decir que su estructura es móvil, que partiendo de una base, puede aceptar modificaciones en función del tipo de establecimiento del que se trate, de los valores empresariales o de las características del proyecto en sí mismo.

CONTENIDOS DEL INFORME DE GESTIÓN	
DE DESCRIPCIÓN	**DE VALORACIÓN**
a) Introducción y presentación b) Los recursos humanos c) Las actividades d) El material e) El presupuesto f) La aceptación	g) Análisis comparativo h) Evaluación de objetivos i) Conclusiones

Tabla 11.1. Esquema de contenidos de los Informes de Gestión (IG).

Tal como se describe en la tabla 11.1, la propuesta está dividida en dos partes claramente

diferenciadas. Por un lado, se propone un bloque que comprende los primeros seis puntos (de la *a* la *f*), que se denomina Contenidos de Descripción, en los cuales se propone una descripción lo más objetiva posible de la situación durante un periodo de tiempo determinado, evitando las opiniones personales o los juicios de valor. Es una fotografía fija de la realidad.

La segunda parte se compone de un bloque con tres puntos (de la *g* a la *i*), que corresponden a los Contenidos de Valoración. Es en esta parte en donde se centrarán los juicios, las valoraciones y los comentarios respecto a las actividades y sus consecuencias, tanto las negativas como las positivas.

El comentario de los puntos que incluye la propuesta sería el siguiente:

a) *La introducción y presentación.* Este primer punto del esquema se dedica a la descripción del marco contextual del periodo al que corresponde el análisis. Aun a riesgo de que parezca repetitivo, se cree que tendría que incluir siempre el nombre del establecimiento y la localidad (la intención es que cada documento pueda tener entidad por sí mismo). Además incluirá la fecha en la que se entrega el documento, el periodo de tiempo del cual hace referencia y finalmente el departamento o sub departamentos que lo presentan (el mini club, deportes, etc.), con la firma y el nombre de la persona responsable.

b) *Los recursos humanos.* En este punto se incluiría la descripción de las personas que han intervenido. En primer lugar, al staff del departamento, con la relación completa y las funciones que han desempeñado cada uno de ellos. Seguido de las personas de otros departamentos con los que haya colaborado puntualmente en alguna de las actividades, indicando cuál ha sido su aportación. Junto a la descripción de las colaboraciones, se tendrá que hablar también de las relaciones interdepartamentales que se han dado y cómo se han establecido.

c) *Las actividades.* Aquí se tendrá que incluir un resumen de todas las actividades realizadas durante este periodo: qué tipo y la cantidad de actividades realizadas, la afluencia, la tipología de usuarios, los espacios donde se han ubicado, etc. Para ayudar a la comprensión de todos estos datos es aconsejable incluir gráficas que faciliten la explicación. Es muy efectivo poder contar con la ayuda de elementos que faciliten una lectura visual rápida sobre aspectos como las afluencias o las diferencias entre nacionalidades, por ejemplo.

Como cabe esperar, éste es el punto que más extensión tendrá en la primera parte del documento, ya que además de los contenidos, las gráficas de las actividades también ocuparán mucho espacio en la descripción.

d) *El material.* Se tendría que adjuntar la relación del material utilizado, tanto el amortizable como el que se pierde, su estado de conservación, el deterioro que pueden haber sufrido alguno de sus elementos, etc. También es aconsejable comentar si se ha adquirido algo, si ya estaba o no previsto, y con qué finalidad se ha hecho.

   Es obvio que además de toda esta información, se tendrá que hacer un comentario obligado en el caso de que se haya dado algún hecho importante que repercuta sobre el material o sobre su estado de conservación.

e) *El presupuesto.* Se considera imprescindible adjuntar un estado parcial de cuentas. Cuánto y cómo se ha gastado, en qué conceptos se han gastado; es decir un balance de del estado. Además, en este apartado se tendrá que indicar si alguna actividad de las que se han realizado permite la autosubvención del departamento o si afecta de alguna manera a su financiación. No se trata de explicar la actividad, puesto que se ha hecho en el punto “b”, sino que ahora se trata de cuantificar su aportación potencial a la gestión económica del departamento.

f) *La aceptación.* La valoración de la aceptación por parte de los destinatarios. Se tendrá que hacer basándose en el índice de asistencia que se detecta en la afluencia, pero además se deberá tener en cuenta los comentarios, opiniones o valoraciones hechas por los mismos destinatarios que, por supuesto, también se pueden recoger a través de encuestas de opinión.

   De los contenidos de esta primera parte, éste punto, el *f*, podría dar lugar a comentarios más subjetivos, pero en realidad si este contenido está basado en la percepción subjetiva del profesional tampoco es demasiado importante, siempre y cuando la argumentación que éste aporte sea adecuada.

Hasta aquí la primera parte y sus seis puntos. A ahora se pasará a comentar la segunda, que con tres puntos más es la correspondiente a los contenidos de valoraciones y los juicios más subjetivos, pero que se basan en la información que se aporta en los puntos de la primera parte del informe.

g) *El análisis comparativo.* A partir de los datos obtenidos en el periodo se podrán empezar a establecer las comparaciones con periodos anteriores. De nuevo las gráficas suponen una gran ayuda, no sólo para el gestor (como emisor de la información), sino también para todas las personas a quienes les incumba esa información. También es interesante (y necesario) comparar las posibles situaciones problemáticas que se haya podido dar en ese periodo con otros periodos y ver qué medidas se tomaron en su momento. Con todo este material se

puede ya empezar a dar forma a las conclusiones del último punto.

h) *La evaluación de objetivos.* Para que la evaluación resulte más fácil de realizar y de entender, se pueden enumerar los objetivos iniciales marcados en el proyecto y se revisan uno a uno para compararlos con los que se han obtenido en este periodo de tiempo.

Es importante comentar las posibles limitaciones que se hayan detectado a medida que se aplica el proyecto, para contrastarlas con datos y aplicaciones anteriores, con la idea de corregirlas en caso de que fuese necesario.

i) *Conclusiones.* Este último apartado se dedica al comentario objetivo y consensuado con el *staff* del departamento, sobre los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos. Si se considerase necesario, el consenso podría ser el argumento de una de las reuniones periódicas, para que las visiones de los hechos fuesen lo más ricas posibles.

Con los informes de gestión se confeccionará un archivo a partir del cual, al final de la campaña o de la aplicación del proyecto, se creará el análisis final llamado también Memoria del proyecto, que aquí ocupará la fase final.

11.5. La Evaluación

El hecho de evaluar nunca ha de implicar que el proceso haya finalizado, puesto que se trata de un instrumento que permite conocer la situación real de la aplicación en un momento determinado, comparando el punto al que se ha llegado con el punto al que se tenía previsto llegar. Por tanto, una evaluación periódica y continua permite verificar la trayectoria de la aplicación, y en caso necesario, aplicar medidas correctivas que rectifiquen las posibles desviaciones.

En el punto octavo se decía que según Espinoza (1996), evaluar era comparar en un instante determinado lo que en realidad se ha conseguido con lo que se tendría que haber conseguido gracias a la aplicación de una acción programada; es sin duda la forma de saber con precisión cómo se está llevando a cabo el proceso y diagnosticar posibles errores para su corrección antes de que sean inevitables.

Las herramientas más importantes para una buena evaluación son desde las encuestas de opinión, los comentarios críticos de los mismos destinatarios, la observación, y los informes de gestión del punto anterior.

El fruto de la evaluación es detectar debilidades, fallos o cualquier aspecto negativo que bloquee o pueda hacerlo, la evolución del proyecto y la consecución de los objetivos previstos, además de actuar de forma correctiva para asegurar la mayor eficacia de la propuesta.

Pero otro objetivo de la evaluación es detectar los aspectos positivos para tomar conciencia de que son puntos fuertes y valores que el establecimiento turístico ya posee, para poderlos potenciar al máximo, conectándose así con la información que requiere el análisis DAFO.

Además, por este camino, la evaluación continua también conduce directamente al concepto de gestión de la calidad en una empresa. Analizando los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) de las empresas en general, sus similitudes con los parámetros que pretende la evaluación continua que se está proponiendo. En la comparación se detecta un fuerte paralelismo en la idea de mejorar continuamente para que el producto ofrecido tenga una mayor aceptación en el mercado y lleve a la empresa a una consolidación de su posición. Estos puntos comunes y de conexión de sus contenidos resultan claros:

- ✓ Cambios introducidos en las propuestas. Como las mejoras a consecuencia de lo detectado en el análisis tanto en ubicación, como en partes de una actividad, en la organización de la misma o incluso en la estructura interna del departamento, por poner sólo algunos ejemplos.
- ✓ Trato de opiniones, de sugerencias, de quejas o reclamaciones, en caso de darse.
- ✓ Gestión de acciones correctivas y preventivas.
- ✓ Preocupación por la eficacia en el logro de los objetivos previstos.
- ✓ Control operativo de las actividades, su continuidad o modificación.
- ✓ Uso que la empresa hace del éxito de las propuestas de ocio.

De una forma u otra estos puntos son comunes en los SGC y en la evaluación puntual y final de las propuestas de ocio en los establecimientos de alojamiento, por lo que cada vez con más fuerzas aparece la evidente la relación existente entre un sistema y el otro.

11.6. La Memoria

En este apartado se pretende identificar el proceso genérico para la confección del documento denominado Memoria. En él se recogen las evidencias de todo lo acaecido en el establecimiento durante un periodo de tiempo determinado.

Se trata de un documento histórico que ha de ser útil en el futuro del establecimiento para conocer qué acciones y propuestas se han realizado y cuáles han sido sus resultados. Sobre todo es importante para no volver a cometer errores que se cometieron en el pasado y saber la situación exacta en que se encuentra el establecimiento, en el momento en que se decida crear una

propuesta nueva o de continuidad.

Ésta es la última fase en el proceso de implantación de una propuesta de actividades de ocio en el establecimiento. Su confección ha de contar con la colaboración de todo el equipo del departamento. Sus fuentes de información y sus puntos de partida serán los IG.

El proyecto no puede darse por concluido si no se confecciona este documento final, puesto que en él ha de figurar la reflexión frente a los resultados obtenidos, añadiendo propuestas de mejora y consejos para las próximas ediciones. Es por esta razón por la que la Memoria se convierte en un documento imprescindible para entender el círculo que se proponía con la figura 9.1, en dónde sus contenidos tenían la capacidad de modificar y matizar los resultados del punto primero, el Análisis.

Como se adelantaba, el esquema de los contenidos que debería incluir este documento, se estructuran de forma similar al de los IG, y se edifica también a partir de dos bloques.

11.6.1. Confección de la Memoria

La Memoria del proyecto consiste por tanto en una reflexión, un análisis y una valoración de las acciones que se han llevado a cabo con el proyecto. Se realizará al final del proceso y pretende ser un estudio que tiene como finalidad el dar a conocer los resultados obtenidos y que éstos puedan ser contrastados.

En la memoria se relata todo el proceso tal y como ha sucedido a lo largo del tiempo de aplicación, y a partir de esos “diarios menores de información” que suponen los IG, ahora tienen la característica de contener la máxima fiabilidad, sin necesidad de tener recurrir a esfuerzos de memoria para recordar qué pasó en cada momento y qué medidas se tomaron.

Esta valoración final también incluye un balance económico de todo el ejercicio ya que, como se verá más adelante, una de las partes que se ha de incluir en el documento será el estado de cuentas, además del inventario de cierre y de la relación del material remante en el departamento, con la correspondiente descripción del estado de conservación, sobre todo con el material amortizable.

11.6.2. Metodología y contenidos.

Al tratarse de un modelo de máximos puede dar la sensación de que se piden más de los necesarios, pero se insiste en la característica de su universalidad, de su adaptación y de ser un

documento vivo, que admite cambios y propuestas de adaptación.

El proceso metodológico se inicia con la recopilación de todos los IG que se han realizado a lo largo del periodo de la aplicación del proyecto. Una vez ordenados, se puede empezar a esquematizar el contenido de documento (tabla 11.2).

El plan de trabajo se basa pues en unos contenidos ideales, que suponen una guía del proceso de confección. La idea es seguir ordenadamente el esquema de dos bloques. Se adelantaba que es similar al propuesto para la confección de los IG, la diferencia es que incorpora algunos puntos de ampliación y que se adapta a las necesidades mucho más amplias que corresponden al periodo completo de aplicación del proyecto.

Al comprender un periodo de tiempo más amplio, se espera que los contenidos también lo sean, así pues, aunque un apartado se denomine igual que en los IG, la profundidad y la información que se espera que contenga ha de ser evidentemente bastante más amplia.

La Memoria (igual que los IG), ha de cumplir una característica importante y es que, como documento ha de tener entidad propia. Esto implica que ha de ser válido por sí mismo, con mucha más razón que en el caso de los informes.

CONTENIDOS DE LA MEMORIA	
DE DESCRIPCIÓN	**DE VALORACIÓN**
a) Introducción b) Los recursos humanos c) El proyecto d) Las actividades e) El balance presupuestario f) La aceptación	g) Análisis comparativo h) Evaluación de objetivos i) Conclusiones j) Sugerencias

Tabla 11.2. Tabla del esquema de contenidos de la Memoria.

a. *La introducción* – Muy similar al de los IG, comprende la descripción del marco conceptual y empírico en el que se ha llevado a cabo el proyecto. Contienen la localización del establecimiento y de su ubicación, el periodo de aplicación, y un *briefing* de los contenidos que se incluyen él. Dependiendo del volumen resultante, también será aconsejable

estructurar un índice de contenidos, que se incluiría en ente punto.

b. *Los recursos humanos* – Además de la relación de las personas que han configurado el *staff* del departamento, se adjuntará el período de tiempo que han estado contratados, si es necesario con alguna gráfica que ayude a visualizar los periodos de todos ellos. Las responsabilidades y las funciones que han asumido, incluso se podría mencionar alguna de las condiciones laborales, como por ejemplo los días libres u otro tipo de acuerdos que puedan ser significativos en los resultados del proyecto.

   También se mencionarán aquí las colaboraciones externas, los servicios de *outsourcing* y las colaboraciones de personas de otros departamentos.

c. *El proyecto* – Como es un documento que ya existe con anterioridad, no será necesario que la descripción sea muy profunda, pero sí que reúna los puntos básicos para poder entender la evaluación que se hace y las conclusiones a las que se llega. Así, será interesante adjuntar conceptos como los objetivos, las pautas generales y condiciones, los antecedentes y el margen presupuestario que en él figuren.

d. *Las actividades* – Es aconsejable seguir con la línea que se propone en los informes de gestión, ya que ayudará en gran medida a confeccionar los resúmenes y las gráficas, a partir de sus datos. Será, pues, una recopilación y un resumen de todo lo estudiado y analizado durante la aplicación íntegra del proyecto, así que se prevé bastante más extenso que los informes.

e. *El balance presupuestario* – Recoge la utilización que se ha hecho del presupuesto que se concertó inicialmente, además de la trayectoria del uso de material y sus incidencias. El intervalo de análisis puede ser de periodos cortos de tiempo, de un mes por ejemplo, para que no sea excesivamente complicado (ni para explicar ni para comprender), e igualmente se utilizará gráficas que lo faciliten. Finalmente se añadirá el inventario del material remanente y su estado de conservación.

f. *La aceptación* – Partiendo de la misma metodología utilizada en los IG,la aceptación de las actividades, por parte de los clientes, centra el núcleo de los contenidos. Los resultados de las encuestas, los comentarios hechos por los participantes y el índice de afluencia a las actividades programadas, etc.

En cuanto al segundo bloque de contenidos, los elementos de evaluación y valoración que se dividen a su vez en cuatro puntos.

g. *El análisis comparativo* – En el caso de que se tengan datos anteriores a este periodo que lo permitan. En el caso de no poseer esta información, la comparación se puede hacer en

destacar lo que se ha conseguido a través de la propuesta, o contrastar los resultados con otros establecimientos de la cadena, por ejemplo.

Otras aportaciones que se pueden hacer aquí es del tipo de estadísticas sobre el gasto de los clientes dentro del establecimiento durante periodos en los que no existía ninguna actividad organizada y compararlo con los resultados de esta campaña en la que sí hubo propuestas de animación.

h. *La evaluación de objetivos* – Debido a su amplitud y complejidad, este apartado se podría trabajar desde dos puntos de vista: uno será a partir de la misma metodología empleada en los informes, es decir, basándose directamente en los objetivos fijados por el proyecto, y otro que se establece a partir de los resultados colaterales alcanzados por la aplicación del mismo, ligándolo con los resultados del análisis comparativo.

   Esta segunda posibilidad implica la revisión de otros elementos que también son indicadores del grado de transformación de la realidad inicial, y que pueden ser igualmente considerados como indicadores del grado de obtención de los objetivos:

   - Los espacios de aplicación
   - Los medios utilizados
   - El contexto
   - Las relaciones establecidas
   - La aparición de efectos no programados
   - Satisfacción personal del staff

   Estos indicadores son igualmente de máximos, por lo que alguno de ellos es posible que nos sea necesario hacer referencia, pero sí que se pueden considerar como los más frecuentes y pueden tomarse como elementos a evaluar paralelos a los objetivos marcados, aunque son logros que se han alcanzado y que vale la pena tenerlos en cuenta, valorarlos y, obviamente, exponerlos.

i. *Las conclusiones* – Para evitar el olvido de alguna de las conclusiones es aconsejable seguir el mismo orden en que han sido analizados y evaluados cada uno de los puntos del documento. Se trata de un comentario objetivo, basado en las aportaciones hechas de todo lo relevante que ha sucedido durante la aplicación del proyecto. Aunque se ha comentado ya, se insiste en que ha de hacerse referencia a todos los resultados obtenidos, tanto positivos como negativos.

j. *Sugerencias* – Como consecuencia de las experiencias vividas a lo largo de la aplicación, las sugerencias se consideran aspectos que en un principio no se tuvieron en cuenta, pero que,

una vez iniciado el proceso, se detectaron como necesarias e influyen directamente sobre las actividades, las motivaciones, la satisfacción personal, o sobre otro tipo de elementos. Son consejos que el departamento hace a la empresa, al establecimiento de alojamiento, enmarcadas en las necesidades y la visión de un departamento concreto pero con miras al resto de ellos.

Con este apartado se concluye la descripción del proceso metodológico para crear una propuesta de implantación de un proyecto de dinamización de actividades de ocio en empresas de alojamiento turístico de costa.

El próximo paso será determinar cómo hacer que este proceso sea viable, aceptable y valorado en la industria turística actual. El cambio de óptica puede ser posible gracias a que la oferta de ocio se puede entender como un servicio básico en estos establecimientos, por lo que el ocio puede ser planteado desde una óptica totalmente exotélica para presentarlos como un producto de calidad, cuya esencia es la experiencia.

Enfocado de esta manera parece que la relación de todo este proceso con los SGC de las empresas de servicios en la actualidad, puede llegar a dar frutos inesperados. Incluso podría transformar una propuesta de actividades de ocio en un establecimiento de alojamiento turístico de costa en una parte significativa de uno de esos sistemas de gestión de la calidad.

12. LA GESTIÓN RESPONSABLE DEL OCIO

En base a los aspectos analizados y expuestos hasta el momento se llega a la convicción de que efectivamente, puede ser viable la creación de una herramienta que, basada en los principios y normas ISO y enmarcada en los parámetros del ICTE, garantice una gestión adecuada de las ofertas de ocio que un establecimiento turístico de alojamiento puede brindar a sus clientes y residentes. Se trata de la segunda opción de esta tercera parte denominada *Propuestas*.

En previsión de que no sólo se trate de una guía, el manual se ha revisado y se ha puesto al día según los requisitos empresariales actuales, y se puede tener la certeza de que gracias a él, el horizonte empresarial queda cubierto no sólo de forma inmediata sino que la cobertura se extiende a los resultados de medio y largo plazo.

No se trata únicamente de una herramienta aplicable a un momento puntual de la vida de un establecimiento, también contempla la posibilidad de una mejora continua que garantice la innovación, y éste es un aspecto que hoy en día asegura la permanencia y efectividad de cualquier servicio en la industria turística y del ocio. Es una herramienta que tiende a satisfacer las necesidades básicas que supone la subsistencia de un establecimiento, por ejemplo, o la generación de negocio, que ambas por definición se marcan siempre como prioridades

esenciales para cualquier empresa.

Así que esta propuesta se afronta como la respuesta al ajuste de unas demandas de ocio acorde con los tiempos actuales en la industria turística, y con los valores de los destinatarios a quienes van dirigidas.

Desde esta perspectiva es desde donde se conciben las líneas maestras en las que se basa. Con ella se pretende que el establecimiento maximice la gestión de sus posibilidades de ocio y que logre sus objetivos como empresa, manteniéndose y estando siempre en constante actualización, incluso en sus temas más periféricos.

Teniendo en cuenta estos puntos de partida, lo que se aporta es el poder gestionar responsablemente el potencial de las posibilidades de ocio al alcance de un establecimiento de alojamiento turístico, y también de su entorno. En ese sentido, la Gestión Responsable del Ocio (GRO) se edifica en principios lógicos de sostenibilidad económica, social, cultural y medioambiental.

A esta herramienta se le ha denominado con las siglas GRO (Gestión Responsable del Ocio), recogiendo las tres iniciales que suponen la idea principal de gestionar de forma responsablemente el ocio, y representa la aportación más significativa de las que configuran este documento.

12.1. El significado del GRO

El GRO es una herramienta que permitiría a los profesionales turísticos crear y gestionar las experiencias de sus propuestas de ocio. Promueve que la gestión esté enfocada a todos los procesos que se realicen, tanto antes de desarrollarse, en su creación, como incluso hasta cuando se implementa y se mejora.

El objetivo es conseguir una satisfacción por parte del cliente y una mejora para el propio establecimiento y para la destinación turística en general.

El GRO facilitaría convertir en auditable una realidad intangible, puntuando y evaluando la calidad de los servicios prestados al cliente y su nivel vital, acorde con las expectativas de éste respecto al establecimiento en cuestión. El GRO, permitiría al establecimiento turístico certificar cómo gestiona su *know-how* en el ámbito de las propuestas de ocio. Para lograrlo, los establecimientos turísticos tendrán que cumplir una base auditable que se creará a partir de la aplicación de la normativa establecida, proponiendo una escala de valoración adquirida desde distintas ópticas y dependiendo del target de cada establecimiento. De esta manera se crea

una herramienta capaz de fomentar un valor añadido específico en la búsqueda de una experiencia turística acorde a las expectativas del viajero.

Visto así, el GRO no deja de ser una SGC puesto que para la elaboración de su normativa se ha utilizado como base y referencia la ISO 9001:2008, que es la única norma dentro de la familia de las ISO que establecen requisitos para un SGC auditable y certificable, razón por la cual se han aplicado sus directrices y se han reutilizado sus conceptos, eso sí, adaptándolos al propio sistema del GRO.

Otra fuente que se ha tenido en cuenta como modelo han sido las normativas del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), puesto que determinan los sistemas de calidad en los sectores turísticos del Estado Español.

El GRO, además propone aportar una nueva visión al SCTE intentando incorporar un modelo que puede ser transversal en varios de los veintidós que tiene ya creados en la actualidad por el ICTE.

Es una herramienta metodológica que surge a partir de la descripción del mapa del proceso de creación de una propuesta de ocio para un establecimiento de alojamiento turístico aportada en el apartado noveno y desarrollada en el anterior, pero aquí se le da forma de SGC, según la ISO 9001:08, diseñada especialmente para gestionar las experiencias de ocio.

El GRO como sistema, podría integrarse en otro sistema con un modelo más amplio, complementándolo a modo de modelo de excelencia (del que ya se habló en el EFQM). Le podría procurar una diferenciación con otras empresas del mismo segmento, incluso puede tener distintivos propios (con requisitos certificables), dando una garantía fehaciente a turoperadores y turistas, alineándose a las pretensiones y a las normativas SGTE del Instituto de Calidad Turística Española (ICTE).

Paralelamente, la aplicación del GRO también puede ser desarrollada en empresas que sin necesidad ni intención de conseguir una certificación, estén interesadas simplemente en un manual de gestión de la calidad que les ayude y les asesore en saber cómo crear y gestionar el servicio o el producto de ocio en su establecimiento, tomando únicamente el Manual de Buenas Prácticas. Éste sería el paso intermedio del que se habló en su momento, es decir, la situación previa entre la gestión de un programa de animación más estandarizado y la implantación de un SGC.

De esta manera la aplicabilidad del GRO se puede abrir a dos posibilidades bien diferenciadas: (A) en función de si se adopta como normativa, o (B) si por el contrario se trata de un modelo de excelencia.

A. Como norma de un SGC de la experiencia de ocio independiente y autónomo.

B. Como modelo, guía y ejemplo de cómo crear una propuesta sostenible de ocio, desvinculable de certificaciones de calidad.

Es de esta forma que el GRO se define como una herramienta innovadora que permite la evaluación y la gestión responsable de la calidad de las propuestas de ocio, aportando ventajas a empresarios, a turistas y a la misma destinación turística, se afirmaba más arriba.

También se puede considerar que el GRO supone una innovación en cuanto a las propuestas, ya que tiene la capacidad de detectar las posibilidades de mejora de las mismas. Permite igualmente medir el grado de cumplimiento de las expectativas de los turistas, es por este hecho que tendría la capacidad de transformar la subjetividad del ocio en un producto tangible. Es en este sentido en el que asegura una exclusividad en la experiencia vital, creando ese valor añadido que será capaz de potenciar no sólo la empresa sino también la destinación turística en la que se ubica, tal como promueve el SICTED.

Como resultado el GRO también puede llegar a magnificar la competitividad turística en esas dos vertientes (empresa y destinación), tan imprescindible en el panorama del mercado actual en el que la diferenciación es un elemento absolutamente esencial.

12.2. La normativa GRO

Como cualquier otro SGC, el GRO propone una normativa que, como se indicaba, se ha desarrollado siguiendo las líneas y las instrucciones de los principios de gestión de calidad enunciados en la normativa UNE EN ISO 9001-2008, es decir, de la versión oficial en español de la norma europea (EN) ISO 9001-2008.

En muchos aspectos sigue al pie de la letra esas indicaciones, por lo que se convierte en una normativa resultante de la adaptación a la misma de las necesidades de gestionar de forma responsable el ocio en los establecimientos de alojamiento. Esta normativa puede ser utilizada indistintamente por partes internas o externas, y servirá para evaluar la capacidad de la organización en cumplir con los requisitos del cliente, con los requisitos legales y con aquellos aplicables al servicio o producto.

Así, siguiendo el esquema y los parámetros del manual de origen, se asegura que el resultado estará dentro de los diseños que marca el SCTE a través de la normativa ICTE. Este hecho implica que para la creación de la normativa GRO, se tienen en cuenta los dictámenes

de la ISO y la forma del SICTED, pero también la idea de un modelo de excelencia, al que se hizo referencia cuando se trató el EFQM.

12.2.1. Estructura ISO para el GRO

La estructura que sigue a continuación corresponde al esquema de los contenidos de la norma ISO, por lo que el análisis y la adaptación que siguen a continuación significan una reflexión, un punto de inicio que se hace a partir del manual oficial, aunque ya siempre haciendo referencia al GRO.

El hecho de que la estructura de la norma GRO se construya a partir de los parámetros ISO da como resultado un claro paralelismo con ella, y lo hace hasta el punto de que acaba por configurar las agrupaciones de contenidos GRO, puesto que corresponderían a los aspectos más significativos reflejados en los puntos de la guía de la Asociación.

Siguiendo pues el mismo orden de su índice, la metodología que se aplica se especifica al principio del bloque. Los untos a desarrollar identificados, indicando a qué parte de la ISO pertenecen, con el objetivo de valorar las diferencias y las similitudes sustanciales para que cuando se aplique el GRO, una organización tenga puntos de referencia para crear su propio manual de calidad, como se explicará más adelante.

0. INTRODUCCIÓN. Sobre sus generalidades

La adopción del GRO es también una decisión estratégica de la empresa que le ha de permitir conseguir una diferenciación en cuanto a los servicios prestados. Según la descripción de las generalidades de la norma ISO, su diseño y su implementación están influenciados por algunos de sus mismos factores, de entre los que cabe destacar los siguientes:

- El entorno de la organización; los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con este entorno.
- Sus necesidades cambiantes; ya que el proceso evolutivo es tan rápido que está sometiendo las necesidades tanto de las personas como de las destinaciones, variándolas en un período muy corto de tiempo.
- Los productos y servicios que proporciona, además de los procesos que se emplean al proporcionarlos.
- Tamaño y la estructura de la organización empresarial, ya que dependiendo de

esas características las actuaciones deberán llevarse a cabo de una manera o de otra.

Frente a ellos se puede constatar de forma obvia que son factores constantes en cualquier otro SGC, aunque el modelo que se ha tomado como manual de referencia a partir del cual se desarrolla toda la normativa GRO, es el que AENOR, proporcionado en su página oficial.

- *Sobre el enfoque basado en procesos*

Enmarcadas en el punto de Introducción, en la página 9 del documento de AENOR, se referencia que la norma promueve que para su desarrollo e implementación, su enfoque está basado en procesos, puesto que es la forma más eficaz de lograr los objetivos que pretende.

En este sentido, el GRO supone también un enfoque en los procesos propios aplicable directamente a la gestión de un ocio responsable, acompañando en todo momento las acciones necesarias para la consecución de los objetivos finales de la empresa. Éstos son aumentar la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de sus requisitos, la mejora para el establecimiento y la mejora del posicionamiento de la destinación, como bien reza en las disposiciones de la normativa modelo.

Así, entendiendo que el GRO es un SGC, el proceso también implica algunas acciones que deben ser llevadas a cabo por todos los agentes involucrados:

- Comprender y cumplir los requisitos,
- Considerar los procesos que aporten valor,
- Controlar de forma continua la aplicación y su eficacia,
- Fomentar la interactuación,
- La obtención de resultados.

Resulta pues obvio que la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización implica el control y la evaluación continua sobre las relaciones entre los procesos pero también de su interacción.

- *Sobre su relación con otros SGC*

Además de su aplicación de forma independiente, como se apuntaba más arriba, esta normativa permite a una empresa integrar su propio sistema de gestión de la calidad con

sistemas de gestión relacionados con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad macro, más amplio y que permita cumplir con los requisitos de la normativa GRO. Esto significa que es compatible con otros sistemas, mayores y también menores.

1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

El GRO, de la misma forma que lo requiere la ISO, es aplicable cuando la empresa necesita demostrar que tiene capacidad para proporcionar una regularidad en satisfacción de su producto (en cuanto a requisitos del cliente y legales). El GRO le garantizará esa constante. Pero además es aplicable cuando aspira a aumentar esa satisfacción a través de la mejora continua. En definitiva, se aplica cuando una empresa:

1. Tiene como finalidad destacar entre sus competidores de manera diferenciada,
2. Aspira a obtener la máxima satisfacción ofreciendo la mejor calidad a sus clientes,
3. Está dispuesta a asumir de manera responsable la gestión de los recursos disponibles,
4. Asume la responsabilidad de gestionar de manera sostenible sus recursos, ofreciendo una calidad garantizada y reconocida a sus clientes, resultando de la máxima satisfacción para las partes implicadas.

Por extensión, el sistema GRO podría ampliarse y ser aplicable a cualquier tipo de empresa de servicios de ocio del sector turístico, ya que podría tener la capacidad de gestionar el ocio en cualquiera de ellas, sean éstas públicas o privadas, independiente de su tamaño y del producto que ofrezcan.

En el caso de que alguno de los requisitos no se pudieran aplicar, podrán considerarse para su exclusión, pero, al igual que la norma origen, cuando se realicen exclusiones no se podrá estar conforme a menos que dichas exclusiones no afecten a la capacidad o a la responsabilidad de la empresa para ofrecer productos que cumplan con los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios (según consta en el apartado 1.2 de la Normativa ISO).

El GRO también se trata de un sistema de calidad flexible, ya que se adapta a los objetivos que la empresa persiga y a los recursos que ésta disponga, atendiendo a criterios esenciales como la sostenibilidad, el impacto social y la eficiencia.

2. NORMAS PARA CONSULTA

Este punto haría referencia a la importancia de los documentos que se creen a continuación y su estructuración.

3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

A lo largo de la descripción se han utilizado algunos términos que abarcan un significado más amplio. Algunos de ellos coinciden, pero otros no. Entre ellas las más corrientes se pueden destacar las siguientes:

- *Producto* también puede ser entendido como servicio a lo largo de todo el texto,
- *Los gestores de ocio* son los profesionales en el ámbito, en algunas ocasiones son los equivalentes a los animadores turísticos,
- *Los profesionales del GRO*, se refiere tanto a los gestores del ocio como a los auditores y a consultores,
- *La alta jerarquía* se refiere a los altos cargos de responsabilidad en la empresa: director, gerente, etc.,
- *SGC* - Sistema de Gestión de la Calidad
- *AENOR* - Asociación Española de Normalización y Certificación
- *ICTE* - Instituto de la Calidad Turística Española
- *SCTE* - Sistema de Calidad Turística Española
- *SICTED* - Sistema Integrado de Calidad Turística Española en Destinos

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para la correcta aplicación debe haber una implicación por parte de todos los agentes involucrados, entre los que destacan los gestores del ocio. Éstos deben mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la normativa. Por eso, la organización tiene una serie de responsabilidades con las que cumplir para así lograr la eficacia en sus acciones.

Según el GRO, la organización también debe:

- Crear un departamento de ocio, o por lo menos otorgar a los profesionales de ocio la independencia en las responsabilidades sobre las actividades de ocio,

- Nombrar un responsable experto para la gestión y funciones en el departamento de ocio,
- Facilitar documentación verídica sobre la gestión del ocio llevada a cabo hasta el momento, para un correcto análisis por parte de los profesionales del GRO,
- Acompañar el análisis aportando sus objetivos de manera clara y objetiva para la planificación adecuada a sus necesidades,
- Disponer de los recursos necesarios cuando los profesionales del GRO los necesiten para la planificación y aplicación del proyecto que se llevará a cabo,
- Facilitar e impulsar la participación de todos los agentes implicados en cada actividad, si ésa requiere la participación de personal ajeno al departamento de gestión de ocio,
- Comprometerse con el plan de mejora de sus productos,
- Guardar y disponer de todo el material y estudios obtenidos para la realización de la Memoria.
- Confeccionar el documento denominado Memoria, a partir de la recopilación de evidencias llevada a cabo durante el proceso de aplicación, control y evaluación de las actividades y acciones programadas.

- *Sobre los requisitos de la documentación*

La documentación para el sistema de gestión de la calidad del ocio incluye:

- El mismo Manual de Calidad, incluyendo la política y los objetivos de calidad.
- Toda aquella documentación que la organización disponga resultante de las actividades de ocio aplicadas hasta el momento,
- El reconocimiento de algún otro certificado o manual de calidad, así como algún tipo de certificado o premio por la calidad de alguno de sus productos,
- Todos los registros de sugerencias y reclamaciones, así como encuestas que haya realizado previamente.
- Inventario de todo el material existente y disponible para la práctica de las actividades de ocio.

- *Sobre el Manual de Calidad*

La empresa creará y dispondrá de un Manual de Calidad donde se reflejará

brevemente los recursos en los que recibió su valoración para que, en caso necesario, sus clientes puedan conocer de antemano la eficiencia de la empresa en la Gestión Responsable del Ocio.

Se incluirán los detalles y las justificaciones de cualquier exclusión, los procedimientos establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos y una descripción de la interacción entre los procesos.

- *Sobre el control de los documentos*

Los documentos relacionados con las actividades de ocio deben estar bajo la responsabilidad del departamento de ocio y de su responsable. Estos documentos deben estar organizados, separados, controlados, revisados y actualizados por el responsable del departamento.

Hay que asegurarse de su actualización, es decir, de que se realizan los cambios y versiones necesarios y que se prevé el uso no intencionado de documentos obsoletos.

El control de los documentos de origen externo también se tendrá en cuenta, para ser identificados, custodiados y controlados.

- *Sobre el control de los registros*

Los registros que dan crédito a las exigencias de la operación del sistema de gestión de calidad del ocio, deben estar igualmente controlados y deben ser gestionados por el mismo responsable del departamento de gestión del ocio.

Se debe tener en cuenta que en todo momento la organización generará documentos y/o registros de las acciones realizadas y de los resultados obtenidos. Éstos deberán permanecer legibles, identificables y recuperables.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

La alta jerarquía de la organización debe mantener su compromiso en la mejora continua de sus productos. Para eso deberá involucrarse y:

- Establecer su propia política de calidad en la organización,
- Satisfacer tanto los requisitos de calidad por parte del cliente como los reglamentarios y legales,

- Llevar a cabo las revisiones necesarias, éstas se deben realizar junto con el responsable del departamento de gestión del ocio o con el equipo GRO y la dirección de la empresa en cuestión,
- Conocer y asegurar la disponibilidad de sus recursos, ya sean internos o externos.

- *Sobre la política de calidad*

Las jerarquías de la empresa deben asegurarse de que la política de calidad es la adecuada a los propósitos previamente fijados por la empresa, que se incluya un compromiso de los cumplimientos de los requisitos necesarios de mejora para conseguir un desarrollo eficiente del proceso de calidad, teniendo siempre en cuenta la responsabilidad y la sostenibilidad, creando así una serie de referencias para establecer y revisar los objetivos del proceso.

Para ello, la comunicación interna es imprescindible; se debe estar seguro que la totalidad de la empresa comprende esta política y que ésta está revisada continuamente para su correcta comprensión.

- *Sobre la planificación*

El equipo de profesionales GRO planificará el proceso que será utilizado en la organización para la mejora y para la correcta gestión de sus productos y recursos, asegurándose de que la integridad de los objetivos del sistema se mantiene cuando se apliquen modificaciones o cambios.

Estos objetivos deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad explicada en el apartado anterior.

- *Sobre responsabilidad, autoridad y comunicación*

La dirección debe asegurarse de que se definan correctamente las autoridades, las funciones y responsabilidades, que estén bien divididas dentro del departamento de ocio y que a la vez estén perfectamente comunicadas dentro de la misma empresa.

- *Sobre el representante de la dirección*

La alta jerarquía debe nombrar el responsable directo del departamento de dirección

encargado de gestión del ocio. En función de las características del establecimiento, no tiene por qué dedicarse únicamente a la gestión del ocio, puede desempeñar otras funciones, pero debe tener una autoridad que asegure que los procesos necesarios se mantienen y realizan correctamente, informando a los superiores de cualquier novedad y posible mejora, además de asegurarse el promover la concienciación de satisfacer al cliente en toda la empresa.

La persona encargada también puede realizar relaciones externas sobre asuntos relacionados con este sistema de gestión.

- *Sobre la comunicación interna*

Los altos cargos deben asegurarse un correcto y eficiente sistema de comunicación dentro de la empresa, incluyendo el departamento de gestión de ocio, facilitando que éste pueda comunicarse en las tres direcciones más frecuentes y a todos los niveles jerárquicos.

- *Sobre la revisión por la dirección*

Las jerarquías deben establecer una revisión periódica para asegurarse de la adecuación y de la eficacia continuas. Esta revisión debe contemplar la evaluación de las acciones y de los resultados obtenidos, y proponer cambios si se considerasen oportunos.

La revisión ha de comenzar a partir del flujo de información sobre aspectos que incidan en la misma idea de revisión, como por ejemplo, los resultados de las encuestas de satisfacción, el desempeño de los procesos, las acciones correctivas, los posibles cambios, las necesidades de recursos e incluso, el resultado de las auditorías.

- *Sobre la información de entrada para la revisión*

Los informes de gestión confeccionados por el departamento de gestión del ocio será la información de entrada para la revisión por parte de la dirección, estos informes deben incluir aspectos importantes que se mencionaban; los resultados de las encuestas de satisfacción, los de las auditorías, la conformidad del y con el producto, el estado de todos los tipos de acciones, los posibles cambios que pudieran afectar a dicho proceso y las recomendaciones para futuras mejoras.

- *Sobre los resultados de la revisión*

Los resultados de la revisión generan un informe en donde se mencionen todas las

decisiones y acciones emprendidas relacionadas con los cambios producidos en las mejorías observadas y las necesidades previstas, incluyendo cambios en la actuación o cualquier otra información considerada necesaria para la organización.

Su intención última, siempre es la mejora.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

La organización debe proporcionar y disponer de los recursos necesarios para la aplicación de los procesos que configuran el GRO, así como para las actividades pactadas por parte del departamento de gestión del ocio y asegurarse de que se cumplan los requisitos.

- *Sobre los recursos Humanos*

El personal que desarrolle funciones propias del sistema debe estar preparado, formado, ser competente y estar habilitado para conseguir un trabajo eficaz y eficiente. Un descuido en este aspecto puede significar la no conformidad de los requisitos del producto.

En caso de detectar necesidades, la formación es una acción planteable para asegurar la competencia, manteniendo los registros de educación, habilidades y experiencia adecuados.

- *Sobre la infraestructura*

La empresa tiene que determinar y mantener unas instalaciones e infraestructuras concretas para conseguir la conformidad con los requisitos del producto o servicio ofertado. Estas infraestructuras e instalaciones incluyen elementos como; edificios, espacios nobles, espacios comunes, espacios amplios de trabajo, equipos y procesos informáticos, y servicios de apoyo varios como por ejemplo el transporte.

- *Sobre el ambiente de trabajo*

La organización debe gestionar el ambiente de trabajo de la manera que más se adecúe a la consecución de los objetivos establecidos.

Este apartado incluye las condiciones en las que se desenvuelve el trabajo, por tanto, aspectos físicos, y ambientales, desde ruidos hasta temperatura, etc.

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

La planificación para la realización del producto de ocio, además de ser coherente, debe ser establecida por el equipo de profesionales GRO juntamente con el responsable del departamento, y con la dirección de la empresa, si se considerara oportuno.

En la planificación se incluirá la creación de la propuesta de actividades y acciones que configurarán el contenido de la oferta de ocio, por lo que se tendrá que cumplir con los objetivos y con los requisitos prefijados.

- *Sobre los procesos relacionados con el cliente*

El establecimiento debe determinar los requisitos para las actividades de entrega y los posteriores a la misma, hayan sido o no especificados por el cliente directa o tácitamente. Se incluirán aquellos que sin ser especificados por el cliente se consideren necesarios para cubrir los objetivos previstos, añadiéndoles a éstos los requisitos que sean legales y reglamentarios.

Además la empresa debe asegurar una comunicación eficaz con el cliente, ofreciendo una información correcta sobre el producto: su localización, sus horarios o sus condicionantes y requisitos. También estará abierta a atender las consultas, pedidos y modificaciones con amabilidad y con la mayor rapidez.

Este sistema de comunicación ha de contener una previsión de retroalimentación efectiva que contemple el grado de satisfacción y las quejas que hayan podido surgir con sus correspondientes reacciones y atenciones.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la empresa debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de las modificaciones.

- *Sobre el diseño y desarrollo*

Este punto ha de dar como resultado el manual en el que apoyarse para el diseño y su posterior aplicación del producto en sí mismo. Tratará de recoger las evidencias y potencial del establecimiento para la creación de su oferta única de ocio.

Una vez diseñado el producto por el equipo GRO, la organización debe aprobarlo y facilitar el control de su desarrollo, revisando, verificando y validando cada una de las etapas y sus responsabilidades.

- *Sobre los elementos de entrada para el diseño y desarrollo*

Los elementos de entrada relacionados con el diseño del proceso en principio deben incluir los requisitos funcionales, legales y cualquier otro tipo de requisito que sea esencial para el diseño y desarrollo.

Seguidamente estos elementos de entrada han de posibilizar la creación del diseño del producto de forma que el resultado sea una propuesta única y exclusiva para ese establecimiento en concreto. Serán los argumentos en los que se edifique la propuesta.

Su recopilación vendrá de la mano de los FD (Factores Determinantes) y que en el manual serán los elementos correspondientes a la *Check-list* de los estándares de su parte final.

- *Sobre los resultados y el desarrollo*

El resultado ha de ser el mismo producto, es decir, el programa de acciones y actividades de ocio que se ofrecerá a los clientes y residentes del establecimiento y las conexiones con los atractivos de la zona geográfica inmediata y media, como mínimo.

En él se recogerán la información apropiada para la prestación del servicio, como la distribución de las acciones y los responsables de cada una, el lugar en donde se llevarán a cabo, la fecha, la hora, etc., todo ello es lo que incluyen los IG (Informes de Gestión).

- *Sobre la revisión, verificación y validación del diseño*

La revisión, verificación, validación y resultados del diseño y de desarrollo, serán una serie de acciones sistemáticas que deben realizarse conjuntamente entre el GRO y el establecimiento, para que el resultado de su aplicación sea el óptimo.

Se establecerá una temporización de las mismas, generando en todos los casos registros de entrada en los que figure el estado del proceso desde cada una de sus aspectos.

- *Sobre el control de cambios*

Los cambios han de generar registros en los que se recojan las necesidades que los han provocado, además de la evaluación del resultado y del efecto causado.

- *Sobre la producción y prestación de los servicios*

La empresa debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas, que incluirían aspectos como la utilización adecuada del equipo apropiado.

Todos los procesos de producción y de prestación deben ser validados siempre después de que el producto haya sido utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación de los procesos debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados, las disposiciones para estos procesos deben ser establecidas por la empresa.

- *Sobre el control de los equipos de seguimiento y de medición*

El control del seguimiento de las acciones realizadas debe ser efectuado de manera periódica y organizada por parte del establecimiento y sus agentes implicados, pudiendo estar ligado y relacionado con las reuniones periódicas.

Además, la empresa debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones realizadas cuando se detecte que el equipo no está de acuerdo con los requisitos, en este caso la empresa debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier elemento que se pueda ver afectado.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

El equipo de profesionales GRO y la organización deben establecer una planificación de medición, análisis y mejora del funcionamiento del sistema y su desarrollo, para poder llegar a conocer en todo momento los resultados de las acciones realizadas y sus resultados o impactos y poder llegar a mejorarlos.

- *Sobre el seguimiento y medición*

La organización deberá mantener un sistema de control de la satisfacción de los clientes mediante las encuestas de satisfacción, las fichas de control y de los informes de gestión periódicos.

- *Sobre la auditoría interna*

La organización debe establecer una auditoría interna juntamente con el departamento de ocio para conocer el estado de aceptación de las propuestas por parte de los clientes.

Estas auditorías deben realizarse en intervalos de tiempo fijados previamente. Las temporizaciones de las auditorías se deberán crear considerando el estado y la importancia de los diferentes procesos y áreas a auditar.

La empresa debe realizar registros tanto de las auditorias como de sus resultados. Por último la dirección responsable de la auditoría debe cerciorarse de que se efectúan las correcciones sin retraso injustificado para así eliminar las inconformidades detectadas. Estas correcciones también estarán sometidas a verificación.

Se tendrán que definir los criterios de las mismas, el alcance y la metodología a emplear. Los auditores tendrán que garantizar la objetividad e imparcialidad en todo el proceso.

- *Sobre el seguimiento y medición de los procesos*

La organización debe aplicar los métodos más eficientes a la hora de seguir y medir el proceso, ver si se cumplen las expectativas y objetivos que se pretende lograr, así como conocer si el sistema se está aplicando correctamente, para en el caso de que no se cumplieran las expectativas, tomar las medidas correctoras necesarias.

- *Sobre el control del producto no conforme*

La organización debe controlar y gestionar los cambios necesarios sobre aquellos productos que no sean conformes con los objetivos o que presenten alguna debilidad en el momento de ofrecerlo a sus clientes finales.

Se tendrá que establecer un procedimiento documentado en el que se defina el control, el responsable para realizar dicho control y gestión y el trato que se le da al producto no conforme.

Una vez corregido el producto no conforme, en un periodo de tiempo corto se tendrá que verificar de nuevo la conformidad con los requisitos.

- *Sobre el análisis de datos*

Todos los datos deben ser organizados, recopilados y analizados desde un punto de vista objetivo y periódico para determinar la idoneidad del GRO, localizando los puntos de mejora continua de la eficacia del sistema.

Estos datos deben presentar la máxima claridad de información, sea ésta positiva o negativa, y puede ser relativa a la satisfacción de los clientes, relativa a la conformidad de los requisitos del producto, tendencias y oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, o sobre los mismos proveedores.

- *Sobre la mejora continua*

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de calidad establecido con el GRO, haciendo uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías, los análisis de datos, las acciones correctivas y las preventivas.

- *Sobre la acción correctiva*

Las acciones correctivas son aquéllas adoptadas por la organización con el fin de corregir las funciones o actividades en las que los resultados no corresponden a lo deseado, analizando sus causas y posibilidades de mejoría para reaccionar frente a ellas.

Se deberán crear registros para las causas de las no conformidades detectadas y de cualquier acción tomada a posteriori, junto con la revisión de los resultados obtenidos con las acciones correctivas.

- *Sobre la acción preventiva*

Las acciones preventivas, como su nombre indica, serán aquéllas realizadas por la organización del GRO para prevenir, es decir anticiparse a un funcionamiento incorrecto y evitar así obtener resultados negativos en el producto y tener que dedicar tiempo y recursos en solventar diferentes aspectos o acciones que se podrían haber evitado con unas acciones preventivas.

El trato en cuanto a registros de las acciones preventivas, ha de ser idéntico que en el caso de las correctivas: Determinando las no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de intervención, describir las acciones a llevar a cabo, crear los registros de resultados y finalmente, revisar la eficacia de los cambios efectuados.

12.3. Perfiles profesionales del GRO; sus necesidades y su formación

Hablar de los perfiles profesionales del GRO significa afrontar la situación desde el

punto de vista de la planificación de un SGC, por tanto, de sus responsables y de su autoridad. Para ser coherentes, en este sentido se tendría que tener en cuenta dos ámbitos de actuación diferentes con respecto al establecimiento, según fuesen parte del staff fijo o si fuesen profesionales que puntualmente realizaban su función en la empresa: el interno y el externo.

Cuando en el apartado de terminología del GRO se proponían términos referentes a este SGC, entonces ya se hizo mención a esta división bipartita. Por una parte se habló de los gestores del ocio, de los cuales se dijo que eran las figuras más cercanas a la idea de un animador turístico (en su sentido más tradicional), por lo que se refería a los profesionales del ocio que están de cara al cliente y en contacto directo con él, por lo que son los más accesibles, y que son también los responsables últimos de la entrega del producto.

Por la otra parte se habló de los profesionales del GRO, en donde se situaban también dos bloques de perfiles posibles.

Esta catalogación podía referirse en su primera opción a los gestores del ocio, puesto que también los incluye. Sin embargo, en la segunda opción era en donde se ampliaba con dos posibilidades más: se trata de los consultores y de los auditores (tabla 12.1).

	Perfiles profesionales del GRO
Ámbito Interno	- Gestores de ocio / Animadores
Ámbito externo	- Consultores - Auditores

Tabla 12.1. Los perfiles profesionales delo GRO.

Estos dos últimos perfiles son los que correspondían al ámbito externo, al entender que no forman parte del staff de la empresa y que su participación se hace de forma puntual y en momentos muy definidos, como se mencionaba más arriba. Así pues se explica que haya dos posibles ámbitos en los que situar los perfiles profesionales relacionados directamente con el GRO.

Sus requisitos, las necesidades de conocimiento, la formación, la experiencia requerida y las funciones de los perfiles del primer ámbito ya se afrontaron en los capítulos sexto y séptimo, por tanto, ya han quedado analizados, pero que para hacer memoria, son los que

necesariamente tendría que estar situados dentro del establecimiento. Es el responsable de GRO, el mediador y gestor de ocio. Así que es el profesional que debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, igual que de la mejora continua de su eficacia; ha de ser capaz de poder detectar las necesidades de la empresa para poder implantar decorosamente el GRO, de asegurar la disponibilidad de recursos, llevando a cabo esas revisiones periódicas y asegurando que se alcanzan los objetivos de calidad establecidos en el proyecto, huyendo de propuestas estandarizadas más propias de los destinos Non Places (Bertran y Roca, 2012) que de uno que pretende diferenciarse de lo de siempre, como se dijo en su momento.

Así pues, ahora resta por afrontar los dos perfiles del segundo de los ámbitos, y que son los que corresponderían a aquellos profesionales que ajenos al establecimiento se hacen necesarios para ciertos momentos del proceso. Ellos ayudarían y aconsejarían en la gestión de la información para la creación del producto, ateniéndose a los requisitos que, como SGC, se le exigirá al GRO.

Sobre los consultores decir que tendrían como función básica aconsejar, asesorar, dar las explicaciones correspondientes al funcionamiento y a la implantación del GRO en el establecimiento, empezando por el análisis y el diseño de la documentación requerida, incluyendo la confección del Manual de Calidad.

Por la otra parte, los auditores tendrían la misión de valorar el cumplimiento de la normativa, el estado de aplicación de la *Check-list* definitiva del GRO reflejada en los estándares de la última parte del Manual de Buenas práctica y la evolución de su proceso de implementación.

En ambos casos, todo el proceso de sus funciones tendría que ser llevado a cabo por profesionales preparados a tal efecto y habilitados también para ello, ya que se trata de un perfil profesional muy determinado que implica unos conocimientos amplios de lo que significa el GRO, con sus procesos y particularidades.

En este sentido ya se analizó lo que AENOR especifica en su web oficial al respecto, con lo que para posibilitar las funciones de los dos perfiles, se tendrían que preparar tanto a consultores como a auditores en los requerimientos oportunos que garantizasen un resultado de las aportaciones que de ellos se espera.

En un primer bloque de conocimientos comunes se situaría el completo dominio de lo que significa la herramienta GRO como sistema de gestión de calidad, incluyendo todos sus componentes y sus conceptos que se mencionaban en los primeros capítulos de este trabajo.

Por descontado que uno de los pilares de los contenidos de la formación en ambos casos, ha de ser el que corresponda al concepto actual de ocio y de las experiencias del ocio, pesto que significan la piedra angular de la misma herramienta GRO. Incluso se tendría que dar más profundidad que la que se pueda dar en las formaciones de base más concretas, es decir, los técnicos superiores en animación turística (TSATs), los graduados en turismo e incluso los turismólogos con más trayectoria profesional.

Además, estos conocimientos se tendrían que ampliar con el análisis profundo de algunos otros campos de entre los que destacan los referentes a varios sistemas de calidad, como el ICTE o el SICTED. Además de conceptos sobre la gestión específica de empresas turísticas. Este marco de conocimiento profesional lleva a la necesidad de establecer una aconsejable habilitación que acredite que estos dos perfiles profesionales realmente dominan y controlan todos los aspectos requeridos para dar respuesta a sus funciones.

El acceso esta formación inicial específica se establecería desde cuatro posibilidades que, en principio podrían concretarse en:

- Auditores ICTE o SICTED. Profesionales que ya hayan sido habilitados como auditores en alguno de estos ámbitos.
- Auditores IRCA (International Register of Certificated Auditors)
- Turismólogos y ADEs. Diplomados o graduados en cualquiera de las dos formaciones.
- TSATs (Técnico Superior en Animación Turística), es decir profesionales expertos formados en animación y en ocio y experiencias turísticas.
- Gestores de empresas con preferencia turísticas. Profesionales en activo que demuestren un mínimo de experiencia en cualquier empresa de carácter turístico.
- Profesional vocacional, que sin necesidad de poseer las titulaciones requeridas, puedan demostrar experiencia y vocación en aspectos directivos, de auditoría, de calidad, de RRHH, etc.

La formación, y su posterior habilitación, se tendrían que llevar a cabo por expertos en GRO con una cierta experiencia que puede proceder de haber sido ellos mismos habilitados con anterioridad o que hayan sido como mínimo responsables de un proceso de implantación de una propuesta de ocio en un establecimiento de alojamiento turístico. Este proceso se atendería a los parámetros marcados por las normativas internacionales que se revisaron en la

parte correspondiente del capítulo cuarto.

12.4. Auditorias y sistemas de valoración

El control de las acciones y la generación de documentación han de estar presente en todo el proceso de gestión. Las auditorías tienen la misión de valorar los procesos, hacer enmiendas y proponer rectificaciones en las no conformidades detectadas. Estas auditorías tendrían que ser internas, en un primer momento, para luego ser externas. La diferencia entre unas y otras estriba en que las primeras se realizan con personal de la organización (por tanto interno) que la dirección general tendría que describir en el Manual de Calidad, mientras que las segundas han de ser auditores externos, objetivos e imparciales, y diferentes a los consultores.

El Manual de Calidad, en su apartado correspondiente, ha de prever una temporización para tal efecto, contemplando igualmente los criterios, el alcance y la metodología que se aplicará, estableciendo los procedimientos de los registros y de los informes de resultados.

El GRO propone un sistema de valoración que puede evaluar todas aquellas acciones llevadas a cabo durante el periodo estipulado y los resultados obtenidos con ellas. Este sistema se propone a partir de las entradas (o estándares) que contiene su *Check-list*, que creada conjuntamente con el consultor en la fase inicial de la implementación, comprobará la efectividad y el progreso de la aplicación del proyecto.

12.4.1. Valoración y cálculo de resultados

Cada estándar de la *Check-list* incluida en el Manual GRO de Buenas Prácticas, ha de ser clasificado, evaluado y valorado. El sistema de valoración GRO se clasifica en cinco categorías para evitar posibles ambigüedades del *Sí* y *No.*

En este sentido, los estándares deben valorarse según una escala que iría desde el 1 hasta el 4, entendiendo que la puntuación cero no se contempla y que tampoco se podrá dar una puntuación con decimales.

Se puede dar el caso de que, por alguna razón, en uno de los estándares se provoque una no aplicabilidad. En este caso se marcaría el espacio correspondiente a “No aplicable” (NA) y no se tendría en cuenta en el cómputo final de puntos.

La escala de valores quedaría de la siguiente forma:

- 1. Cuando esa entrada no se cumple
- 2. Cuando sólo cumple parcialmente
- 3. Cuando se cumple
- 4. Cuando cumple y excede en algún aspecto a lo requerido
- NA. Estándar que no es aplicable

El resultado de la valoración por puntos, sería la obtención de una cantidad determinada de puntos en cada uno de los bloques en los que se estructura la *Check-list de los estándares*. Sumando los resultados de todos los bloques dará como resultado un porcentaje de incidencia sobre la puntuación máxima posible.

A partir del porcentaje obtenido de la puntuación, se puede extraer el cálculo de resultados que ha de determinar en qué situación se encuentra el establecimiento, o la organización, respecto al cumplimiento de la normativa GRO, y con ello saber si se le concede una catalogación de una o de cinco estrellas, o si por el contrario le queda mucho por hacer antes de lucir una certificación con estrellas y de lo que se le informa finalmente es de los puntos de mejora para la próxima auditoría.

Clasificación	% Valoración	Ranking	Estado
★★★★★	96% ≤ X ≤ 100%	Extraordinario	Mejor en su clase
★★★★	90% ≤ X < 95%	Excelente	Mejora si se considera necesaria
★★★	80% ≤ X < 90%	Muy bueno	Mejora si se considera necesaria
★★	70% ≤ X < 80%	Bueno	Mejora recomendada
★	60% ≤ X < 70%	Satisfactorio	Mejora muy recomendada
Sin estrellas	X <60%	Clasificado	Mejora imprescindible

Tabla 12.2. Porcentajes y equivalencias de estrellas GRO

En la tabla 12.2, se puede observar la tabla de equivalencias entre los porcentajes obtenidos y las estrellas que le corresponderían a la organización. Así estando por debajo del 60%, por ejemplo, se consideraría que el estado del GRO en el establecimiento se sitúa en la categoría de “Mejora imprescindible” y se quedaría sin estrellas, aunque sí entraría en la lista de empresas que se encuentran en el proceso de implementación del GRO.

Las estrellas están asociadas a una cierta evaluación de riesgo que varía desde el estadio catalogado como *Mejora muy recomendada*, en el caso de 1 estrella (que en el ranking

aparecería como *Satisfactorio)*, a *Mejor en su clase*, en el de 5 estrellas, que en el ranking se clasificaría como *Extraordinario*. El sistema de posicionamiento asegura que las áreas de riesgo están fácilmente identificadas con el número de estrellas concedidas, con su estado y con el apelativo del ranking, tal como aparece en la tabla 12.2.

Con este sistema de valoración se puede detectar fácilmente los puntos de mejora para cada establecimiento en particular, pudiéndose hacer una idea rápida de las posiciones a las que se puede optar en un futuro, abriendo así las posibilidades de creatividad y de innovación, que tanto preocupaban en los puntos iniciales de este estudio.

12.4.2. El certificado de calidad GRO

El certificado de calidad significa el reconocimiento, por parte de un organismo certificador, del nivel de calidad exigido en la prestación del servicio al cliente con respecto al cumplimiento de la ley y de la norma que le aplica, además de tener en cuenta los procedimientos que la empresa haya estimado oportunos incluir en el alcance de su política de calidad.

Esta certificación se emite y se evidencia por medio de un sello o marca que el establecimiento podría hacer visible para mostrar el reconocimiento obtenido. Así pues, la organización empresarial, a través del Certificado GRO, conseguiría su respectiva valoración, según los resultados alcanzados en la aplicación del proyecto.

El Certificado GRO tendría una duración de un año, y al pasar ese año, la empresa deberá someterse otra vez a su evaluación para poder validar su certificación. Esta revisión anual puede dar como resultado una valoración más baja que en la edición anterior; con toda seguridad sería el resultado de una relajación por parte de la organización en cuanto al cumplimiento de la norma, que se detectaría a partir de los estándares del MBP (Manual de Buenas Prácticas), al no estar resueltos con el mismo nivel de conformidad.

De la misma manera, también significa la posibilidad de conseguir mejorar en la clasificación y aspirar a obtener alguna estrella más que la edición anterior. En sí mismo significa una opción de mejora voluntaria para la organización.

El distintivo GRO

En la puerta de entrada de los establecimientos de alojamiento turístico, el cliente tendría que poder encontrar el distintivo GRO (figura 12.3), que consistiría en una placa

colgada en un lugar visible en la que consta la valoración adquirida en estrellas y el año de vigencia, de la misma manera que se hace con la categoría del hotel, por ejemplo, y que hoy en día nadie duda del valor de su significado.

Sobre la forma del logotipo distintivo de la acreditación GRO para un establecimiento, destacar que ésta no es aleatoria sino que se ha intentado dar un significado tanto en sus elementos como en sus colores.



Figura 12.3. Distintivo GRO de cinco estrellas.

Por encima de toda la propuesta planea la idea de rigurosidad y seriedad con el objetivo de alejarse al máximo de las posibles vinculaciones en las que se puedan otorgar al ocio, y a sus experiencias, de actos banales, intrascendentales o fáciles de ejecutar. El GRO quiere ser por encima de todo, y como bien dice su nombre, una gestión responsable del fenómeno, con lo cual, para nada se ha de tomar como un hecho banal. De ahí que enmarcando con el color azul de su contorno, destaquen las siglas en gris plateado oscuro, con perfil en negro, con el fin de resaltarlas y dales contundencia.

La idea de subjetividad que define al mismo concepto de ocio queda representada por la multitud colores que aparecen en la parte superior. Cada uno de ellos intentaría hacer referencia a la diversidad de opiniones, respecto al atractivo, que puedan suscitar sus experiencias. La bajada en diagonal de los cuadros de colores en la parte superior derecha, pretende infundir dinamismo a la idea de rigurosidad a la que el mismo GRO se acerca, proponiendo una idea de libertad que no de descontrol.

El número de estrellas puede variar de entre una y cinco, dependiendo del número total de estándares con los que cumpla, como se ha visto ya en el sistema de valoración. Se ha

elegido esta forma porque en el imaginario popular internacional esta figura no deja lugar a dudas de lo que trasmite, por lo tanto, no es necesario explicar que a más estrellas mejor es la gestión de las propuestas de ocio en ese establecimiento, así que se apela directamente a una garantía absoluta y sin dudas para los turistas.

Por otra parte decir que la provocada austeridad del color de las estrellas contrasta fuertemente con el dinamismo de su forma, volviendo a hacer hincapié en la idea de rigurosidad, aplicada a un hecho que podría llegar a dar lugar a la idea justamente contraria.

Para acabar, y en la parte inferior destaca el año de validez de la certificación. Al renovarse anualmente, es conveniente que se identifique con toda claridad en qué año se consiguieron esas estrellas GRO y con ello el estado de su vigor.

El resultado es una placa clara y que trasmite lo que pretende ser: la identificación de certificación de indica el nivel en que el ocio se está gestionando de forma responsable en el establecimiento que la luce en su puerta de acceso.

12.4.3. Conservación de la certificación

Todas las certificaciones de calidad tienen un tiempo de vigencia y unas pautas a seguir para la conservación de la misma. Como un SGC que es, la certificación GRO se atiene a la situación más frecuente, y su duración se establece también de un año.

Se decía que para su renovación, el establecimiento debe pasar por una auditoria donde se comprobará minuciosamente el cumplimiento de cada uno de los estándares a partir de los cuales se obtendrá el estado del establecimiento en ese momento, pudiendo acceder a una mejor o peor valoración según la comparativa que es establezca con el último año. Esto debe incitar a la organización a mantener vivo y activado el proyecto, motivando así a estar al día en las tendencias de ocio.

Mientras que el establecimiento goce de la certificación GRO, deberá mantener el compromiso preestablecido y por el cual obtuvo dicha certificación. El no cumplimiento de dicho compromiso puede provocar una revisión inmediata por parte de los auditores GRO, y si fuese necesario, el retirarle el reconocimiento.

Pero este compromiso se hace también extensivo a los clientes, en el sentido de que juntamente al manual que certifica la calidad de una gestión responsable del ocio, el establecimiento contará con unas hojas de reclamaciones disponibles para los residentes, así, en el caso de que ellos mismos detecten que el establecimiento no cumple con algunos de los

requisitos por los cuales ha obtenido dicha valoración, que se pueda dejar constancia de su desacuerdo o de sus sugerencias.

El establecimiento dispondrá de un número exacto de hojas GRO personalizadas que los clientes tendrán fácilmente a su alcance. Estos documentos serán requeridos por los auditores a fin de conocer las opiniones y/o reclamaciones de los clientes y cómo se han gestionado.

Además de las hojas de reclamaciones, se advertirá a los clientes que en el caso de que observen que hay alguna práctica deficiente o que no corresponda a lo que figure en el manual, también pueden hacer sus comentarios directamente a través de un formulario en la página web de GRO del establecimiento.

12.5. La implementación del GRO

Como en el caso de cualquier otro SGC, el inicio de la implementación del GRO se da también en el mismo momento en que un empresario se plantea el reto de ofrecer a sus clientes una garantía en la calidad de su producto. Es a partir de esta voluntad con la que empieza a gestarse esta decisión estratégica que ha de acabar con la consecución del reconocimiento que supone el conseguir la certificación.

Una vez tomada esta decisión, el establecimiento tendrá que contactar con el ente gestor del GRO que le facilitará los profesionales adecuados para guiarle y aconsejarle en el camino a seguir hasta crear e implementar su propuesta propia del GRO. Es el momento en el que entran en juego los consultores habilitados que les ayudarán a iniciarse en el proceso de conocimiento de este SGC.

Una vez conocidos los pormenores del sistema y de sus requisitos, se podrá dar paso al análisis de los Factores Determinantes que procura el Manual de Buenas Prácticas (MBP). Ahora es cuando entra en juego el primero de los profesionales externos del GRO, que asesorará al responsable del departamento que tendrá como misión el gestionar las propuestas de ocio del establecimiento.

12.5.1. El proceso de implantación

El primer paso consistirá en la visita del establecimiento para analizar los Factores Determinantes (FD) con los que discriminar las posibilidades menos válidas, para que con las que se acuerden, empezar a edificar la propuesta de gestión.

La visita se hará de la mano del asesor GRO que acompañará en un primer momento a los responsables que la jerarquía del establecimiento haya nombrado como tales.

Los pasos del esquema del proceso serían los cinco que aparecen en la tabla 12.3.

1	Visita *in situ* al establecimiento, con explicación del GRO y de los elementos constitutivos de variantes que afectarán a las propuestas (FD). Se inicia el análisis del potencial del establecimiento y la zona en la que se encuentra.
2	Periodo de asesoramiento para el proceso de creación del Manual de Calidad, que el establecimiento tendrá que acabar de diseñar, pactando un tiempo para poderlo confeccionar y sus etapas.
3	Periodos de seguimiento del proceso de creación de la propuesta de ocio. Se establecerán igualmente los tiempos de revisión y seguimiento que se acordarán mutuamente. También se acordará el plazo de finalización.
4	En un tiempo determinado se realizará la auditoría final de validación de la puntuación obtenida en la implantación del GRO.
5	Auditoria, informe y catalogación de los resultados. El informe se librará después de la auditoría.

Tabla 12.3. Proceso de implantación del GRO.

1) En este primer paso se proponen las sesiones informativas a cargo de los consultores y dirigidas a aquellas personas que en el establecimiento van a ser los responsables de llevar a cabo el diseño y a aplicación. Esta convocatoria implicaría el que estuviesen presentes los profesionales que queden directamente implicados en el proyecto. También se podrían incluir otras personas que sin estar enmarcadas en el departamento de gestión del ocio, sea conveniente que asistan con el objetivo de que comprendan la complejidad del proceso.

Una vez realizada esta formación de introducción, el próximo paso es la visita al establecimiento para detectar las posibilidades. Con él se inicia el análisis real de la potencialidad del mismo, al que le seguirá el análisis de la zona en la que se encuentra situada

para aplicarle la distribución y la confección del catálogo.

2) Ahora el equipo que integrará el GRO, será el responsable de acabar de diseñar el Manual de Calidad, empezando por desarrollar todos los puntos vistos en el apartado de la normativa GRO. Durante este periodo se podrán hacer consultas para aclarar dudas o posibles giros que podrían tenerse en cuenta más adelante en el diseño o en su aplicación.

3) Se tendrán que establecer con los consultores unos periodos de compromiso en los que finalizar cada una de las partes del documento. Igualmente se tendrán que acordar las visitas de seguimiento y revisión del documento resultante de la aplicación del GRO.

Con la coherencia necesaria se tendrá que crear la propuesta de actividades y de sugerencias de ocio resultantes del análisis de las posibilidades reales del establecimiento y además de aquéllas detectadas en la confección del catálogo de atractivos de la zona. De esta manera todas las propuestas que contenga el programa y todas las sugerencias que se hagan desde el establecimiento, tendrán su origen en ese estudio que se realizó en el primer punto.

4) Una vez esté acabada la propuesta de ocio y se dé como definitiva por parte del equipo GRO, se podrá pasar a su aplicación. A partir de ahí se dejará un tiempo prudencial de rodaje y de recogida de evidencias de los resultados de la implantación de cada una de las acciones, actividades y sugerencias recogidas en la propuesta.

Pasado ese periodo de tiempo, se practicará un control de seguimiento o auditoría interna en la cual el establecimiento, mediante la persona responsable del GRO, habrá de dar testimonio de los resultados. Esto dejará paso libre para afrontar la auditoría externa que ha de dar como resultado el reconocimiento del certificado GRO o de su validación temporal.

Este periodo se suele establecer en un año, aunque también puede ser acortado a un semestre, aunque no es la fórmula más corriente. Primero se concretarán los periodos de las auditorías internas, previendo que se pactan con el objetivo de dar tiempo para reaccionar, en el caso de que se detecten anomalías o no conformidades en la aplicación, antes de la externa.

5) En cualquiera de los dos casos, una vez realizada la auditoría (se trate indistintamente de la interna o de la externa), los auditores librarán un informe de resultados a la empresa. En él se recogerá la puntuación obtenida, así como los puntos de mejora, las no conformidades y el tiempo establecido para corregirlas, entre otras informaciones y consejos.

Es importante la capacidad de reacción a partir de los resultados de las internas, ya que ayudarán al establecimiento a afrontar las externas. Hay que recordar que en función del resultado que se consiga en esta última se podrá conservar la certificación, si es positivo, o ser

denegada en el caso de ser negativo.

12.5.2. Enfoque por procesos

La idea de un enfoque por procesos significa que no es suficiente con la aplicación de un sistema basado en procesos dentro de una organización, sino que hay que identificarlos y conseguir una interacción coherente entre ellos; esto es a lo que se le denomina *enfoque por procesos*.

Se ha comentado ya que los procesos están aplicados tanto al establecimiento y sus clientes como a la misma destinación, puesto que sus consecuencias inciden en todos ellos. Sin embargo hay que entender que por el mero hecho de tener ese enfoque no garantiza el resultado ya que su subjetividad dificulta el éxito. Por tanto, un enfoque por procesos aplicado a productos y servicios acabará dando mucha importancia a aspectos tales como:

- A valorar esos mismos procesos
- A comprender y cumplir los requisitos
- A la necesidad de un control continuo
- A interactuar entre todos los ámbitos
- A ser eficaces y a ofrecer eficacia con bases y mediciones objetivas
- A obtener resultados positivos

Sin estos principios en la conceptualización de los procesos, se corre peligro de no tener la amplitud necesaria que correspondería al tema que se afronta. No obstante, se decía más arriba que, en el caso de los servicios, no es lo único que se hay que tener presente, puesto que se trata de un producto amalgamado de tangibles e intangibles, y estos últimos son subjetivos, por tanto, la entrega es totalmente determinante en la valoración final que el consumidor hará de ese producto, con lo cual decir que los procesos son importantes, sí, pero no en exclusividad.

12.5.3. Ventajas y desventajas

Además de las ventajas que supone ser un SGC, según se recoge en la normativa ISO 9000:2005, y que ya están claras, el GRO presenta otras tantas. En el punto anterior se hablaba del beneficio que puede suponer para la empresa, pero también para los mismos

destinatarios de las propuestas, repercutiendo en el ambiente, modificándolo de tal forma que el destinatario último de estos beneficios sea la propia destinación turística.

Así la lista de ventajas tendría que empezar por resumir sus beneficios genéricos aportados por el hecho de que se trata de un SGC, tales como el hecho de

1) Que se aumente el nivel de satisfacción de los clientes por el requisito de estar enfocado al cliente.
2) La generación de un liderazgo capaz de dinamizar las contribuciones del mismo staff al establecimiento, favoreciéndola creación de un ambiente de trabajo en el que se incluya la participación y el compromiso voluntario de todo el personal.
3) Las decisiones se van a tomar basadas en hechos y en el análisis de datos y de información real que atañe al establecimiento, con la intención de una mejora continua.
4) El GRO fomenta las relaciones mutuamente beneficiosas para todos los interlocutores, internos y externos, incluyendo a los proveedores.
5) Reduce la inestabilidad ya que estandariza los procedimientos, ofreciendo seguridad a todas las partes implicadas,
6) Optimiza costes ya que ayuda a crear una cultura proactiva en el establecimiento, dando un enfoque en la detección de oportunidades y de corrección de errores.
7) El GRO supone así una mejora continua en la empresa, por lo que tiene la capacidad de crear un turismo competitivo, desde el punto de vista del *benchmarking*, puesto que puede forzar a medir sus resultados con los competidores, intentando saber cómo se consiguen para poderlos aplicar a sus estrategias de mejora.

La ventaja y el beneficio general pasan por la creación o revalorización de la misma marca turística, según el SICTED, que significa la aparición o el refuerzo de un referente como valor añadido de la destinación turística, repercutiendo en su argumento de venta y promoción de toda ella, por tanto, significa también un beneficio añadido para el mismo establecimiento.

Además, y en el caso hipotético de que en algún momento el GRO fuese admitido por el ICTE, las empresas certificadas formarían parte de las listas de empresas que son promovidas desde los programas de la misma Administración.

Sin embargo, y afrontando ahora las dificultades o desventajas, se tendría que empezar comentando el hecho de estar inmersos en una gran crisis económica mundial que parece ser que afecta sobre todo a los países del sur de Europa, haciendo que el futuro de los productos de ocio sea bastante incierto, y entre ellos, el turismo no se escapa.

Otro de los posibles bloqueos o dificultades es el hecho de que el GRO es una propuesta nueva, que aunque puede alcanzar una gran magnitud, puede suponer una amenaza puesto que no tienen referencias a las que apelar como producto nuevo, sólo el hecho de ser un SGC, y esto puede generar una cierta desconfianza, que por supuesto tenderá a cambiar a medida en que el GRO vaya alcanzando un nivel de madurez óptimo.

En último lugar considerar como inconveniente el tiempo necesario para la aplicación del GRO; una vez implementado el GRO en un establecimiento, y antes de obtener unos resultados satisfactorios, se va a necesitar un periodo de tiempo considerable que se inicia ya con el análisis de los FD, que sigue con el diseño del producto y que acaba con el periodo de aplicación, con lo que un año resultará una franja un tanto justa para valorar todas las aportaciones con las que cuenta su potencial.

12.6. Generalidades del Manual de Calidad

El Manual de Calidad es uno de los documentos exigidos a un SGC por la norma ISO 9001:2008. El documento tiene como objetivo mostrar cómo el establecimiento se adapta a los requisitos de esa norma. Esto significa que es la interpretación que la organización hace de esos requisitos. Por esta razón, lo más corriente es que para la creación del manual se siga el mismo esquema que marca la ISO, dando como resultado un índice de desarrollo de contenidos idéntico, aspecto éste que facilitará la situación y localización de los contenidos.

Los contenidos que debe incluir el manual empiezan por el alcance del sistema, es decir, las actividades y los centros de trabajo en los que se ha adoptado este sistema de gestión.

También se tendrán que detallar las exclusiones y su argumento, que solamente se podrán realizar sobre los requisitos del punto 7 de la norma. Igualmente se tendrán que detallar los procedimientos documentados, o su referencia, que son los necesarios para la organización, juntamente con la descripción de la interacción de los procesos, conocido también como mapa de procesos.

12.6.1. Esquema del Manual

El formato ideal para confeccionar el documento era seguir el índice de la misma norma, sin embargo, como paso previo se tendría de poderlo contextualizar situando para ello tres apartados, a saber:

1. Introducción: en la que se describiría qué es y para qué sirve este documento.

2. Presentación de la empresa: donde se recogería su historia, la dirección, las actividades, etc.

3. Alcance del sistema: que tal como se mencionaba más arriba situaría las actividades y emplazamientos cubiertos por el sistema.

Así pues, sería solamente a partir del apartado 4 que se tendría que hacer coincidir con la numeración y los títulos de los apartados de la norma ISO.

Sus contenidos, las descripciones y su aplicación al GRO es lo que corresponde al análisis realizado en el apartado segundo de este mismo punto 12 denominado *Estructura ISO para el GRO*, en el que se iniciaba el comentario de su posible aplicación, después de indicar el título del punto que se desarrollaría seguidamente.

12.6.2. Revisión y distribución del Manual

Antes de dar como definitivo el Manual, se ha de revisar y validar por parte de las personas apropiadas. Esto quiere decir que el borrador tiene que ser revisado por las personas con criterio suficiente como para asegurar la claridad, la precisión, la conveniencia y la estructura adecuada. Generalmente son las personas que van a utilizar el documento las que tendrían que participar en su revisión, puesto que con toda seguridad serán las más indicadas para hacer sugerencias o enmiendas y lograr los objetivos que se pretenden. Así que es importante prever el diseño de un método de elaboración, control e incorporación de cambios en el manual que permita también realizar una revisión y su posterior aprobación, de la misma forma que en las acciones correctoras y preventivas.

Aun así, la autorización última para poder dar curso al documento corresponderá a la alta dirección. Esto ha de quedar registrado en la parte inicial de ese mismo documento.

En cuanto a su distribución, se puede hacer por partes, por secciones o en su totalidad, con la finalidad de que el usuario pueda tenerlo a su disposición para su mejor uso, y será esa misma alta jerarquía la responsable de que las personas estén familiarizadas con los

contenidos del manual.

Cuando se distribuya una copia del manual de calidad para uso del cliente fuera de las instalaciones y la organización no contempla su control de circulación, entonces esos manuales se han de identificar como copias “no controladas”, ya que una de sus consecuencias puede ser el ocasionar un uso no intencionado de documentos obsoletos, por ejemplo.

13. EL MANUAL GRO DE BUENAS PRÁCTICAS

El Manual de Buenas Prácticas (MBP) es un documento en el cual se describen los estándares de buenas prácticas que la organización deberá realizar para una mayor efectividad en el desarrollo de los procedimientos establecidos.

En este MBP se pueden distinguir dos partes bien diferenciadas (figura 13.1): la primera (en color azul) es aquélla en la que se recogen los estándares genéricos que son la consecuencia de aplicar la normativa contemplada por el manual de Calidad y que responden a los requisitos marcados por la ISO, como se mencionó en el punto anterior. Concretamente son las siete primeras secciones.

En cuanto a la segunda parte (en color marrón), se refiere a las siete secciones siguientes, en las que se trata los estándares más específicos de la propia gestión de la oferta de ocio.

Las catorce secciones configuran el total de los estándares del MBP del GRO (figura 13.1). El modelo seguido para su creación es el que propone el SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos) en sus manuales. Será a través de esas acciones constituidas en el manual con las que los auditores podrán evaluar el esfuerzo y las labores realizadas, el estado de las mismas e identificar los posibles puntos de mejora o aquellos susceptibles de ser

cambiados.

En cuanto a los contenidos genéricos de cada una de las secciones, decir que la primera es la sección de Personas, en la que se tratará temas sobre los profesionales relacionados directamente con la gestión del ocio, su distribución, sus conocimientos, su formación, sus competencias, el aspecto personal y, en general, la gestión de las personas en el departamento.



Figura 13.1. Distribución de las secciones del MBP del GRO.

La ética y la responsabilidad medioambientales figuran en el grupo segundo de estándares, con los sistemas de reciclajes y el consumo de energía.

La sección de Clientes incluye aspectos como el trato que se dispensará al cliente, la gestión de las sugerencias o de las quejas, el seguimiento de los cuestionarios de satisfacción, etc.

En la de Ventas se tratará el grado de conocimiento de los actores sobre las características del producto, así como sus canales de comunicación, su diseño, la aplicación de los mismos, etc.

En cuanto al de los Servicios externos, se incluirán aspectos sobre proveedores, sobre la formalización de las compras o la definición de stocks mínimos.

En el de Instalaciones y equipamientos, se tendrá en cuenta la adecuación y la señalización de los espacios, su limpieza, el estado de mantenimiento de los mismos, su

accesibilidad y las características de los equipamientos.

Para finalizar está el bloque de comercialización y promoción del establecimiento, desde la publicidad en oficinas de información turística hasta la participación en acciones de promoción conjuntas, la página web o la posibilidad de reservar a través de ella.

La sección de Actividades de ocio, que es la parte más específica, aborda los aspectos relacionados directamente con las acciones que figuran en el programa de actividades o aquéllas que sin aparecer, también se gestionan desde el departamento. Junto a ellas, el grado de aplicación del resultado del catálogo de atractivos en la propuesta final, de la gestión de previsión del tiempo, de las capacidades del equipo, etc.

La mayor parte de estos registros se podrán justificar porque formarán parte de la propuesta creada específicamente para el establecimiento, pero alguno de ellos se tendrá que argumentar con documentos que den fe de su veracidad, es decir, que en determinados casos se generará la creación de una documentación paralela a aquélla necesaria para confeccionar los informes periódicos de gestión. Ambas serán necesarias puesto que significan la materia prima para la Memoria final. En el caso de que un estándar provoque la necesidad de generar un documento, siempre se notificará en el apartado de las notas aclaratorias de las características que definen cada estándar.

Con los contenidos del MBP, el auditor podrá saber con precisión el grado de aplicación de su compromiso con el SGC, y por lo tanto, con el GRO. En las auditorías sería suficiente revisar cada uno de los puntos del MBP y proceder a su puntuación, tal como se indicó en el punto 12.4.1.

13.1. Registros de entrada para el diseño del producto

Estos registros de entrada significan los estándares que la organización tendrá que aplicar y solucionar en su labor de implementar su SGC centrado en una programación de actividades y acciones de ocio.

Los requisitos de la primera parte tienen su origen en el Manual de Calidad, por tanto, todo lo que en ellos se pide ha de estar reflejado en dicho manual, mientras que para la segunda parte, el origen está en la propuesta de actividades y en la aplicación de los resultados obtenidos a partir del análisis realizado en base a los Factores Determinantes, y cuyas consecuencias han de estar todas reflejadas, de una manera u otra, en la propuesta de actividades.

Para diferenciar estas dos partes, se ha denominado *Check-list* Genérica a la primera de ellas, puesto que se supone que el establecimiento está ya inmerso en un sistema de gestión más amplio y que en consecuencia ha de cumplir con todos los estándares que se piden. Es por eso que se interpreta como una lista global en la que se incluyen todos los ítems que son aplicables a cualquier establecimiento de alojamiento turístico, incluidos en la norma ISO 9001:08.

La segunda parte se le ha denominado *Check-list* Específica. Ésta se trata exclusivamente de aquellos registros que se refieren directamente a la propuesta de ocio. Está basada también en la misma normativa ISO, pero hace referencia sólo al punto 7.3 (Diseño y desarrollo de producto) así que los pormenores que acabarán apareciendo en ella resultarán ser totalmente personalizados, no la entrada en sí misma, pero sí en cómo el establecimiento la entiende y sobre todo, en cómo la aplica.

13.2. Registros de entrada de la *Check-list* Genérica

Es la que cualquier establecimiento que aplique una ISO 9001, tendría que cumplir con la mayor parte de los registros que se recogen en ella, y consta de siete bloques de registros y el número de entradas queda como sigue:

1. Personas – 18
2. Responsabilidad medioambiental ética – 7
3. Clientes – 9
4. Ventas – 10
5. Proveedores y servicios externos - 11
6. Instalaciones y equipamientos - 8
7. Comercialización y promoción del establecimiento - 8

Esta primera parte de la *Check-list* de estándares se ha creado a partir del modelo del Manual de buenas prácticas del SICTED y de los estándares propios de la norma ISO 9001-08.

La identificación de cada uno de los bloques se hace a partir de un código que recoge las iniciales de la *Check-list* a la que corresponde seguido del número de orden del bloque de estándares. Así, este primer grupo corresponderá a aquellos catalogados como CLG, puesto que se trata de la *Check-list* Genérica.

CHECK-LIST GENÉRICA					
CLG1. PERSONAS					
1.1 Conoce y aplica la normativa legal vigente	1	2	3	4	NA
La empresa turística cumple con lo previsto en la normativa, aparte de disponer de una copia en formato digital o papel.					
1.2. La empresa dispone de un organigrama definido en el cual quedan definidas las responsabilidades	1	2	3	4	NA
La empresa dispone de un organigrama documentado en el que queda identificada la jerarquía de los puestos de trabajo, a la vez que sus funciones y responsabilidades.					
1.3. Existe una planificación	1	2	3	4	NA
La empresa utiliza la planificación como herramienta para fijar turnos de trabajo, las previsiones de trabajo, el equipo disponible y del que se va a precisar.					
1.4. Los periodos de estacionalidad están definidos	1	2	3	4	NA
Están definidos los periodos donde los niveles de facturación y de clientes es máximo.					
1.5. Se realizan reuniones periódicamente	1	2	3	4	NA
El equipo se reúne para tratar e intentar dar solución a aspectos negativos previamente identificados, de dicha reunión se redacta un recordatorio con los compromisos fijados					
1.6. Existe un plan de formación para los trabajadores	1	2	3	4	NA
Se realiza un curso formativo externo e interno, los cuales son obligatorios para los trabajadores y se deben realizar una vez al año como mínimo.					
1.7. Existen normas sobre vestuario	1	2	3	4	NA
Los criterios de vestuario, uniformes y aspecto personal están definidos y son conocidos por el personal.					
1.8. El personal que se dirige al público lleva su correspondiente identificativo	1	2	3	4	NA
Los trabajadores que realizan la labor de estar de cara a los clientes llevan sus respectivas placas con, como mínimo, su nombre.					
1.9. El personal tiene fijadas normas de cortesía y trato al cliente	1	2	3	4	NA
Las expresiones y fórmulas de cortesía están definidas y deben ser conocidas por el equipo de trabajo.					
1.10. Promoción de la comunicación interna	1	2	3	4	NA
La dirección promueve la comunicación interna lo que resulta en una coordinación absoluta.					
1.11. El personal tiene conocimientos básicos de idiomas	1	2	3	4	NA
La dirección se asegura que los trabajadores que se relacionan con los clientes conocen los idiomas oficiales de la comunidad autónoma, además de ser capaz de transmitir información en un idioma extranjero entre los más utilizados por los turistas de la zona.					
1.12. Se tiene un grado mínimo de conocimientos informáticos	1	2	3	4	NA
La empresa dispone un grado mínimo de Font-office, ya que es obligatorio para Oficinas de Información Turística, Museos y Centros de interés turístico visitable.					
1.13. El equipo conoce y sabe aplicar el Plan de prevención de riesgos laborales y el Plan de emergencia y evacuación	1	2	3	4	NA
La dirección dispone de estos planes y se asegura de que todo el equipo de trabajo lo conoce, en caso de que se requiera, y que están cualificados en los procedimientos que se deben realizar.					
1.14. El equipo sabe cómo actuar en caso de accidente	1	2	3	4	NA

La empresa dispone de un documento que describe los pasos a seguir en caso de urgencia y/o accidente, éste debe ser conocido y estar disponible para todo el personal.					
1.15. Recursos humanos	1	2	3	4	NA
El staff colabora en las actividades o facilita material para la realización de las mismas. Existen profesionales externos que participen en las actividades propuestas.					
1.16. Modelo de gestión empresarial	1	2	3	4	NA
Se ha tenido en cuenta y se ha argumentado cómo se responde al modelo de gestión empresarial dependiendo de si se trata de un empresario catalogado como positivo, neutro o negativo.					
1.17. Autoevaluación del Manual de buena prácticas					
Una vez al año como mínimo se realiza una revisión del cumplimiento, o no, del Manual de buenas prácticas.					
1.18. Revisión del cumplimiento de los criterios de gestión de calidad	1	2	3	4	NA
La dirección, una vez al año, analiza el compromiso que se está realizando con la calidad turística y con la finalidad de evolucionar de manera progresiva en esta materia.					

CLG2. RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL ÉTICA					
2.1. Se lleva a cabo una gestión medioambiental	1	2	3	4	NA
Existen prácticas documentadas y definidas, son conocidas por todos los trabajadores y son aplicadas con carácter general.					
2.2. Dispone de un sistema de reciclaje	1	2	3	4	NA
Existe un documento en el que se recoge en qué practicas se basa el sistema.					
2.3. Gestión responsable sobre el consumo de agua	1	2	3	4	NA
Conciencia de los clientes para una correcta utilización del agua y de su consumo. Se prevé una reutilización del agua.					
2.4. Gestión responsable sobre el consumo de energía	1	2	3	4	NA
Conciencia de los clientes para una correcta utilización de la energía. Facilita información necesaria para que los clientes puedan colaborar.					
2.5. Tratamiento de los deshechos	1	2	3	4	NA
Se utilizan materiales reciclados en las actividades de ocio. Existe un sistema de reciclaje: papel, plástico, cristal, orgánica.					
2.6. Fomenta el reciclaje en sus instalaciones	1	2	3	4	NA
Indica y aporta recursos físicos que faciliten el reciclaje de todas las personas que utilizan sus instalaciones: trabajadores y turistas.					
2.7. Compromiso ético	1	2	3	4	NA
Fomenta la concienciación de los clientes para una correcta utilización de los recursos disponibles en el establecimiento. Facilita información necesaria para que los clientes puedan colaborar.					

CLG3. CLIENTES	Total puntos
3.1. Existen pautas fijadas para el tratamiento de quejas y reclamaciones.	1 2 3 4 NA
La empresa dispone de un documento que estipula cómo actuar delante de una queja, sugerencia y/o reclamación y este documento es conocido por todo el personal.	
3.2. Disposición de un documento en el cual el cliente pueda registrar una queja y/o sugerencia.	1 2 3 4 NA
Se dispone de un sistema que permite recoger por escrito todas las quejas y/o reclamaciones realizadas por el cliente, esto debe estar en un lugar visible.	
3.3. Se realiza un seguimiento de la solución ante las quejas y/o sugerencias recibidas.	1 2 3 4 NA
Seguimiento y control sobre los datos recogidos, comprobando que el cliente queda satisfecho después de su resolución.	
3.4. La empresa dispone de un cuestionario de satisfacción del cliente.	1 2 3 4 NA
Se dispone de un cuestionario para conocer la opinión del cliente sobre el servicio recibido y sobre su nivel de satisfacción. Esta información debe quedar recogida en soporte manual y/o digital.	
3.5. La opinión del cliente se tiene en cuenta para mejorar el servicio	1 2 3 4 NA
La empresa utiliza los resultados de las encuestas, quejas, etc.… para identificar posibles mejoras y realizarlas.	
3.6. Se comunica a todo el personal los resultados obtenidos en las encuestas previamente realizadas	1 2 3 4 NA
Periódicamente se comunica a todos los trabajadores los resultados obtenidos.	
3.7. El personal conoce el espacio turístico próximo al establecimiento y es capaz de ofrecer información sobre éste.	1 2 3 4 NA
El personal que mantiene un contacto directo con el cliente debe conocer el entorno en el cual está situada la empresa, es decir, los servicios y sus recursos más destacados. Se debe disponer como mínimo de algún plano o folleto con información turística del destino para uso del cliente.	
3.8. Se informa al cliente de las prácticas ambientadas que la empresa realiza	1 2 3 4 NA
La empresa informa a los clientes de las posibles buenas práctica ambientales que ésta realiza, dentro de lo posible esta información debe estar visible para los clientes (folletos, placas…).	
3.9. Existe una política para los objetos perdidos	1 2 3 4 NA
Está documentado cómo actuar cuando un cliente se deja algún objeto olvidado. Todo el personal conoce y aplica esta política. El objeto en cuestión debe ir acompañado de un formulario donde registrar la fecha, tipo de objeto…	

CLG4. VENTAS					
4.1. El equipo de trabajo, en su totalidad conoce el producto/servicio que se está ofreciendo/vendiendo	1	2	3	4	NA
El personal de la empresa conoce al detalle el producto que oferta y/o el servicio que presta, pudiendo dar toda la información necesaria que el cliente solicite. Esta información debe estar por escrito y actualizada.					
4.2. Los precios de los productos/servicios están expuestos	1	2	3	4	NA
Los precios de todos los servicios/productos que estén de venta al público están en un lugar visible para el cliente.					
4.3. Los medios de pago permitidos están exhibidos	1	2	3	4	NA
Los indicativos de los medios de pago aceptados por la empresa deben estar expuestos para que el cliente los identifique rápida y claramente.					
4.4. Se emiten tickets y/o facturas	1	2	3	4	NA
La empresa debe emitir factura, ticket o documento similar de compra siempre que se cobre por algún servicio/producto.					
4.5. La información que se proporciona al cliente es objetiva	1	2	3	4	NA
Se proporciona información al cliente sobre el producto/servicio prestado con la mayor objetividad posible, sin crear falsas expectativas y sin ofrecer tu valoración personal.					
4.6. Los soportes tienen un diseño atractivo	1	2	3	4	NA
Los soportes corporativos son homogéneos, tienen un diseño atractivo y estado de conservación debe ser perfecto.					
4.7. Se participa en las acciones de promoción del destino	1	2	3	4	NA
La empresa/servicio turístico participa de manera individual o colectiva en actividades para promocionar el destino en cuestión (ferias, *workshops*...) de manera que se demuestre la integración de la empresa o servicio turístico en la zona.					
4.8. Se facilita información de la empresa/servicio turístico al cliente	1	2	3	4	NA
Facilita información comercial a la oficina de turismo del destino, ésta a su vez, facilita información de su ubicación y horarios a la empresa/ servicio turístico.					
4.9. Existencia de información comercial en varios idiomas	1	2	3	4	NA
Toda la información comercial de la empresa/servicio turístico está, además de en castellano y en el idioma de la comunidad autónoma, en un idioma extranjero como mínimo.					
4.10. Existe una web para dar a conocer y/o comercializar el producto/servicio	1	2	3	4	NA
Existe información de las acciones que la empresa/servicio turístico desarrolla en Internet, ya sea a través de una página propia o a través de alguna asociación.					

CLG5. PROVEEDORES Y SERVICIOS EXTERNOS					
5.1. Existe una base de datos de proveedores	1	2	3	4	NA
El establecimiento tiene un listado de proveedores (sobre papel o en soporte digital) donde consta el nombre, dirección, teléfono, los servicios que ofrece y otras características de interés.					
5.2. Existe un listado de proveedores con los que el establecimiento trabaja	1	2	3	4	NA
Este listado se crea en base a: precio, calidad del producto, puntualidad de la entrega, condiciones de pago, etc.					
5.3. Formalización de las compras	1	2	3	4	NA
Todas las compras realizadas a los proveedores deben formalizarse mediante una factura o similar. Cuando exista albarán, el pedido se cotejará con éste					
5.4. Se realiza una evaluación periódica de los proveedores principales	1	2	3	4	NA
Una vez al año se realiza una evaluación de los resultados recibidos por los proveedores para poder determinar una continuidad de la relación.					
5.5. Se valoran los impactos medioambientales en las decisiones de compra	1	2	3	4	NA
El uso de productos de limpieza deben ser biodegradables, Deben utilizarse productos con la "etiqueta verde", principalmente en la compra de barnices, pinturas y disolventes. Se valorará que los envases de los productos sean de materiales reciclables como cristal y cartón.					
5.6. Existe un horario fijo de recepción de mercancías	1	2	3	4	NA
El horario de recepción de mercancías será comunicado a los proveedores y será en horas que no provoque o provoque las mínimas molestias al cliente.					
5.7. Existe un protocolo para la recepción de pedidos	1	2	3	4	NA
Existe un documento en formato papel o soporte digital, donde se especifica cómo recibir los productos solicitados, cómo comprobar la mercancía y cómo actuar tanto en la aceptación como en el rechazo de los pedidos.					
5.8. Los stocks mínimos están definidos	1	2	3	4	NA
Deben estar definidos los stocks mínimos para el funcionamiento continuo de la actividad. No se puede incumplir este stock mínimo.					
5.9. Realización de inventarios	1	2	3	4	NA
Periódicamente, se realizan inventarios de las existencias con el fin de controlar los consumos y prever necesidades de productos.					
5.10. Existe una rotación de los productos almacenado	1	2	3	4	NA
Los primeros productos que entraron en el almacén deben ser los primeros en salir, con la intención de evitar que se produzcan caducidades. Método FIFO (First Input First Output)					
5.11. Registro de las incidencias con los proveedores	1	2	3	4	NA
Todas las incidencias detectadas con los proveedores deben ser registradas en una base de datos. Las incidencias continuadas de un mismo proveedor se deberán tener en cuenta para una próxima evaluación.					

CLG6. INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTOS					
6.1. El establecimiento turístico dispone de señalización posicional	1	2	3	4	NA
El nombre del establecimiento turístico está indicado en la entrada para así facilitar al cliente su identificación					
6.2. Existe una señalización direccional interna	1	2	3	4	NA
La señalización interna es visible y en distintos formatos. Se identifican las diferentes áreas y cómo acceder a ellas.					
6.3. Existencia de elementos de seguridad necesarios	1	2	3	4	NA
Los elementos de seguridad están bien cuidados y con una señalización especial. Las puertas de emergencia se encuentran, en todo momento, libres de obstáculos, claramente señalizadas y con el sistema de apertura reglamentario. La iluminación de emergencia cumple la normativa legal vigente en materia de seguridad.					
6.4. Existencia de equipamientos completos en los aseos de uso público	1	2	3	4	NA
Los lavabos de uso público disponen en todo momento de: jabón, papel higiénico, toallas de papel de un solo uso y/o secador de manos y una papelera. Las cantidades de reposición se encuentran siempre en cantidad suficiente. Los aseos de señoras además disponen de contenedores higiénicos con tapa cerrada. Los aseos están correctamente ventilados, ya sea de forma natural o mecánica.					
6.5. Existe un Plan de limpieza	1	2	3	4	NA
Los aseos públicos se revisan y se limpian como mínimo una vez al día, y si es necesario se reponen los artículos que falten. Las zonas exteriores con acceso directo a la calle se limpian con bastante asiduidad y están despejados. Se dispone de un plan documentado, donde están identificadas las instalaciones, en su totalidad. El plan contempla: • el área y/o equipamiento a limpiar • la frecuencia y periodicidad de limpieza					
6.6. Se cumple lo exigido en materia de accesibilidad para personas con discapacidad	1	2	3	4	NA
El establecimiento turístico cumple con la normativa legal vigente relativa a la eliminación de todo tipo de barreras.					
6.7. Se dispone de un botiquín de primeros auxilios	1	2	3	4	NA
La empresa dispone de un botiquín de primeros auxilios o similar para poder atender a clientes y personal en caso de accidente. Existe un documento que describa los productos que hay dentro. Periódicamente se revisa la fecha de caducidad, como mínimo una vez al año.					
6.8. Se realiza una correcta clasificación de residuos generados	1	2	3	4	NA
Los residuos que se han generado por la actividad se clasifican dependiendo de su origen, cumpliendo con el compromiso medioambiental del establecimiento.					

CLG7. COMERCIALIZACIÓN Y PROMOCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO					
7.1. Participa en eventos	1	2	3	4	NA
Promoción en las oficinas de turismo. Participación en ferias.					
7.2. Crea material propio de promoción	1	2	3	4	NA
Cuenta con soportes físicos que distribuye en puntos oficiales de información turística o en los eventos que participa o en su entorno: *flyers*, *outdoors*…					
7.3 Página web propia	1	2	3	4	NA
Cuenta con página web de gestión propia, se mantiene actualizada y es accesible.					
7.4. Central de reservas online propia	1	2	3	4	NA
Cuenta con página web de gestión propia desde la cual se pueden reservar productos y servicios que se comercializan en el establecimiento.					
7.5. Central de reservas general: *booking*, otros canales	1	2	3	4	NA
El establecimiento se comercializa desde una central de reservas online que dinamiza la empresa.					
7.6. Promoción en páginas webs	1	2	3	4	NA
El establecimiento se promociona y está presente en páginas web que le procuran una mayor visibilidad en el mercado.					
7.7. Actualización de la información ofrecida en los diferentes canales	1	2	3	4	NA
El establecimiento garantiza la responsabilidad de tener actualizada la información que se ofrece en sus diferentes canales.					
7.8. Gestión de las opiniones posteadas en las diferentes webs	1	2	3	4	NA
El establecimiento garantiza que las opiniones que se reciben a través de sus webs son tramitadas y gestionadas como las que se recogen a través de medios más tradicionales.					

13.3. Registros de entrada de la Check-list Específica

Esta lista de registros surge de la normativa ISO 9001-08 en su punto séptimo, y ha sido creada en base a la información resultante del análisis realizado al principio del proceso, aplicando la guía que se proponía en el punto 11, dentro del primer bloque de propuestas.

1. Especificaciones del establecimiento turístico – 19
2. Clientes residentes – 6
3. Atractivos turísticos con intención – 8
4. Atractivos turísticos sin intención – 6
5. Atractivos turísticos naturales – 7
6. Eventos – 8
7. Atractivos turísticos culturales – 7

Todos los apartados que se analizaron y se propusieron cuando se hizo la descripción del proceso de creación de un proyecto de animación, ahora, aquí han de quedar reflejados de tal forma que el establecimiento tendrá que justificar cómo la organización los ha tenido en cuenta, cómo los ha aplicado y los ha situado dentro de su propuesta de actividades de ocio, entendiendo que ya se trasgrede la idea inicial de que se trata de una propuesta de un mero programa de animación.

En este sentido, el establecimiento ha de ser capaz de incorporar en su estrategia la idea de mediar en todos y cada uno de los aspectos del potencial de atractivos que detectó al realizar el análisis de su capacidad, sobre todo de aquella información que se obtuvo a partir de los puntos descritos en el bloque correspondiente a los Factores Determinantes en el punto 11.1.1.

El esquema genérico de contenidos de los estándares que sigue más abajo, se ha realizado siguiendo muy de cerca el utilizado cuando se describió el proceso de creación del catálogo recursos y atractivos del entorno, en la figura 11.4.

La incorporación de algunos de estos atractivos a la propuesta de ocio puede hacerse

también a través de una mediación a distancia, es decir, de aquel tipo de mediación en el cual no es necesario que un profesional GRO tome parte directa en ella (acompañando o guiando una visita a un atractivo concreto, por ejemplo). La mediación puede ejercerse desde la información que se facilite al cliente en el seno del mismo establecimiento, fomentando así esa figura tan cercana al *Leisure Coach*, a la que ya se hizo referencia, solapándose a la del dinamizador o al animador más estándar.

Como consecuencia de esta actividad de *Leisure Coaching*, la recopilación de información sobre los argumentos del por qué se media en un atractivo concreto, han de estar muy claros y justificados para todo el equipo de profesionales, ya que se convertirán en la base de potenciación de los mismos frente a los residentes del establecimiento de alojamiento. Por tanto, aspectos como la accesibilidad, los horarios, los servicios que ofrece, por citar sólo alguno de ellos, han de estar muy definidos, interiorizados y bien comunicados.

Una de las vías que pueden asegurar que la comunicación sea efectiva y cumpla con su objetivo es crear una especie de dossier informativo que esté a disposición permanente de los residentes, teniendo en cuenta que para que esa comunicación llegue a su receptor con toda su potencialidad ha de estar perfectamente ideada para que le resulte atractiva y sugerente, igual que lo ha de ser la comunicación que se aplique a las actividades que se propongan en las instalaciones del establecimiento o a aquéllas en las que los profesionales del GRO tengan un papel presencial.

Además de esa versión del dossier de información que estará dispuesto y al alcance del público, tendrá que existir otra versión, a disposición exclusiva del equipo GRO, en el cual queden reflejados aspectos que no estarán en la versión pública. Para cada uno de los atractivos tendrá que figurar la persona de contacto, por ejemplo, las tarifas de entrada, los requisitos de sus servicios, consejos prácticos que es interesante que se comuniquen a los residentes, o incluso la gestión de entradas, por ejemplo.

Toda esta gestión de los posibles atractivos externos, puede no ser comisionable, pero hay que entender que los beneficios, como se comentó en su momento, no se limitan solamente a los retornos económicos directos e inmediatos, la fidelización y la diferenciación, son a medio y largo plazo el mayor de los beneficios para la empresa.

En cuanto a su identificación, recordar que al tratarse de la *Check-list* Específica, tomará las iniciales de CLE, a las que seguirá el número de orden del bloque de estándares.

CHECK-LIST ESPECÍFICA ACTIVIDADES DE OCIO					
CLE1. ESPECIFICACIONES DEL ESTABLECIMIENTO TURÍSTICO					
1.1. Dimensiones y categoría del establecimiento	1	2	3	4	NA
Para confeccionar la propuesta de ocio se han tenido en cuenta tanto las dimensiones del establecimiento de alojamiento turístico como su categoría.					
1.2. La localización del establecimiento	1	2	3	4	NA
Para confeccionar la propuesta de ocio, se han tenido en cuenta si el establecimiento está situado en un municipio o en un medio rural.					
1.3. Tipología de su entorno	1	2	3	4	NA
Tanto si el emplazamiento es urbano o rural, su entorno inmediato ha influenciado en la propuesta de ocio. Si es urbano, que se sitúe en una zona costera, una área residencial, en una área comercial, etc. Si es rural si está muy alejado de otro centro, si se sitúa en un medio natural o en un espacio protegido, etc.					
1.4. Entorno inmediato y medio de la oferta de ocio	1	2	3	4	NA
De la oferta de actividades de ocio existente en las inmediaciones, el establecimiento gestiona y/o facilita la práctica de alguna de esas actividades (hípica, cars, BTT, etc.)					
1.5. Empresas de ocio del entorno	1	2	3	4	NA
El establecimiento trabaja en conjunto con alguna empresa de ocio estableciendo acuerdos beneficiosos para ambas empresas, sean comisionables o no lo sean.					
1.6. Eventos y celebraciones	1	2	3	4	NA
Existen celebraciones propias de la localidad puntuales o de manera rutinaria, que el establecimiento tiene en cuenta en su propuesta de ocio y las gestiona difundiéndolas, participando en ellas, etc.					
1.7. Infraestructuras comunes externas	1	2	3	4	NA
Existen parques, piscinas municipales o instalaciones polideportivas, por ejemplo, que el establecimiento incluye en su dossier y fomenta su uso.					
1.8. Instalaciones internas propias del establecimiento	1	2	3	4	NA
Las instalaciones propias como el restaurante, bar o cafetería son utilizadas para ser la sede o el argumento de actividades de ocio programadas.					
1.9 Instalaciones de ocio lúdico internas	1	2	3	4	NA
En caso de contar con sala de fiesta, discoteca o sala de juegos, éstas son utilizadas para organizar actividades de ocio y se fomenta su uso.					
1.10 Zonas nobles y salones comunes internos	1	2	3	4	NA
De alguna manera estas instalaciones son utilizadas para organizar en ellas actividades de ocio que se incluyen en la propuesta.					
1.11. Instalaciones de wellness	1	2	3	4	NA
En caso de contar con ellas (SPA, jacuzzi, sauna, servicio de masajes, etc.), quedan reflejadas en las propuestas de actividades de ocio del programa.					
1.12. Instalaciones físicas del departamento de ocio	1	2	3	4	NA
Existe un departamento de gestión del ocio turístico con un espacio destinado a acoger las necesidades que éste provoca.					
1.13. Los profesionales que lo integran disponen de la correspondiente titulación	1	2	3	4	NA
Los integrantes del staff que gestiona el ocio tiene una preparación profesional que acredita con una titulación					
1.14. Los profesionales que lo integran hablan varios idiomas	1	2	3	4	NA

Los integrantes del staff pueden comunicarse en varios idiomas, en función de las características de los residentes.	
1.15. Se exhiben los idiomas que se hablan	1 2 3 4 NA
En las identificaciones personales, además del nombre, se exhiben los idiomas en los que puede comunicarse	
1.16. Los profesionales que lo integran fomentan el interés del grupo	1 2 3 4 NA
Se fomenta y se incentiva que la vida social del grupo fluya para crear un ambiente idóneo, incluso fuera de las actividades.	
1.17. Se controla el nivel de ruido en las actividades propuestas	1 2 3 4 NA
El control de ruidos se controla siempre, tanto durante las actividades como en los tiempos en blanco, dentro y fuera del estabelecimiento.	
1.18. Se cuida la imagen frente a los residentes	1 2 3 4 NA
De forma especial, la imagen que dan todos los miembros del staff GRO está bien cuidada y estipulada dentro de parámetros decorosos.	
1.19. Análisis de los recursos físicos	1 2 3 4 NA
Se garantiza el estado de conservación y utilización de todas las instalaciones que el departamento usa, cumpliendo con las correspondientes normativas vigentes.	

CLE2. CLIENTES RESIDENTES	
2.1. Propuestas por edades	1 2 3 4 NA
En la propuesta de ocio que se proporciona se contempla la posibilidad de actividades dirigidas a diferentes edades: niños, adultos, personas mayores y familias.	
2.2. Actividades dirigidas	1 2 3 4 NA
Se ha tenido en cuenta el tipo de motivación principal de los residentes para crear la propuesta: relax, negocios, naturaleza, IMSERSO, etc.	
2.3. Tipologías de nacionalidades	1 2 3 4 NA
La propuesta contempla las preferencias estándares de las diferentes tipologías según su nacionalidad.	
2.4. Entorno de procedencia	1 2 3 4 NA
Se ha tenido en cuenta la situación geográfica del domicilio habitual de residencia en el país de procedencia de los turistas alojados en el establecimiento. • Si la mayoría procede de un medio urbano o bien de uno rural. • De ciudad de procedencia y sus características. • Si son del norte o del sur de un país. • Etc.	
2.5. Adecuación de la programación	1 2 3 4 NA
Se ha tenido en cuenta la gran diversidad y la dispersión de intereses para crear un programa que satisfaga a una mayoría de los residentes	
2.6. Programas paralelos	1 2 3 4 NA
En función de la magnitud del establecimiento, la propuesta de ocio contempla la posibilidad de que se programen actividades paralelas, a la misma hora pero en espacios diferentes, dirigidas a targets antagónicos.	

CLE3. ATRACTIVOS TURÍSTICOS CON INTENCIÓN					
3.1. Museos y colecciones de arte	1	2	3	4	NA
La propuesta incluye la posibilidad de mediar con instalaciones relacionadas con el arte. La mediación puede ser estructurada desde el acompañamiento en la visita hasta la información exhaustiva o la gestión de las entradas.					
3.2. Teatros y Auditorios	1	2	3	4	NA
La propuesta incluye la posibilidad de mediar con estas tipologías desde el acompañamiento en la visita hasta la información de su programación o la gestión de las entradas.					
3.3. Parques Zoológicos, Acuarios, Reserva de animales	1	2	3	4	NA
El establecimiento facilita información para la visita, facilita el transporte gestiona entradas y reservas.					
3.4. Parque de atracciones, parques temáticos	1	2	3	4	NA
El establecimiento facilita información para la visita, facilita el transporte gestiona entradas y reservas.					
3.5. Balnearios y Spas	1	2	3	4	NA
El establecimiento facilita información para la visita, facilita el transporte gestiona entradas y reservas.					
3.6. Instalaciones deportivas al aire libre	1	2	3	4	NA
El establecimiento facilita información o trabaja en conjunto con alguna de las empresas que gestionan deportes de aventura (vías verdes, rapel, vías ferratas, escalada, rafting, quads, senderos) o estas instalaciones a partir de acuerdos beneficiosos mutuos, sean comisionables o no lo sean.					
3.7. Instalaciones de deportes de invierno: pistas ski, de patinaje, etc.	1	2	3	4	NA
El establecimiento facilita información o trabaja en conjunto con alguna de las empresas que gestionan estos deportes a partir de acuerdos beneficiosos mutuos, sean comisionables o no lo sean.					
3.8. Cotos de caza	1	2	3	4	NA
El establecimiento facilita información o trabaja en conjunto con alguna de las empresas que gestiona esta actividad a partir de acuerdos beneficiosos mutuos, sean comisionables o no lo sean.					

CLE4. ATRACTIVOS TURÍSTICOS SIN INTENCIÓN					
4.1. Catedrales, iglesias y ermitas	1	2	3	4	NA
Las visitas y la información de estos atractivos se gestionan, se promueve y se incluye como una posible actividad dentro del programa de ocio del establecimiento.					
4.2. Castillo y fortalezas	1	2	3	4	NA
Las visitas y la información de estos atractivos se gestionan, se promueve y se incluye como una posible actividad dentro del programa de ocio del establecimiento. Se incluirían también los palacios, las casas palaciegas y privadas que pudieran tener un valor histórico, cultural o tradicional.					
4.3. Edificaciones monacales	1	2	3	4	NA
Las visitas y la información de estos atractivos se gestionan, se promueve y se incluye como una posible actividad dentro del programa de ocio del establecimiento. Se incluirían también las edificaciones de comunidades religiosas que pudieran tener un valor histórico, cultural o tradicional.					
4.4. Monumentos conmemorativos	1	2	3	4	NA
Las visitas y la información de estos atractivos se gestionan, se promueve y se incluye como una posible actividad dentro del programa de ocio del establecimiento Se incluirían también aquellos restos arqueológicos significativos que pudieran tener un valor histórico, cultural o tradicional.					
4.5. Rutas, pasos y caminos	1	2	3	4	NA
La información y la práctica de ellos, se promueven o hasta se incluyen como una posible actividad (aunque sea una pequeña parte de ellos) dentro del programa de ocio del establecimiento. Se incluirían desde los más espectaculares como el Camino de Santiago, hasta los pasos de ronda (en la Costa Brava catalana), los caminos de trashumancia o caminos los reales.					
4.6. El establecimiento facilita información de otros atractivos	1	2	3	4	NA
El establecimiento facilita también información sobre el valor de otros atractivos que no aparecen en la lista pero que son significativos en la zona.					

CLE5. ATRACTIVOS TURÍSTICOS NATURALES					
5.1. Playas y calas con encanto	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio en el establecimiento incluye la posibilidad de organizar alguna actividad en estos escenarios naturales, siempre fomentando un criterio de responsabilidad frente a la naturaleza. Puede ser una visita, un taller estudio de sus características o información exhaustiva para que el residente gestione él mismo su relación con estos atractivos.					
5.2. Ríos, arroyos, corrientes	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio en el establecimiento incluye la posibilidad de organizar alguna actividad en estos escenarios naturales, siempre fomentando un criterio de responsabilidad frente a la naturaleza. Puede ser una visita, un taller estudio de sus características o información exhaustiva para que el residente gestione él mismo su relación con estos atractivos.					
5.3. Bosques, flora y fauna	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio en el establecimiento incluye la posibilidad de organizar alguna actividad en estos escenarios naturales, siempre fomentando un criterio de responsabilidad frente a la naturaleza. Pueden ser avistamientos, visitas, un taller de estudio o información exhaustiva para que el residente gestione él mismo su tiempo y su relación con estos atractivos.					
5.4. Montañas y elevaciones	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio en el establecimiento incluye la posibilidad de organizar alguna actividad en estos escenarios naturales, siempre fomentando un criterio de responsabilidad frente a la naturaleza. Pueden ser información para que el residente gestione él mismo su tiempo y su relación con estos atractivos.					
5.5. Otros accidentes geográficos	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio en el establecimiento incluye la posibilidad de organizar alguna actividad en otros escenarios naturales que no se contemplen aquí pero que sean lo suficientemente significativos como para ser tenidos en cuenta. Se hará siempre fomentando un criterio de responsabilidad frente a la naturaleza.					
5.6. Amaneceres y puestas de sol	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio en el establecimiento incluye la posibilidad de organizar alguna actividad relacionada con el relax y la meditación que suponen el contemplar un amanecer o una puesta de sol en escenarios naturales determinados.					
5.7. Cultivos y plantaciones	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio en el establecimiento incluye la posibilidad de organizar alguna actividad relacionada con los cultivos y las plantaciones destacables en la zona. Entre ellos se podrías citar los arrozales, los viñedos, los campos de olivos, etc.					

CLE6. EVENTOS					
6.1. Celebraciones religiosas	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio del establecimiento tiene en cuenta la posibilidad de incorporar esa celebración puntual en su programación de actividades.					
6.2. Eventos y competiciones deportivas	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio del establecimiento tiene en cuenta la posibilidad de incorporar esa celebración deportiva puntual en su programación de actividades.					
6.3. Ferias, muestras y exhibiciones	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio del establecimiento tiene en cuenta la posibilidad de incorporar estos eventos en su programación de actividades.					
6.4. Celebraciones y conmemoraciones históricas	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio del establecimiento tiene en cuenta la posibilidad de incorporar las conmemoraciones puntuales en su programación de actividades.					
6.5. Mercados municipales	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio del establecimiento tiene en cuenta la posibilidad de incorporar o participar en la celebración puntual en su programación de actividades de estos mercados.					
6.6. Subastas abiertas al público (pescado, frutas, etc.)	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio del establecimiento tiene en cuenta la posibilidad la asistencia a las mismas como actividad puntual en el programa.					
6.7. Festivales de cualquier tipo	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio del establecimiento contempla la posibilidad de incorporar un festival de cualquier otro tipo en su programación de actividades.					
6.8. El establecimiento facilita información, horarios, programas, visitas de los eventos	1	2	3	4	NA
Para todos los eventos que se organizan en su radio de influencia inmediato y medio, se facilita todo tipo de información a los residentes, independientemente de si se toma parte activa directa o indirectamente en el evento.					

CLE7. ATRACTIVOS TURÍSTICOS CULTURALES					
7.1. Muestras y espectáculos de folclore tradicional	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio del establecimiento incluye la organización de alguna actividad relacionada con las posibles muestras y espectáculos basados en folclore, costumbres y tradiciones más significativas del entorno.					
7.2. Gastronomía autóctona	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio del establecimiento incluye la organización de alguna actividad relacionada con la gastronomía local y autóctona.					
7.3. Producción artesanal	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio del establecimiento incluye la organización de alguna actividad relacionada con productos artesanos locales y autóctonos.					
7.4. Visitas puntos de producción	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio del establecimiento incluye la organización de visitas relativas a los puntos de producción más relacionados con las tradiciones de la zona (cavas, jamoneros…)					
7.5. Estilo de vida	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio del establecimiento incluye la divulgación de los valores de un estilo de vida local y sus aportaciones para comprender los comportamientos sociales del entorno.					
7.6. Fomento del idioma	1	2	3	4	NA
La propuesta de ocio del establecimiento incluye actividades y acciones dirigidas a darlos a conocer y fomentarlo en forma de cursos, talleres, ponencias…					
7.7. El establecimiento facilita información, horarios, programas, visitas.	1	2	3	4	NA
De cualquiera de los atractivos culturales, el establecimiento facilita su acceso y su divulgación a través de informaciones que visibiliza para sus residentes, sean actividades que se organizan en sus instalaciones o fuera de ellas.					

13.4. Cómputo total de puntuación obtenida

Como parte final del proceso de evaluación, lo que se propone hacer es recoger el resultado de cada uno de los apartados auditados y pasarlos a un esquema que facilite al máximo su visualización y la posterior valoración de la acción.

La organización deberá poder probar y argumentar cómo se han tenido en cuenta todos y cada uno de los ítems que se recogen en ambas *Check-lists*. Esta argumentación se tendrá que hacer durante la auditoría, mostrando de qué forma se han visto reflejados en las propuestas de ocio todos los estándares que apliquen.

En varios de los estándares estas pruebas implican tener que mostrar algunos documentos que han sido generados justamente como consecuencia o requisito para introducir una acción determinada en el programa de ocio. Para agilizar el proceso, esta documentación se tendrá que tener controlada identificada y archivada en soporte papel o digital, pero en cualquier caso será imprescindible mostrar sus evidencias en el momento en que el auditor las demande.

El resultado de la auditoría no se dará al final de la misma puesto que en la mayor parte de los casos los auditores tendrán que valorar hasta qué punto son válidas las evidencias aportadas por el establecimiento, antes de otorgar la puntuación del cumplimiento de alguno de los estándares que aplican, y esto puede no hacerse inmediatamente en presencia del representante del establecimiento.

Por esta razón, pudiera darse el caso de que el auditor necesite más tiempo para realizar esta valoración, o incluso contrastarla con otros auditores, si llegara el caso.

De cualquier manera, el cuadro de resultados que se aporta en la figura 13.2, nunca se confeccionará en presencia de los representantes GRO del establecimiento, sino que los hará una vez recogidas y valoradas las tablas de ambas *Check-lists*, junto con las anotaciones que el auditor haya podido hacer en cada caso, sobre todo si un estándar diera lugar a alguna duda.

El plazo de entrega de los resultados se calcula en un breve espacio de tiempo. En la documentación que se adjuntará al establecimiento auditado, además de los comentarios positivos y las recomendaciones, quedarán resaltadas las no conformidades para que la empresa proceda a rectificarlas en la mayor brevedad de tiempo posible (caso en el que también se aportará un calendario cerrado, especificando la fecha exacta de su verificación) y poder así recibir la certificación correspondiente a la eficacia demostrada en la implantación y aplicación del GRO en el año en curso.

El Cuadro de Resultados

Se trata del documento en donde se recogen las puntuaciones obtenidas en cada uno de los catorce bloques de estándares, tal como recoge la figura 13.2. Separados por sus correspondientes colores e identificados con sus códigos, presentan cuatro casillas numeradas desde el 1 al 4. En ellas se tendrán que poner el número de estándares que ha conseguido ese grupo en cada una de las cuatro suposiciones, es decir, cuántos *unos* ha obtenido, cuántos *doses*, cuántos *treses* y cuántos *cuatros*.

CUADRO DE RESULTADOS	1	2	3	4	Total
CLG1. Personas					
CLG2. Responsabilidad medioambiental y ética					
CLG3. Clientes					
CLG4. Ventas					
CLG5. Proveedores y servicios externos					
CLG6. Instalaciones y equipamientos					
CLG7. Comercialización y promoción del establecimiento					
CLE1. Especificidades de los establecimientos turísticos					
CLE2. Clientes residentes					
CLE3. Atractivos turísticos con intención					
CLE4. Atractivos turísticos sin intención					
CLE5. Atractivos turísticos naturales					
CLE6. Eventos					
CLE7. Atractivos turísticos culturales					

Suma total de puntos	
Porcentaje final	
Categoría en estrellas	

Figura 13.2. Esquema del Cuadro de Resultados finales.

Este sistema para recopilar los puntos totales permitirá hacer una evaluación visual muy rápida y efectiva, puesto que con un simple vistazo se podrán detectar los puntos más débiles del establecimiento, y por lo tanto, sus puntos de mejora y de innovación en los que se tendría que centrar durante el periodo que se le abrirá a partir de esa certificación.

El resultado ideal, evidentemente, será aquel en el que se evidencien cuantos más grupos de estándares en las casillas de cuatro, ya que esto indicaría que se trata de un buen resultado final y por tanto, la obtención de un porcentaje alto de consecución, aspirando siempre a acercarse a la máxima categoría de las cinco estrellas GRO.

En la casilla final de cada grupo, se anotarán el total de puntos conseguidos en las cuatro posibilidades. Una vez se ha rellenado completamente el cuadro de resultados, se podrá proceder a rellenar la parrilla final, en dónde se recogen la suma total de puntos obtenidos en la auditoría, en primer lugar, el porcentaje que le corresponde con esa cantidad de puntos conseguidos y con él, el número de estrellas que se le concederán al establecimiento en esa edición.

En conclusión

La última parte del este documento presenta las propuestas de mejora para gestionar la responsablemente el ocio en los establecimientos de alojamiento turístico.

Como aspecto a destacar cabe mencionar el hecho de que en lugar de una propuesta se aporten dos. Se ha optado por esta opción puesto que frente al análisis realizado sobre el estado de la cuestión, se ha interpretado que no todos los empresarios ni todos los actores relacionados con la gestión del ocio en este ámbito tienen la predisposición o la capacidad de poder dar el salto hacia una nueva forma de entender la sostenibilidad y la responsabilidad en las ofertas de ocio que crean para sus residentes.

Sin embargo, el proceso de creación de estas propuestas es idéntico en ambos casos. Sus fases tendrán que ser las mismas, lo que podrá cambiar es el nivel de compromiso, que con esta propuesta dual, se deja al libre criterio del empresario, básicamente, de decidir la profundidad que le va a dar a su proyecto, asegurando que en el caso de que se incline por algo más superficial, remitiéndose a la primera de las propuestas, llegue a provocar en él la

necesidad de dar el paso definitivo hacia convertir su propuesta de ocio en un sistema de gestión de la calidad y poder acceder a todas las ventajas que ello comportaría.

Si el tema 11 ocupa la descripción de este proceso, en el 12 se despliega cómo ese mismo proceso, se transforma en un SGC, centrado en que lo hay que gestionar con un nivel óptimo de calidad son las propuestas de ocio que el establecimiento dirige a sus clientes.

Como punto último se aporta el Manual a través del cual se va a poder evaluar el grado de cumplimiento de esos requisitos a los que se compromete el establecimiento. Se trata de la guía que el auditor seguirá para detectar ese grado de cumplimiento y otorgar la certificación con la correspondiente catalogación conseguida, a través del número de estrellas que la empresa podrá lucir como reconocimiento a su esfuerzo.

14. CONCLUSIONES

El capítulo recoge las conclusiones definitivas a las que se ha llegado a partir de las investigaciones realizadas. Se trata del comentario de aquellas ideas, hechos y propuestas que han ido apareciendo en las diferentes partes de este documento. Algunas ya se destacaron al final de cada bloque de contenidos; ahora se retoman con la intención de comentarlas a mayor profundidad.

La estructura del comentario que se sigue coincide aproximadamente con la que se han ido desarrollado los temas: en primer lugar, el marco teórico y conceptual, luego aspectos del análisis y diagnóstico y finalmente las propuestas.

En el primer bloque destaca el hecho de la evolución paulatina del ocio y de cómo va tomando importancia en los desplazamientos en base a la intención de hacerlos más agradables y dar la sensación al viajero de que se hacen más cortos.

Juntamente a la evolución de los desplazamientos, evolucionan también las motivaciones que tienen la capacidad de ir transformándolos en viajes, y éstos últimos en turismo. Es a partir de este estadio desde el que pueden considerarse como auténticas experiencias de ocio, aunque establecer una frontera que pueda tomarse como inicio o como límite de estas etapas, es prácticamente imposible ya que son muchos los elementos que

entran en juego para determinar el cómo, el cuándo y el dónde, y esta afectación incide lógicamente en los límites del ocio y de sus experiencias, por lo que argumenta aún más la necesidad de un análisis cercano de esas relaciones para concretizarlo en las aplicaciones del ocio al turismo.

En este momento se realiza una comparativa entre la ASC y AT, de la cual se puede afirmar que es algo inédito. En primer lugar se analizaron los inicios de la Animación Sociocultural, en el siglo XIX. Aunque ya se apunta en el capítulo segundo que se trata de un fenómeno que podría considerarse inherente al ser humano, entendido éste como ser gregario, por tanto, parte integrante de una sociedad fraguada a través de sus manifestaciones culturales. La concienciación de que la cultura se puede fomentar, dinamizar y dirigir, hace que se convierta en un elemento con cierto riesgo de influenciación, como se comprobó con ejemplos del movimiento *Scout*, las *Ferien Kolonien* o el *Dopo Lavoro*. El objetivo de esa incipiente ASC, era la integración en el grupo de partes de la población con riesgo de exclusión, eso sí, sin entrar a discutir de qué tipo de exclusión se trata.

Al analizarse los inicios de la AT, quedó claro que de alguna manera fue un tipo de utilización de las técnicas de la ASC en un contexto social diferente: el turístico. A través de sus técnicas se pretendieron fraguar los lazos sociales de un grupo de personas con unas características comunes y compartidas. Entre los primeros pasos destacaba el macro proyecto del GATEPAC en Prat de Llobregat de 1930, al lado de Barcelona, que aunque no llegó a realizarse, sí indica un hecho premonitorio. Mientras que el que sí se materializó unas décadas más tarde fue el proyecto de un belga en Alcudia, Mallorca. Era el Club Med, el proyecto de Gerard Blitz, en su primera propuesta. Se trataba de un club de amigos que estaban de vacaciones desplazados a un país extranjero, en donde las actividades de ocio y el entretenimiento tendrían una clara función de argamasar al grupo.

En ambos casos se trató de dos proyectos sociales emplazados en el ámbito turístico, idea que se describe en el capítulo octavo, recogiendo la transición de lo que puedo ser una idea inicial hasta lo que acabó configurando su más famosa cotidianeidad.

La experiencia llevada a cabo por el Club Med, vista desde fuera y para los empresarios hoteleros, procuró en ellos la percepción de que con esas técnicas los turistas permanecían más tiempo en las instalaciones hoteleras, con el consecuente aumento de la inducción al gasto, por lo que también suponía un posible aumento en los beneficios. La condición fue ofrecer un programa de entretenimiento que los retuviera en sus instalaciones y que pasó a ser denominado *programa de animación turística*.

El beneficio económico pasó a ser el máximo argumento para ofrecer este nuevo

servicio en un establecimiento turístico, sin embargo, no existían profesionales adecuadamente preparados para llevarlo a cabo. En la CC. AA. de Catalunya se dan los primeros pasos para habilitar a estos profesionales. La base de su formación se centró en técnicas propias de la ASC (que a la larga han resultado ser menos eficaces de lo que se creyó). No se tuvo suficientemente en cuenta que el objetivo que se pretendía alcanzar con la AT era un beneficio económico, en detrimento de fomentar la vida social en el seno de los establecimientos. Ahí estuvo el error: buscar un beneficio económico, pero con técnicas que procuran el fomento de la sociabilización de un grupo de personas. No son objetivos antagónicos, pero casi.

Esta situación llevó a una gran disparidad de opiniones a favor y en contra de la animación turística, sin embargo, no se hicieron análisis serios que realmente planteasen cómo solucionar el problema. Así, a partir de esta incerteza, las propuestas de entretenimiento fueron siempre las mismas durante décadas, satisfaciendo solamente una pequeña parte de los destinatarios a los que iba dirigida. La estandarización fue, y continúa siendo, muy fuerte.

La problemática sigue vigente y seguramente el hecho de no saber exactamente de qué se trata, ha provocado que a la gran mayoría de los empresarios ni se les haya ocurrido que las experiencias de ocio pueden suponer hoy en día unos beneficios extraordinarios para sus empresas. Ahora bien, la condición primera pasa por la concienciación de que esos profesionales han de tener muy bien definidas sus funciones, que son mediadores y gestores de un potencial de atractivos que va mucho más allá de los mismos límites físicos del establecimiento (como se ha creído hasta ahora) y ha de abrazar el *contexto* en el que se encuentra la empresa.

Llegados a este punto, e intentando recordar que el inicio de esta investigación se produjo en base a la necesidad de analizar el estado de la cuestión de la animación turística, una de las primeras reflexiones que se originaron fue el cuestionarse hasta qué punto se tenía que iniciar otro camino para encontrar una solución al estado actual. Esta idea se tambaleó al entender que las ofertas de animación turística, en su forma más estándar, suponen sólo una pequeña parte de la potencialidad que la industria del ocio puede aportar a la turística.

Paulatinamente se ha ido dejando de hablar de actividades de animación turística para utilizar aquellas propias del concepto de ocio, puesto que este concepto es infinitamente más amplio y además supone el incorporar otras experiencias que trasgreden la misma apelación de *animación turística,* tal y como se ha venido conociendo hasta hoy en día.

A estas reflexiones se ha de añadir el hecho de que las experiencias de ocio significan en la actualidad el argumento más potente para crear una oferta de posibilidades y de

servicios turísticos que realmente mueva a los destinatarios a quien va dirigidos.

De esta manera se han podido incorporar experiencias que hasta ahora han sido entendidas como ajenas al fenómeno de la animación, incluyendo propuestas de índole muy diversa, y que además pueden no necesitar de la figura del animador como tal para proporcionar una vivencia inédita. Desde este punto de vista, el animador se ha convertido en un gestor de experiencias, y su presencia física en el catálogo de posibilidades de la oferta, ya no es del todo imprescindible puesto que puede delegar esta función a expertos con mucho más conocimiento que él sobre el tema que concierne a cada experiencia en concreto.

Estos razonamientos han dado mucha más amplitud a la figura de este profesional, que pasa a ser entendido como gestor de todas las posibilidades a su alcance, y no sólo las que ofrece el establecimiento, ahora mira hacia afuera para incluir en su catálogo la singularidad de la zona y del entorno en el que se sitúa la empresa, como se vio en el capítulo 11. Ahora se trata de un consejero, un asesor, un *custumer service* o un *leisure time coach* como algunas agencias de viajes han incorporado ya a sus negocios: Es la figura que permite personalizar las vacaciones de sus clientes, atendiendo a sus características y motivaciones individuales. Así que ¿por qué no aplicarlo a un campo más concreto del turismo? En lugar de animador turístico, y adecuándose pues a los tiempos que corren, este *animador* se transforma en un gestor de ocio, al cual se le tendría que añadir una función extra en el equilibrio en sus directrices básicas: los principios de responsabilidad, tal como corresponde a los valores empresariales actuales que enlazan con los principios de la Responsabilidad Social Laboral.

Así que se pasa de proponer actividades de ocio a gestionar experiencias de ocio, y eso ya se corresponde algo más con los requisitos empresariales en el ámbito actual de la industria turística. Desde esta óptica éste está muy cerca de ser un profesional que gestione todas las posibilidades a su alcance, y al hacerlo amplía y diversifica su oferta con los consecuentes beneficios a los que se hizo referencia, tanto a corto como a largo plazo, coincidiendo con los postulados de la SGT.

Otra de las preocupaciones en esta investigación ha sido saber si existen aplicaciones de SGC adaptables a los servicios de ocio. Se ha visto que sí, y que además se están aplicando ya a la industria turística, aunque no al ocio frontalmente y como producto de servicios que caracteriza al turismo.

Este argumento ha dado fuerza y consistencia a la creación del GRO, puesto que significa el empezar a llenar un vacío existente, y del cual es consiente el mismo ICTE, cuando asegura que está abierto a aceptar nuevas propuestas que vayan en la dirección de mejorar la calidad de los servicios turísticos, y el ocio es sin duda uno de sus pilares más importantes.

Además, tal como se ha podido comprobar, y así se ha propuesto, el GRO representa una opción doble para los establecimientos de alojamiento turístico. Por una parte puede significar un acercamiento a menor intensidad a un sistema de mejora de la calidad, que deja abierta la posibilidad de compromiso a los mismos empresarios. En este sentido el GRO encarna una herramienta que permite una mejora en los puntos en los que los actores implicados consideren que necesitan, por lo que se trata de una visión concreta y determinada o de una ayuda que les procure encontrar soluciones a problemas puntuales.

El GRO es un punto de reflexión inicial, que acepta que cuanta más implicación e intensidad se le dé al proyecto empresarial, mejores pueden llegar a ser los resultados obtenidos, y a través de ellos, entender que las necesidades no acaban en ese punto sino que se puede llegar mucho más lejos.

La otra opción es la de entender en GRO como un Sistema de Gestión de la Calidad en toda regla que permite diseñar un método de creación y de gestión de una propuesta de ocio en establecimientos de alojamiento turístico, y que además es compatible con otros SGC que puedan estarse aplicando en el mismo establecimiento turístico.

Con estas aportaciones se llega a la conclusión de que los objetivos que se propusieron en su momento se han logrado plenamente, y con ellos han emergido también, durante el proceso de consecución, una serie de aportaciones de las que se destacan algunas de ellas a continuación.

Otras aportaciones

Como consecuencia del análisis comparativo, otra de las aportaciones que se hacen con esta investigación es la definición de lo que se podría entender como Animación Turística, y que permite identificar sus límites y sus objetivos. Con esta definición se da paso a saber qué técnicas se han de aplicar en cada momento para llegar a satisfacer esos objetivos, por tanto hace que, a través de la concienciación, se pase a la efectividad, dejándose de dar más palos de ciego.

Otro de estos aspectos colaterales es la evidencia de que, por lo menos en el zona geográfica que ha servido como marco empírico, queda mucho espacio para argumentar la necesidad de implantar un sistema como el GRO en los establecimientos de alojamiento, ya que se ha detectado que el potencial de destinatarios al que aún pueden llegar las propuestas de ocio supera el 75%, y eso es un margen muy amplio y que permite plantearse muchas y variadas posibilidades de actuación.

Sin mencionar el impacto que tendría su aplicación en los principios de las RSL (Responsabilidad Social Laboral) y la generación de una ambiente social óptimo o la reducción de la incertidumbre, a los que ya se hizo mención al hablar de los beneficios que el GRO podría aportar al establecimiento, que sin duda contribuirían a fomentar un mayor rendimiento de los trabajadores y de la misma empresa.

Propuestas de futuro

La lo largo de la investigación han ido apareciendo aspectos interesantes, que aunque relacionados con el tema, no se han podido seguir debido al riesgo que suponían de desviar la atención sobre la consecución de los objetivos marcados. Es por esta razón que se proponen para que se les pueda dar una posible continuidad en futuras investigaciones.

Todos ellos son bien dispares, pero también todos ellos son muy atractivos. En algún caso ya se ha puesto la primera piedra a la idea, pero aunque sea ese el caso, el estadio es aún bastante embrionario, por lo que siguen abiertas a próximas investigaciones.

Entre ellos destaca el proyecto del GATEPAC en el Prat de Llobregat. Es posible que pudiera ser el primer proyecto de Turismo Social del territorio nacional español, junto al de las Playas del Jarama, que otro grupo de arquitectos centrados en Madrid, pretendieron una réplica, pero no por rivalidad sino por convicción, ya que se trataba del mismo grupo de intelectuales que compartían unos mismos ideales políticos. En el caso de Barcelona, los contactos con OITS (Organisation Internacional du Tourisme Social, el antiguo BITS), con sede en Bruselas, indican la posible continuidad, y ya tienen constancia de la propuesta.

Otro sería el analizar las necesidades del nuevo perfil profesional que provoca el GRO, con la intención de determinar qué conocimientos y qué formación requieren para poder dar respuesta a esas nuevas necesidades.

Relacionada con el punto anterior, se propone que a partir de la aplicación del GRO y de sus casos de éxito, mejorar el sistema para hacerlo aplicable a otros servicios turísticos que estén relacionados con la gestión del ocio.

Se ha comentado la posibilidad de iniciar un camino paralelo al GRO con otro sistema de gestión de calidad. Se propone una relación RSL (Responsabilidad Social Laboral). Establecer las sinergias que se puede crear con ambos sistemas, puesto que la relación es más que evidente, y conseguir abrir el horizonte de mejoras en las empresas turísticas, y no sólo con las de alojamiento, ya que se podrían incluir algunos de los puntos que se mencionan más arriba.

Como última aportación a estas propuestas de investigaciones futuras, añadir que otro de los pasos puede ser la posibilidad de adaptar (aún más) el GRO a los esquemas que el ICTE proponen en su página web, y conseguir que se admita a certificación con lo que las empresas que los implantasen pudieran beneficiarse de las promociones que las entidades públicas y privadas organicen en su respectivos marcos de actuación.

Para finalizar solamente comentar que alguna empresa multinacional que ha tenido acceso a la información del GRO, se ha mostrado ya interesada en incorporarlo en su catálogo de productos internacionales dirigidos a establecimientos turísticos de alojamiento.

15. BIBLIOGRAFÍA

Alegre, J.; Caldera, M. y Juaneda, C. (2003). *Análisis cuantitativo de la actividad turística*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Alonso, J. (2004). *Geografía Turística: General y de España* (2ª ed.) Ed. Areces,

Alonso, M.; Barcos L. y Martín (2006). *Gestión de la calidad de los procesos turísticos*. Madrid. Editorial Síntesis.

Álvarez Sousa, A. (1994). *El ocio turístico en las sociedades industriales avanzadas*. Barcelona: Editorial Bosch Turismo.

Álvarez, M. (2006). Economía del Ocio. En M. Cuenca. *Aproximación Multidisciplinar a los Estudios de Ocio* (pp-21-38). Documentos de Estudios de Ocio, nº 31. Bilbao. Universidad de Deusto.

Amigo, L. (2006). Estética del ocio. En Cuenca, M. *Aproximación Multidisciplinar a los Estudios de Ocio* (pp-41-57). Documentos de Estudios de Ocio, nº 31. Bilbao. Universidad de Deusto.

Anton, S. (2012) Editor. *10 Lliçons sobre Turisme. El repte de reinventar les destinacions*. Barcelona. Editorial Planeta.

Argyle, M. (1996). *The Social Psychologie of Leisure*. New York: Penguin Books.

Armadans, I. (2004). *Actividad de ocio-turístico y personas mayores: análisis de diferencias psicosociales entre "viajeros" y "no viajeros"*. Tesis Doctoral. Facultad de Psicología. Departamento de Psicología social. Universidad de Barcelona.

Barrado, D. y Calabuig, J. (2001). *Geografía Mundial del turismo*. Madrid. Editorial Síntesis.

Beltran, L y Roca, J. (2012) *New Holiday Towns As Non Places. The Case of Marina D'Or.* ARA, Journal of Tourism Reseach. Fundglobe. Santo Domingo. República Dominicana.

Besnard, P. (1999). *La animación sociocultural.* Barcelona: Editorial Paidós.

Bianchi, R. (1981). *Del Helenismo a la Edad Media*. Madrid: Editorial Akal.

Bouazza O. (2006). *Ordenación del territorio y turismo. Un modelo de desarrollo sostenible del turismo desde la ordenación del territorio*. Editorial Atelier.

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid. Col. Prentice Hall, Ed. Pearson.

Caride, J.A. (1998). Paradigmas teóricos de la Animación Sociocultural. En J. Trilla (coord.). *Animación Sociocultural. Teorías, programas y ámbitos*. Barcelona. Ariel Educación.

Casadesús, M., Heras, I. y Merino, J. (2005). *Calidad Práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la Calidad.* Madrid: Ed. Pearson Educación.

Cembranos, F. (1997). *La animación socio-cultural: una propuesta metodológica*. Madrid: Ed. Popular.

Claveria, O. (2009). *Dimensió econòmica del turisme*. *Atlas del Turisme a Catalunya. Mapa Nacional de l'oferta i els productes turístics*. Barcelona. Generalitat de Catalunya. Departament d'Innovació, Universitats i Empresa.

Club Med. Edición propia. (1998). *C'est parti pour être G.O*. Paris.

Club Med. Edición propia. (2000). *Once upon a vacation*. Paris.

Cooper, C.; Fletcher, J.; Fyall, A.; Gilbert, D. y Wanhill, S. (2007). *El turismo. Teoría y práctica*. Madrid: Ed. Síntesis.

Cortés, I. (2009). Els viatgers estrangers. En Generalitat de Catalunya. Departament d'Innovació, Universitats i Empresa. *Atlas del Turisme a Catalunya. Mapa Nacional de l'oferta i els productes turístics*. Barcelona.

Crosby, P. (1991). *La calidad no cuesta. Cómo administrar la calidad de manera que se convierta en fuente de utilidades para su negocio*. México: CECSA

Csikszentmihalyi, M. (1999). *Fluir. Una psicología de la felicidad.* Barcelona. Editorial Kairós.

Cuenca, M. (1999). *Ocio y Formación. Hacia la equiparación de oportunidades mediante el Educación de Ocio*. Documentos de Estudios de Ocio. Bilbao. Universidad de Deusto.

Cuenca, M. (2001). *Ocio y Desarrollo. Potenciales del ocio para el desarrollo humano*. Documentos de Estudios de Ocio. Instituto de Estudios de Ocio. Bilbao. Universidad de Deusto.

Cuenca, M. (2003). *Ocio humanista. Dimensiones y manifestaciones actuales del ocio*. Documentos de Estudios de Ocio. Bilbao. Universidad de Deusto.

Cuenca, M. (2004). *Pedagogía del ocio: modelos y propuestas.* Documentos de Estudios de Ocio. Bilbao. Universidad de Deusto.

Cuenca, M. y Segura, S. (2007). *El ocio en la Grecia clásica*. Instituto de Estudios de Ocio. Bilbao. Universidad de Deusto.

Chaves, A y Mesalles, L. (2004). *El animador. Cómo organizar las actividades de los clientes en un hotel divertido*. Barcelona: Ed. Alertes.

Davidson, R. (2001*). Viajes y turismo en Europa*. Madrid: Ed. Síntesis.

De la Cruz Ayuso, C. (2006). Una lectura ética sobre la incidencia del ocio en nuestra

sociedad. En M. Cuenca. *Aproximación Multidisciplinar a los Estudios de Ocio* (pp-59-80). Documentos de Estudios de Ocio, nº 31. Bilbao. Universidad de Deusto.

Druker, P. (2003). *La empresa en la sociedad que viene*. Madrid: Editorial Empresa Activa/Nuevos Paradigmas. Ediciones Urano.

Dumazedier, J. (1968). *Hacia una civilización de ocio*. Barcelona: Ediciones Estela.

Dunning, E. (2003). *El fenómeno deportivo*. Barcelona: Ed. Sociológica Deportiva.

Editur. *Turismo de salud 2005*. Barcelona. Informe publicado por Editur.

Espinoza, M. (1986). *Evaluación de proyectos sociales*.. Buenos Aires: Humanitas

Evans, J. (1993*). La Baja Edad Media. El florecimiento de la Europa Medieval*. Vitoria: Editorial Labor S.A.

Faucher, J. (1989): *Introduction Général, Le tourisme social etas sociatif entre dans l'ère européenne.* Courbevoie: La Gazette Officielle du Tourisme.

Fernández Fuster, L. (1991). *Historia general del turismo de masas*. Madrid: Alianza Editorial.

Fernández Hernández, C. (2006). *Turismo Rural y sostenibilidad: una propuesta de acción*. Ponencia en el XII Congreso Nacional de Turismo Rural. Asestur – Concatur. Caldes de Malavella, Girona.

Fourastié, J. (1974) *Del ocio como vicio al tiempo liberado* en *Ocio y Turismo*. Colección de Grandes Temas. Barcelona: Editorial Salvat.

G.A.T.C.P.A.C. (1930). *La futura urbanización de la ciudad*. Barcelona: El Noticiero Universal.

Galván, E. y Martínez, J. (2012). *Guía de apoyo para para la aplicación del modelo EFQM al ámbito FEAPS*. Madrid: Edita FEAPS.

Gallego, J.F. (1996) *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. *Animación turística y hotelera*. Madrid: Ed. McGraw-Hill.

García Vega, J. L. (1975). *Ocio y Turismo*. Colección Grandes Temas. Barcelona: Editorial Salvat.

Gerritsma, R. (2010). *Urban Zen, and how to explore this phenomenon.* Ponencia en TTRA conference *Health, wellness and tourism; healthy tourists, healthy business*. Budapaest,

Giralt, D. (2008). *Cartells catalans. La Repùblica. Elsanys de la construcció (1930-1936).*Barcelona. Enciclopèdia Catalana.

Goytia, A. (1998). *Nuevos públicos y nuevas audiencias del ocio*. Ponencia en el VII Simposio Internacional de Turismo, ESADE, Barcelona.

Grazia, V. (1981). *The culture of Consent: Mass organization of Leisure in Fascist Italy*. Cambridge: University Press.

Grönoos, C. (1990). *Gestión y marketing de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Grosjean, E. e Ingberg, H. (1980). *Implicaciones de una política de animación sociocultural*. Consejo de Europa: Animación Sociocultural, Madrid. Ministerio de Cultura.

Grunberger, R. (1974). *Historia Social del Tercer Reich.* Barcelona: Editorial Destino.

Hernández Díaz, J.M. (1998). Antecedentes y desarrollo histórico de la Animación Sociocultural en España (pp-61-79). En J. Trilla. *Animación Sociocultural*. Barcelona: Ed. Ariel Educación.

Heródoto. (2003). *Història. Obra complerta*. Trad. y notas de Montañés, R. Barcelona. Edicions La Magrana.

Huizinga, J. (1989). *Homo Ludens*. Madrid: Ediciones Alianza.

Jenofonte (2001). *Anábasis.* Trad. y notas de R. Bach Pellicer. 1.ª ed., 2.ª imp. Madrid: Biblioteca Básica Gredos.

Juran, B. & Godfrey, J. (1998) *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*. New York: McGrau-Hill.

Krippendorf, J. (1987). *The Holiday Makers*. Oxford: BH

Labolilla,M. y Farré, M. (2005). *Animación en el ámbito turístico.* Madrid: Editorial Pirámide.

Lázaro, Y. (2006). Derecho al Ocio. En *Aproximación Multidisciplinar a los Estudios de Ocio* (pp. 143-156). Documentos de Estudios de Ocio, nº 31. Bilbao. Universidad de Deusto.

Llorens, F. y Fuentes, M. (2005). *Gestión de la calidad Empresarial. Fundamentos e implantación.* Madrid. Ed Pirámide.

Maillo, A. (1979). *La animación socio-cultural.* Madrid: Ed. Marsiega.

Malefakis, E (1996): *La guerra civil española*. Madrid. Ed. Santillana, S.A.

Mankiw, G. (2002). *Economía*. 2da. edición. Madrid: Edic. Mc. Graw Hill

María de Miguel, J. (2009). *Nuevas tendencias y retos en el sector turístico: un enfoque multidisciplinar*. *Las nuevas tendencias en el ocio y el tiempo libre* Madrid: Publicaciones Delta.

Martínez Quintana, V. (2006) *Ocio y Turismo en la sociedad actual*. Madrid, Editorial McGraw Hill.

Martinez,V. (2006) *Ocio y Turismo en la sociedad actual.*Madrid, Editorial McGraw Hill.

Martos Fernández, P. (2002). *El sistema turístico-deportivo de las estaciones de esquí y montaña españolas*. Ed. Granada. Universidad de Granada.

Maslow, A.(1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Molina, J. (2009) Estacions termals i centres de salut. En Generalitat de Catalunya. Departament d'Innovació, Universitats i Empresa. *Atlas del Turisme a Catalunya. Mapa Nacional de l'oferta i els productes turístics*. Barcelona.

Montaner, J. (1996*). Psicosociología del Turismo*. Madrid: Editorial Síntesis.

Montaner, J. (1999). *Estructura del mercado turístico.* Madrid: Ed. Síntesis.

Monteagudo, M.J. (2007). *El Ocio en la investigación actual*. Documentos de Estudios de Ocio, nº 32. Bilbao. Universidad de Deusto.

Morata, M.J. (1998). Animación Sociocultural y desarrollo comunitario. En J. Trilla (coord.) *Animación Sociocultural. Teorías, programas y ámbitos* (pp.-297-303). Barcelona: Ariel Educación.

Moreno, A. (2007). *Historia del turismo en España.* Madrid: Ed. Síntesis.

Munné, F. (1988). *Psicología del tiempo libre. Un enfoque crítico*. Barcelona: Editorial Trillas.

Muñiz Aguilar, D. (2001). *Política del Turismo Social*. Sevilla. Consejería de Turismo y Deporte. Junta de Andalucía.

Muñoz de Escalona, F. (1992). *Crítica de la economía turística. Enfoque de oferta versus enfoque de demanda*. Universidad Complutense de Madrid, Col. Tesis Doctorales, núm. 104/92, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid. Universidad Complutense.

Organización Mundial del Turismo. (1984). *El papel de la animación turística en el desarrollo de las vacaciones activas y del "turismo temático" para favorecer el enriquecimiento de la experiencia de las vacaciones*. Madrid.

Organización Mundial del Turismo (1998). *Introducción al turismo*. 1ª Edición. Madrid.

Ovidio (1995). *Metamorfosis*. Madrid: Ediciones Cátedra.

Parra, E. y Calero, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. Madrid: Ed. McGrau Hill.

Pausanias (2002). *Descripción de Grecia. Obra completa*. Madrid: Biblioteca Básica Gredos.

Pérez Serrano, G. (1996). *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos*. Madrid: Ediciones Nercea S.A.

Pérez Serrano, G. (1998). Metodologías de investigación en animación sociocultural. En J. Trilla (coord..). *Animación Sociocultural. Teoría programas y ámbitos* (pp-99-111). Barcelona. Ed. Ariel Educación.

Puertas, X. (2007). *Gestión del ocio en el ámbito turístico.* Madrid: Editorial Síntesis.

Puertas, X. (2008). Ética y mediación cultural en el ámbito turístico. Los mediadores del ocio turístico y los animadores turísticos. ARA, Journal of Tourism Reseach. (pp. 45-57).

Racionero, L. (2001). *La Mediterrània i els bàrbars del nord*. Barcelona: Edicions 62.

Riera, T. (1985). *Balnearis. Historia, estils i formes*. Barcelona: Edicions L'aixernador.

Ripollès, E. (1998) Organización y gestión de instituciones socioculturales. En J. Trilla (coord.) *Animación sociocultural* (pp.157-171). Barcelona. Ed. Ariel Educación.

Ritchie, B. & Adair, D. (2004) *Sport tourism. Interrelationships, impacts and issues*. Col. Aspects of Tourism 14. Channel View Publications. Clevedon (UK)

Rodríguez Navarro, P. (2009). *Allotjaments hotelers*. *Atlas del Turisme a Catalunya. Mapa Nacional de l'oferta i els productes turístics*. Generalitat de Catalunya. Departament d'Innovació, Universitats i Empresa. Barcelona.

Ruiz Carnicer, M.A. (1996). *El Sindicato Español Universitario (SEU), 1939-1965: La socialización política de la juventud universitaria en el franquismo*. Madrid. Editorial S.XXI,

Ruiz Olabuénaga, J.I., Aristegui, I y Melgosa, L. (1998). *Cómo elaborar un proyecto de investigación social*. Cuadernos monográficos del ICE. Núm. 7. Bilbao. Universidad de Deusto.

Salas, J. (1974): *Intervención extranjera en la guerra de España.* Madrid: Ed. Nacional.

Sanz, F. (1990). *Educación no formal en la España de postguerra.* Madrid. Universidad Complutense.

Serrat, R. (2000). *Perfil profesional del animador turístico en la hostelería de Canarias*. E.A.E. Barcelona: Edición propia.

Stebbins, R. (2004). Ocio Serio: ¿debemos fomentarlo? ADOZ. *Revista de Estudios de Ocio*, 28, 47-50.

Swarbrooke, J. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid. Organización Mundial del Turismo.

Tribe, J. (2000). *Economía del ocio y el turismo*. Madrid: Editorial Síntesis.

Trilla, J. (1998), (coord.). *Concepto, discurso y universo de la animación sociocultural. En Animación Sociocultural. Teorías, programas y ámbitos* (pp.-13-38). Barcelona. Ed. Ariel Educación.

Trilla, J. y Puig, J.M. (1985). *Pedagogia del oci*. Barcelona: Editorial CEAC S.A.

Ucar, X. (1992) *La animación sociocultural*. Barcelona: Ed. CEAC S. A.

Valls, J. F. (1996). *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno.* Bilbao. Editorial Deusto Turismo.

Valls, J. F. (1999). *La gestió d'empreses turístiques i lleure. L'art de provocar satisfacció*. Barcelona: Editorial Proa.

Vaugham, W. (1995). *Romanticismo y arte*. Colección El mundo del arte. Barcelona: Ediciones Destino

Velasco, M. (2004). *La actividad turística española en 2003*. Castellón: Editorial Ramón Arces.

Ventosa, V. (1998) Perspectiva comparada de la animación sociocultural. En J. Trilla (coord.) *Animación Sociocultural. Teorías, programas y ámbitos* (pp-.81-96) Barcelona: Ariel Educación.

Vogel, H. L. (2004). La industria de la cultura y del ocio. Un análisis económico. Madrid. Ed. Fundación Autor.

Wolikow, S. (1996). *Le Front populaire en France*. París: Ediciones Complexe.

Yarza, J. (1982). *Arte Medieval II*. Colección "Fuentes y documentos para la Historia del Arte", volumen III. Barcelona: Ed. Gustavo Pili.

Zeithaml, V.; Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid. Ed. Díaz de Santos.

WEBGRAFÍA

Desde las consultas realizadas en las páginas webs genéricas que se adjuntan se extrajo información para edificar varios de los puntos de vista que se exponen en el documento. Se presentan agrupados bajo el título de la web o del ente al que pertenecen.

OITS

http://www.oits-isto.org/es/index.php?menu=44(Consultado el 16/10/2012)

ICTE

http://www.icte.es/ESP/e/34/Marco-del-sistema/Introduccion-al-sistema(Consultado el 26/2/2013)

http://www.profesionales.calidadturistica.es/index.aspx(Consultado el 26/2/2013)

SPG – Sistemas y Procesos de Gestión, certificación

http://certificadoiso9001.com/news/proceso_certificacion.pdf (Consultado el 13/12/2012)

AENOR

http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/normalizacion.asp (Consultado el 19/01/2013)

http://www.aenor.es/aenor/aenor/mision/mision.asp (Consultado el 19/01/2013)

http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/quees_norma.asp (Consultado el 19/01/2013)

SICTED

http://www.calidadendestino.es/Contenidos/InformacionGeneral.aspx (12/04/2013)

16. INDICE DE TRABLAS Y GRÁFICOS

Índice de tablas

Número	Título	Parte	Capítulo	Página
1	Líneas relacionales de los objetivos con los con los objetivos y las metodologías		1	11
2	La cuatro categorías de normativas de la familia ISO 9000	I	4	69
3	Subsectores con normativas Q de Calidad Turística	I	4	78
4	Tipologías de los actores implicados	II	5	104
5	Correspondencia de las preguntas con las focalizaciones	II	5	107
6	Ranquin de establecimientos turísticos certificados con la Q de Calidad Turística	II	9	152
7	Distribución de establecimientos turísticos certificados con la Q	II	9	153
8	Esquema de contenidos de los Informes de Gestión (IG)	III	11	205
9	Esquema de contenidos de la Memoria	III	11	211
10	Los perfiles profesionales del GRO	III	12	233
11	Porcentajes y equivalencias de estrellas GRO	III	12	237
12	Pasos del esquema del proceso	III	12	242

Índice de gráficos

Número	Título	Parte	Capítulo	Página
1	Hoteles de la demarcación de Barcelona según categoría	I	5	89
2	Gráfica de capacidad hotelera según categoría	I	5	90
3	Resumen de los establecimientos con animación turística	I	5	91
4	Identificación de hoteles con animación turística por municipios	I	5	92
5	Potencial de destinatarios	I	5	93
6	Establecimientos por categorías con animación	I	5	93
7	Hoteles de la demarcación de Tarragona según categoría	I	5	94
8	Gráfica de capacidad hotelera según categoría	I	5	95
9	Resumen de los establecimientos con animación turística	I	5	95
10	Identificación de hoteles con animación turística por municipios	I	5	96
11	Potencial de destinatarios	I	5	96
12	Establecimientos por categorías con animación	I	5	97
13	Hoteles de la demarcación de Girona según categoría	I	5	98
14	Gráfica de capacidad hotelera según categoría	I	5	99
15	Resumen de los establecimientos con animación turística	I	5	99
16	Identificación de hoteles con animación turística por municipios	I	5	100
17	Potencial de destinatarios	I	5	100
18	Establecimientos por categorías con animación	I	5	101
19	Número de hoteles por categoría en la Costa Catalana	I	5	102
20	Establecimientos hoteleros con animación turística	I	5	103
21	Distribución del límite de acceso de la animación	I	5	103

17. ANEXOS

Debido a la gran cantidad de documentos que ha consultado y se han generado en la investigación, el capítulo de los anexos se ha optado finalmente por estructurarlo en dos bloques.

Por una parte se ofrece el que sigue a continuación, que incluye la documentación en soporte papel y se trata de la parte más pequeña, mientras que el grueso de los contenidos se adjuntan en soporte digital, evitando así que la impresión de este documento adquiera un volumen innecesario. Aunque a esta razón se le pueda añadir el concepto de sostenibilidad al no utilizar más cantidad de papel que la estrictamente necesaria.

Primer bloque de contenidos (en soporte papel)

Esta pequeña parte incluye sólo dos documentos. De hecho son dos convenios, el primero es de formación de técnicos en animación turística con fecha del 1 de octubre de 1987 entre el INCANOP, varios empresarios y el centro de formación Cett.

El segundo es el convenio de colaboración, con fecha del 14 de mayo de 1996, entre el centro de formación Cett y el Club Mediterranée sobre el compromiso de formar profesionales de la animación y promover acciones mutuas enmarcadas en sus respectivos productos

Segundo bloque de contenidos (en soporte digital adjunto)

En el CD adjunto se presentan los archivos pdf van enumerados con el orden que sigue a continuación:

1. Catálogo de hoteles del litoral catalán. Incluye el nombre del establecimiento, el municipio en el que se encuentra, su página web, su categoría y el número total de habitaciones, además de si ofrece actividades de animación en dos niveles.
2. Entrevistas a los actores implicados. Se recoge la trascripción de las entrevistas realizadas.
3. Dossier EFQM de una aplicación práctica al ámbito Feaps, realizado por Galván y Martínez.
4. Normativa española y requisitos del Sistema de Gestión de Calidad UNE-EN ISO 9001.
5. Reglamento General de Certificación de Sistemas de Gestión y de sus Marcas de Conformidad de AENOR.
6. Norma Internacional. Traducción certificada. ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
7. Descripción de la Q de Calidad Turística aportada por AENOR.
8. Informe aportado por el SICTED con el método de respuestas a las preguntas más freuentes.
9. El SICTED (Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos) se define en su página web de una forma muy divulgativa.
10. Manual de buenas prácticas SICTED para Guías turísticos (edición 01/10)

Generalitat de Catalunya
Institut Català de Noves Professions

Original en anuari 88-02

CONVENI PER LA FORMACIO DE TECNICS EN ANIMACIO TURISTICA

Barcelona, 1 d'octubre de 1.987
Institut Català de Noves Professions

REUNITS:

El Sr. Miquel Reniu i Tresserras, Director de l'Institut Català de Noves Professions.

El Sr. Francesc Noguera i Romeu, President de la Federació Catalana de Campings.

El Sr. Jordi Martínez i Planas, Vice-president del Patronat de Turisme Costa-Brava-Girona.

El Sr. Antoni Rubio i Garcés, President de la Confederació empresarial d'Hoteleria de Catalunya.

El Sr. Gaspar Espuña i Berga, Director del Cett.

EXPOSEN:

1.- Que l'Institut Català de Noves Professions té encomanades entre altres tasques estudiar i analitzar les mutacions que es produeixen en el món professional, fer el seguiment d'estudis innovadors, divulgar les futures necessitats professionals i potenciar tot allò que pertoca a les noves professions; a tal fi se'l facultat per establir convenis amb organismes i entitats públiques o privades que poden ser útils per les finalitats de l'Institut.

2.- Que la Confederació empresarial d'Hoteleria de Catalunya, la Federació Catalana de Campings, el Patronat de Turisme Costa Brava-Girona i tenen entre altres funcions i atribucions el potenciar tot allò que té a veure amb la millora dels serveis en el camp turístic i que en aquest sentit creuen del tot imprescindible la creació d'uns estudis d'animació turística.

Per tot això i un cop analitzat i valorat l'interès mutu d'aquesta col.laboració, i pensant en el benefici que aportarà a la formació de tècnics en animació turística, i a tot el sector del turisme del nostre país, cadascuna de les parts signants, acorda establir el present conveni marc de col.laboració segons les següents:

CLAUSULES:

Primera.- Es objectiu d'aquest conveni la formació de tècnics en animació turística, mitjançant la realització de cooperacions específiques, programes d'ensenyament i activitats bàsiques escalonades, elaborades, supervisades i aprovades pels signataris del present conveni sota la coordinació de l'Institut Català de Noves Professions.

Pg. de Gràcia, 11, Esc. B, 6è 2a.
08007 Barcelona
Tel. (93) 301 50 12
Tèlex 97063

Segona.- Els cursos aniran dirigits a persones que hagin cursat el BUP o bé el segon grau de FP.

Tercera.- Es crearà una comissió tècnica per l'elaboració, aprovació i seguiment dels programes dels cursos, així com per la redacció d'un informe dirigit al Departament d'Ensenyament, per la possible atorgació d'un diploma.

Aquesta Comissió estarà formada per:

Quarta.- L'Institut Català de Noves Professions podrà atorgar beques en aquells casos en que es consideri necessari.

Cinquena.- Els estudis de tècnics d'animació turística constaran de dos cursos. El segon curs serà eminentment pràctic, i es realitzarà bàsicament en una empresa del sector que es posarà a l'abast dels alumnes mitjançant convenis de col.laboració i que les associacions signants del present conveni s'encarregaran d'escollir. Aquesta empresa donarà una qualificació final del període de pràctiques, la qual serà tinguda en compte a l'hora de posar la nota final.

Sisena.- En una primera etapa els estudis es realitzaran a l'Escola d'Animació Turística (CETT).

Setena.- Els signants del present conveni crearan un equip tècnic per l'elaboració d'un estudi de prospectiva del sector.

Aquest Conveni entrarà en vigor en el moment en que les parts els subscriguin, i s'estendrà inicialment durant dos anys, essent prorrogable per altres dos en absència de denúncia expressa d'alguna de les parts, que haurà de formular-la en un mínim de tres mesos d'antelació.

I en prova de conformitat amb tots i cadascun dels termes, es signa el present Conveni

Sr. Miquel Reniu i Tresserras
Director de l'Institut Català
de Noves Professions

Sr. Francesc Noguera i Romeu
Pdt. Federació Catalana de
Campings.

Sr. Jordi Martínez i Planas
Vice-president del Patronat de
Turisme Costa Brava-Girona

Sr. Antoni Rubio i Garcés
Pdt. de la Confederació Empresarial
d'Hoteleria de Catalunya

Sr. Gaspar Espuña i Berga
Director del CETT

Pg. de Gràcia, 11, Esc. B, 6è 2a.
08007 Barcelona
Tel. (93) 301 50 12
Tèlex 97063

PAP/NF.032.96

CONVENTION DE COLLABORATION

ENTRE :

CLUB MEDITERRANEE, Société Anonyme, située 25, rue Vivienne, à 75002 PARIS (FRANCE),

représentée par Monsieur Maurice BENZAQUEN, Directeur des Opérations Europe–Afrique

Ci–après dénommée "CLUB MEDITERRANEE"

D'une Part,

ET :

Le CENTRE D'ESTUDIS TURISTICS I HOTELERS (CETT), situé à l'Av. Can Marcet, 36–38, à 08035 BARCELONE (ESPAGNE)

Représenté par Monsieur Gaspar ESPUNA, en qualité de Directeur

Ci–après dénommée "CETT"

D'autre Part,

Cett
Data: 14/05/96
ENTRADA
Núm.: E-197

AP/NF.032.96

ETANT PREALABLEMENT EXPOSE QUE :

- I - Le CETT est une institution privée créée en 1969, en réponse au développement constant du tourisme et à la complexité croissante de ce secteur et dont la finalité principale est celle de développer des actions dans trois domaines :

a) la formation de futurs professionnels qui répondent aux besoins du secteur ainsi que le recyclage des professionnels et des cadres ;

b) la recherche de tous les aspects liés au tourisme qui requièrent un traitement empirique ;

c) le conseil aux entreprises et aux institutions aussi bien publiques que privées, dans leurs tâches de gestion et de planification.

- II - Le CLUB MEDITERRANEE est une société de renommée internationale intervenant dans le secteur du tourisme.

- III - Ces deux sociétés ont un souci commun : celui de la qualité et la diffusion de leurs produits et services, l'un dans la formation sérieuse de ses étudiants qu'il prépare, et dont il désire élargir le champ des stages et leur avenir professionnel, l'autre dans son offre de vacances diversifiée, dans le monde entier.

IL A ETE CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT :

1 - Dans le cadre d'une collaboration mutuelle, le CLUB MEDITERRANEE et le CETT s'engagent à :

1.1. Donner des conférences, organiser des rencontres, des présentations des entreprises concernées (CLUB MEDITERRANEE et CETT), afin de permettre la diffusion et une meilleure connaissance de leurs produits et services.

1.2. Echanger toute bibliographie ou documents touristiques et d'animation touristique d'intérêt pour le CETT et le CLUB MEDITERRANEE.

1.3. Etablir toute collaboration ou activité d'intérêt commun.

2. LE CETT s'engage également, à :

2.1. Collaborer à la diffusion du CLUB MEDITERRANEE en Espagne, en profitant de la connaissance du secteur par le CETT, sous forme d'actions conjointes, à définir en temps voulu.

2.2. Faire connaître au CLUB MEDITERRANEE le secteur touristique espagnol, et les institutions touristiques espagnoles.

2.3. Adresser au CLUB MEDITERRANEE, par l'intermédiaire de sa Bourse de stages, des étudiants en stage, soit ceux de l'Ecole Hôtelière, soit ceux de l'Ecole d'Animation Touristique, soit ceux en formation supérieure de gestion touristique donnant lieu à la signature de conventions de stage.

2.4. Permettre, également, au CLUB MEDITERRANEE, à travers sa Bourse de Travail de recruter des professionnels, étudiants et anciens étudiants du CETT.

2.5. Incorporer comme complément à la formation qu'il donne dans les divers domaines de l'Animation, de l'Hôtellerie et de la Restauration ainsi que de la gestion touristique, les éléments ou caractéristiques spécifiques du CLUB MEDITERRANEE.

3. Le CLUB MEDITERRANEE s'engage de son côté, à :

3.1. Sélectionner les étudiants du CETT pour des stages en Espagne et à l'Etranger, en fonction de ses besoins.

3.2. Permettre, dans la mesure du possible, une plus grande présence professionnelle d'anciens étudiants du CETT dans les différents CLUB MEDITERRANEE d'Espagne et du reste du monde.

3.3. Accueillir aussi, en qualité d'invités, certains professeurs du CETT.

3.4. Etudier la possibilité d'inclure l'Hôtel Alimara dans un séjour CLUB MEDITERRANEE à Barcelone ou en Catalogne, dans des termes et conditions qu'il conviendra de définir sous forme d'un accord spécifique.

3.5. Diffuser l'image du CETT en tant que centre intégral de formation touristique et hôtelière.

3.6. Utiliser le CETT comme centre de formation pour le CLUB MEDITERRANEE pour ses installations, pour son corps enseignant, pour ses cours sur mesure, dans des termes et conditions à définir.

4. La présente Convention entre en vigueur à la date de sa signature par les Parties pour une durée d'un (1) an.

Elle sera reconduite par tacite reconduction pour de nouvelles périodes d'un (1) an, sauf dénonciation par l'une des Parties adressée à l'autre, sous forme de lettre recommandée avec accusé de réception trois (3) mois avant la date d'échéance de la période en cours.

Barcelone, le _____ avril 1996, en deux exemplaires originaux.

Pour le CETT :

Nom : Monsieur Gaspar ESPUNA

Signature :

Pour le CLUB MEDITERRANEE :

Nom : Monsieur Maurice BENZAQUEN

Signature :

Catálogo de empresas de alojamiento con servicios de animación

HOTELES DEMARCACIÓN DE BARCELONA (sin la capital)

					OBSERV.		
ESTABLECIMIENTO	**MUNICIPIO**	**WEB**	**C**	**HAB**	**SI**	**NO**	**ACT**
Porta d'Alella	Alella	www.hotelportadalella.es	4	11		X	
Miramar	Badalona	www.hotelmiramar.es	3	42		X	
Campanile	Barberà del Vallès	www.campanile.com	3	212		X	
Eurostars Barberà Parc	Barberà del Vallès	www.eurostarshotels.com	4	120		X	
Hotelet	Begues	www.lhotelet.com	3	10		X	
Ciutat de Berga	Berga	www.hostalets.com	3	62		X	
Berga Park	Berga	www.hotelbergapark.com	3	56		X	
Molí de la Torre	Bigues i Riells	www.molidelatorre.cat	3	13		X	
Bruc	Bruc, El	www.hotel-bruc.com	3	42		X	
Hostal de la Plaça	Cabrils	www.hostaldecabrils.cat	3	9		X	
Mas de Baix	Cabrils	www.hotelmasdebaix.com	3	0		X	
Balneari Termas Victoria	Caldes de Montbui	www.termesvictoria.com	3	85		X	
Balneari Broquetas	Caldes de Montbui	www.grupbroquetas.com	3	86		X	
Vila de Caldes	Caldes de Montbui	www.grupbroquetas.com	4	30		X	
Best Western Hotet Jet	Caldes d'Estrac	www.bestwesternhoteljet.com	3	30		X	
Colón	Caldes d'Estrac	www.hotel-colon.net	4	84		X	
Garbí	Calella	www.hotel-garbi.com	3	150		X	
Marítim	Calella	www.ghthotels.com	3	162	X		

Sant Jordi	Calella	www.hotelsantjordi.com	3	49		X	
Neptuno	Calella	www.hotelneptuno.com	3	100	X		
Miami	Calella	www.hotelmiamicalella.com	3	145		X	
Vila	Calella	www.hotelvila.com	3	164		X	
Santa Mónica	Calella	www.medplaya.com	3	216		X	
Mont Rosa	Calella	www.montrosa.com	3	120		X	
Terramar	Calella	www.hotel-terramar.com	3	210	X		
Bon Repòs	Calella	www.hotelbonrepos.net	3	210	X		
Catalonia	Calella	www.hcatalonia.com	3	130		X	
Kaktus Playa	Calella	www.grupflorida.com	3	255		X	
Mar Blau	Calella	www.publintur.es/h.marblau	3	220	X		
Calella Park	Calella	www.hotenco.com	3	54			X
Esplai	Calella	www.hotelesplai.net	3	198	X		
President	Calella	www.publintur.es/president.htm	3	315	X		
Volga	Calella	www.grupflorida.com	3	175	X		
Top Calella Palace	Calella	www.htophotels.com	3	352	X		
Top Olympic	Calella	www.htophotels.com	3	529	X		
Serhs Oasis Park	Calella	www.hotelserhsoasispark.com	3	209	X		
Balmes	Calella	www.htophotels.com	3	145	X		
Miami Park	Calella	www.aparthotelmiamipark.com	3	102	X		
Top Amaika	Calella	www.ghthotels.com	4	228	X		
Bernat II	Calella	www.hotelbernat.com	4	137	X		
Les Palmeres	Calella	www.hlespalmeres.com	4	96	X		
Xurin	Cardedeu	www.ghthotels.com	3	30		X	
Vilar Rural de Cardona	Cardona	www.vilarsrurals.com	3	99	X		

Bremon	Cardona	www.hotelbremon.com	3	18	X		
P. N. Ducs de Cardona	Cardona	www.parador.es	4	54		X	
Luna	Castelldefels	www.hotelluna.es	3	30		X	
Ciudad de Castelldefels	Castelldefels	www.hotelciudadcastelldefels.com	3	104		X	
Flora Parc	Castelldefels	www.floraparc.com	3	68		X	
Barcelona Classic	Castelldefels	www.hotelcanalolimpic.com	3	48		X	
Playafels	Castelldefels	www.grup-soteras.com	4	34		X	
Gran Hotel Rey Don Jaime	Castelldefels	www.grup-soteras.com	4	94		X	
Bel-Air	Castelldefels	www.grup-soteras.com	4	44		X	
Best Western Hotel Mediterráneo	Castelldefels	www.bestwsternhotelmediterraneo.com	4	47		X	
Mediterráneo Plaza	Castelldefels	www.hmediterraneo.com	4	20		X	
La Violeta	Castellterçol	www.lavioleta.com	4	6		X	
Bellaterra	Cerdanyola del Vallès	www.ashoteles.es	3	116		X	
Eurostars Parc del Vallès	Cerdanyola del Vallès	www.eurostars.es	4	82		X	
Can Rafael	Collbató	www.canrafel.net	3	99		X	
NH Cornellà	Cornellà	www.nh-hoteles.es	3	78		X	
Novotel Barcelona	Cornellà	www.novotel.com	4	153		X	
Abba Garden	Esplugues	www.abbagardenhotel.com	4	138		X	
Termes La Garriga Health Center	Garriga, La	www.termes.com	4	22		X	
Gran Hotel Balneari Blancafort	Garriga, La	www.balnearioblancafort.com	5	155		X	
Motel Punt 14	Gavà	www.motelpuntcatorze.com	3	42		X	
Casa Fonda Europa	Granollers	www.casafondaeuropa.co	3	7		X	

Iris	Granollers	www.hoteliris.com	3	56		X	
Granollers	Granollers	www.hotelgranollers.com	3	72		X	
Ciutat de Granollers	Granollers	www.expressbyholidayinn.es	4	111		X	
Atenea Valles	Granollers	www.aparthotelateneavalles.com	4	77		X	
Masferrer	Gualba	www.hotelmasferrer.com	4	11		X	
El Jou	Guardiola de Berguedà	www.eljouhotel.com	3	21		X	
AC Som	Hospitalet de Llobregat, L'	www.ac-hotels.com	3	103		X	
Prestige Congres	Hospitalet de Llobregat, L'	www.prestigehotels.com	4	160		X	
Solvasa	Hospitalet de Llobregat, L'	www.solvasa.com	4	116		X	
Hesperia Tower	Hospitalet de Llobregat, L'	www.hesperia.es	5	281		X	
América	Igualada	www.hotel-america.es	3	52		X	
Ciutat d'Igualada	Igualada	www.hotelciutatigualada.com	4	67		X	
Sorra d'Or	Malgrat de Mar	www.sorrador.com	3	195	X		
Planamar	Malgrat de Mar	www.planamar.com	3	163	X		
Sorra Daurada	Malgrat de Mar	www.hotelserhssorradaurada.com	3	290	X		
Rosa Nàutica	Malgrat de Mar	www.hotelrosanautica.com	3	142	X		
Monteplaya	Malgrat de Mar	www.hotelmonteplaya.com	3	183		X	
Serhs Maripins	Malgrat de Mar	www.hotelsehrsmaripins.com	3	199	X		
Rey-Mar Playa	Malgrat de Mar	www.hotelserhssorradaurada.com	3	210		X	
Cartago Nova	Malgrat de Mar	www.cartago-nova.com	3	214	X		
Papi	Malgrat de Mar	www.hotelpapi.com	3	227	X		
Luna Park	Malgrat de Mar	www.hotenco.com	3	144	X		

Reymar	Malgrat de Mar	www.hotelreymar.com	3	222	X		
Amaraigua	Malgrat de Mar	www.hotelamaraigua.net	3	74		X	
Aqua Hotel Bella Playa	Malgrat de Mar	www.aquahotel.com	3	270		X	
Tròpic Park	Malgrat de Mar	www.tropic-park.com	4	204		X	
Luna Club	Malgrat de	www.hotenco.com	4	128	X		
Pere III	Manresa	www.hotelpereIII.com	3	113		X	
AC Martorell	Martorell	www.ac-hotels.com	3	92		X	
Castell de Mata	Mataró	www.hotelcastelldemata.com	3	52		X	
Colón	Mataró	www.hotelcolonmataro.com	3	48		X	
NH Ciutat de Mataró	Mataró	www.nh-hoteles.es	3	80		X	
Express by holiday Inn Molins de Rei	Molins de Rei	www.expressbyholidayinn.es	3	111		X	
Calasanz	Molins de Rei	www.hotelcalasanz.com	3	24		X	
Catalán	Mollet del Vallès	www.hotelcatalan.com	3	65		X	
Ciutat de Mollet	Mollet del Vallès	www.ciutathotels.com	3	64		X	
Abat Cisneros	Monistrol de Montserrat		3	41		X	
Montcada Aparthotel	Montcada i Reixac		3	20		X	
Husa Sant Bernat	Montseny	www.husa.es	3	23		X	
Sorrabona	Pineda de Mar	www.hotelsorrabona.com	3	75	X		
Stella	Pineda de Mar	www.hotelstellapineda.com	3	216		X	
Golden Taurus Park	Pineda de M	www.goldenhotels.com	3	482	X		
Mont Palau	Pineda de Mar		3	128		X	
Paradís Park Hotel	Pineda de Mar	www.hotelparadisepark.com	3	44	X		
Koppers	Pineda de Mar	www.hotelkoppers.com	3	158		X	
Serhs Montemar	Pineda de Mar	www.hotelserhsmontemar.com	3	217	X		

Aparthotel Nostre Mar	Pineda de Mar	www.aquahotel.com	3	31	X		
Aqua Hotel Promenade	Pineda de Mar	www.aquahotel.com	3	172	X		
Top Pineda Palace	Pineda de Mar	www.htophotels.es	4	194	X		
Tryp Barcelona Aeropuerto	Prat de Llobregat, El	www.trypbarcelonaaeropuerto.solmelia.com	4	205		X	
Ciutat del Prat	Prat de Llobregat, El	www.renaissancebarcelonaairport.com	4	209		X	
Renaissance Sky Hotel	Prat de Llobregat, El	www.renaissancebarcelonaairport.com	5	53		X	
Pedra, La	Pujalt	www.hotel-lapedra.com	3	6		X	
Sant Pere II	Rubí		3	18		X	
Park Sedó	Rubí	www.parksedo.com	3	13		X	
Urpí	Sabadell	www.hotelurpi.com	3	123		X	
Sabadell Hotel	Sabadell		4	110		X	
Gran Hotel Verdi	Sabadell		4	172		X	
Hostal del Camp	Sallent	www.hostaldelcamp.com/ca	3	26		X	
Catalonia Bristol	Sant Andreu de la Barca	www.catalonia.es	3	57		X	
El Castell	Sant Boi	www.elcastell.com	3	44		X	
NH Sant Boi	Sant Boi		3	124		X	
Suís	Sant Celoni	www.hotelsuis.com	3	34		X	
Sant Celoni	Sant Celoni	www.hotelcalbatlle.com	3	20		X	
Novotel Barcelona Sant Cugat	Sant Cugat del Vallès	www.novotel.com	4	150		X	
Sant Cugat Hotel	Sant Cugat del Vallès	www.hotel-santcugat.com	4	97		X	
Les Torres	Sant Esteve Sesrovires	www.lestorres.net	3	40		X	

Barceló Montserrat	Sant Esteve Sesrovires	www.barcelo.com	4	150		X	
Hesperia Sant Joan	Sant Joan Despí	www.hoteles-hesperia.es	3	128		X	
Novotel Sant Joan Despí	Sant Joan Despí	www.novotel.com	4	161		X	
Torre Martí	Sant Julià de Vilatorta	www.hoteltorremarti.com	3	8		X	
Mas Albereda	Sant Julià de Vilatorta	www.masalbereda.com	4	21		X	
NH Porta Barcelona	Sant Just Desvern	www.nh-hotels.com	3	99		X	
Hesperia Sant Just	Sant Just Desvern	www.hoteles_hesperia.es	4	150		X	
Citypark Sant Just	Sant Just Desvern	www.hlghotels.com	4	120		X	
Palou	Sant Pere de Ribes	www.hotelpalou.com	3	10		X	
Gran Sol	Sant Pol de Mar	www.euht-santpol.org/gransol	3	44		X	
Sant Quirze de Besora	Sant Quirze de Besora	www.mghoteles.com	3	14		X	
Castell de l'Oliver	Sant Vicenç de Montalt	www.hotelcastelldeloliver.es	4	7		X	
Arumí	Santa Eugènia de Berga	www.hotelarumi.com	3	21		X	
Hostal Can Feliu	Santa Susanna	www.sondagueta.com	2	20		X	
Alhambra	Santa Susanna	www.hotelalhambra.net	3	238		X	
Riviera	Santa Susanna	www.hotelriviera.cat	3	305	X		
Santa Susanna Resort	Santa Susanna	www.santasusannaresort.info	3	215	X		
Don Ángel	Santa Susanna	www.hoteldonangel.com	3	226	X		
Florida Park	Santa Susanna	www.grupflorida.com	3	358		X	
Aqua Hotel Aquamarina	Santa Susanna	www.aquahotel.com	3	609		X	
Indalo Park	Santa Susanna	www.indalopark.es	3	308	X		

Sant Jordi	Santa Susanna	www.santjordihotel.com	3	175		X	
Caprici	Santa Susanna	www.hotelcaprici.com	3	238		X	
Mercury	Santa Susanna	www.hotelmercury.com	3	334		X	
Tahití Playa	Santa Susanna	www.tahitiplaya.com	3	472	X		
Santa Susanna Aparthotel	Santa Susanna	www.aquahotel.com	3	106		X	
Top Royal Sun	Santa Susan	www.htophotels.com	4	217	X		
Aqua Hotel Montagut	Santa Susanna	www.aquahotel.com	4	186	X		
Sirius	Santa Susanna	www.sirius-hotel.com	4	161		X	
Aqua Hotel Onabrava	Santa Susanna	www.aquahotel.com	4	350	X		
Caprici Verd	Santa Susanna	www.hotelcapriciverd.com	4	266		X	
Maritim	Santa Susanna	www.htophotels.com	4	177	X		
Restaurant Ramon Park Hotel	Santpedor	www.montemarmaritim.com	4	32		X	
Seva	Seva	www.hotelseva.com	2	23		X	
EIHCA -El Montanyà	Seva	www.eihca.com	3	58		X	
El Montanyà II	Seva	www.elmontanya.com	4	142		X	
El Montanyà	Seva	www.elmontanya.com	4	130		X	
Subur	Sitges	www.hotelsubur.com	3	95		X	
Capri	Sitges	www.hotelcapri.es	3	26		X	
Celimar	Sitges	www.hotelcelimar.com	3	24		X	
Sitges Park Hotel	Sitges	www.sitgesparkhotel.com	3	85		X	
Platjador	Sitges	www.hotelsitges.com	3	59		X	
Veracruz	Sitges	www.hotelsitges.com	3	35		X	
Galeón	Sitges	www.parrotshotel.com	3	47		X	
Galeón Pavillón	Sitges	www.hotelsitges.com	3	27		X	
Celimar Centre	Sitges	www.hotelcelimar.com	3	20		X	

La Santa María	Sitges	www.lasantamaria.com	3	36		X	
La Pinta	Sitges	www.lapinta.net	3	17		X	
Terramar	Sitges	www.hotelterramar.com	4	209		X	
Calípolis	Sitges	www.hotelcalipolis.com	4	170		X	
Best Western Subur Maritim	Sitges	www.bestwesternhotelsuburmaritim.com	4	45	X		
Antemare Nova Dimensió	Sitges	www.antemare.com	4	117		X	
San Sebastián Playa	Sitges	www.hotelsansebastian.com	4	51		X	
Melià Gran Sitges	Sitges	es.solmelia.com	4	307		X	
Estela Barcelona	Sitges	www.hotelestela.com	4	57		X	
La Niña	Sitges	www.laninahotel.com	4	46		X	
Mediterráneo Sitges	Sitges	www.ahmediterraneo.com	4	84		X	
Sunway Playa Golf	Sitges	www.sunway.es	4	14	X		
Dolce Sitges	Sitges	www.dolce-sitges-hotel.com	5	263		X	
Terrassa Park	Terrassa	www.hotelterrassapark.com	3	74		X	
Don Cándido	Terrassa	www.hoteldoncandido.com	4	126		X	
Aloha	Tona	www.hotelaloha.com	3	36		X	
Can Pamplona	Vic	www.canpamplona.com	3	34	X		
NH Ciutat de Vic	Vic	www.nh-hoteles.es	3	36		X	
Balmes Vic	Vic	www.hoteljbalmes.com	3	50		X	
P. N. Vic-Sau	Vic	www.parador.es	4	36		X	
Pedro III El Grande	Vilafranca del Penedès	www.hotelpedrotercero.com	3	52		X	
Domo	Vilafranca del Penedès	www.domohotel.com	4	44		X	
Alfa Penedès	Vilafranca del Penedès	www.alfapenedes.com	4	59		X	

La Riba	Vilanova de Sau	www.hotellariba.com	3	13		X	
Augusta Vallès	Vilanova del Vallès	www.hotelaugustavalles.com	4	102		X	
Ceferino	Vilanova i la Geltrú	www.hotelceferino.com	3	28		X	
César	Vilanova i la Geltrú	www.parador.es	3	30		X	

Gráfico de demarcación según categoría hotelera.

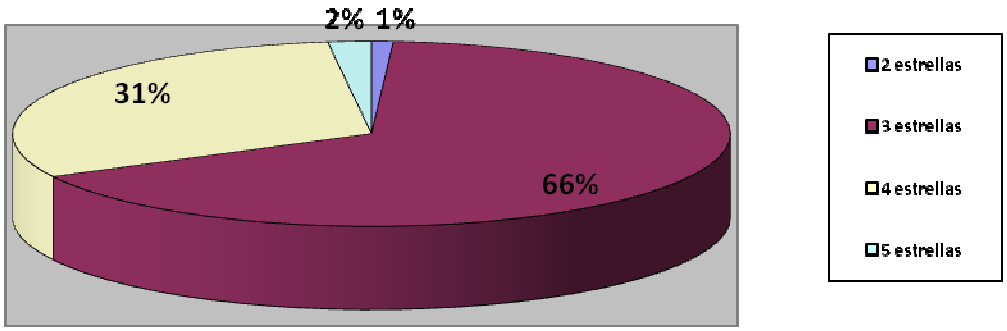


Gráfico de capacidad hotelera según categoría hotelera.

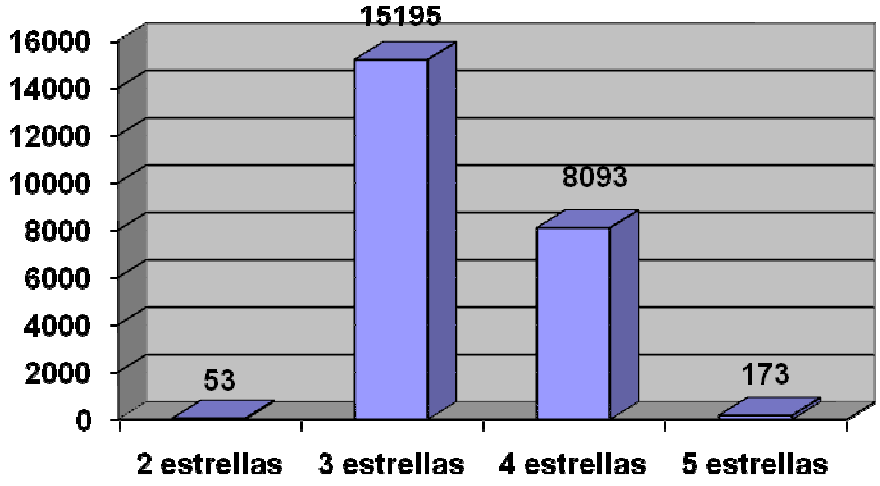


Gráfico resumen de establecimientos con animación turística.

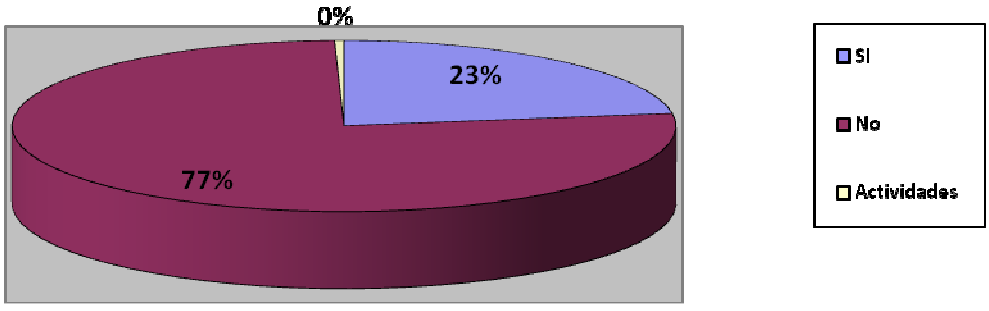
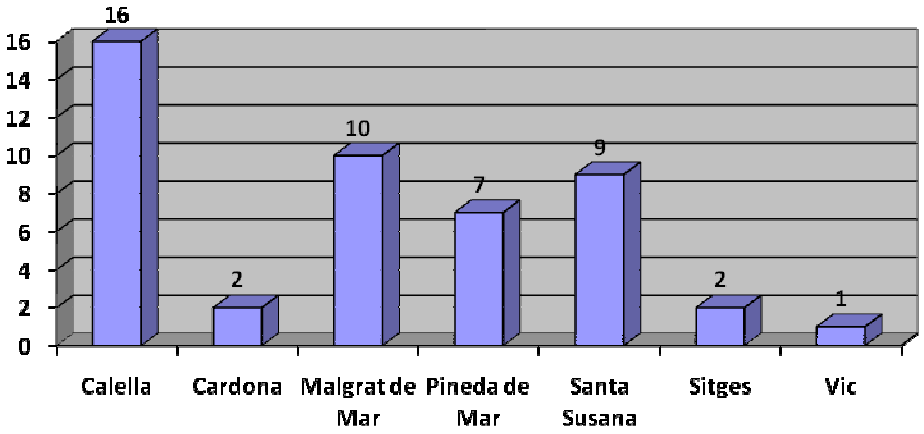
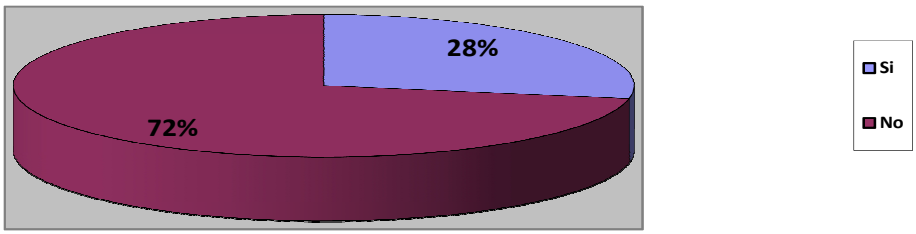


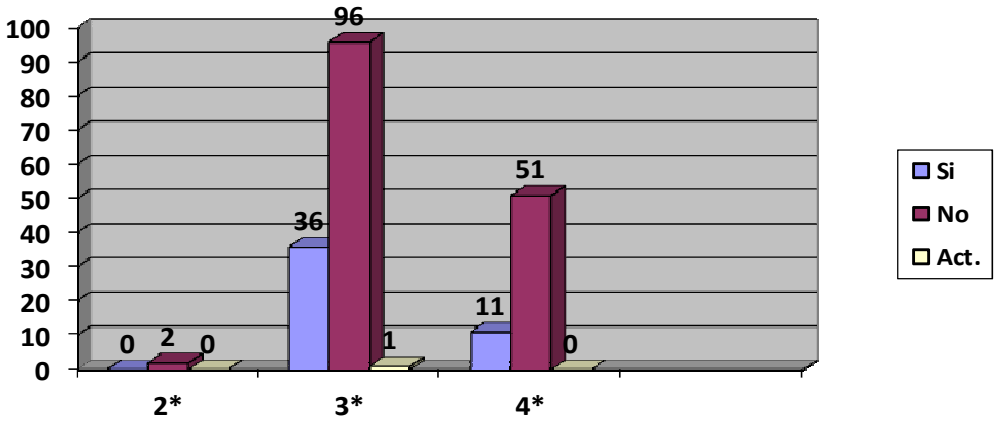
Gráfico de identificación de animación turística por municipios.



Gráfica potencial de destinatarios



Gráfica De establecimientos por categoría con animación hotelera



HOTELES DE TARRAGONA

					OBSERV.		
ESTABLECIMIENTO	**MUNICIPIO**	**WEB**	**C**	**HAB**	**SI**	**NO**	**ACT**
Ca la Sió	Aiguamúrcia	www.calasio.com	1	4		X	
Nou	Alcover		1	46		X	
Can Quimet	Aldea, L'	www.canquimet.net//	2	25		X	
Llorca	Almadrava, l'	www.hotelllorca.com	2	15		X	
El Gran Claustre	Altafulla	www.granclaustre.com	4	20		X	
La Torreta	Altafulla	www.hotellatorreta.com	2	26		X	
Oreneta	Altafulla		1	8		X	
Sant Martí	Altafulla		2	18		X	
Yola	Altafulla	www.hotelyola.com	2	37		X	
Ametlla Mar	Ametlla de Mar	www.hotelametllamar.com/	4	240	X		
Bon Repòs	Ametlla de Mar	www.hbonrepos.com	3	38		X	
Del Port	Ametlla de Mar		1	16		X	
L'Alguer	Ametlla de Mar		2	37		X	
Motel del Golf	Ametlla de Mar		3	12		X	
Ampolla Sol	Ampolla, L'	www.hotelampollasol.es	1	24		X	
Flamingo	Ampolla, L'	www.hotelflamingo.cat	4	66		X	
La Roca Plana	Ampolla, L'		2	21		X	
Mediterrani Blau	Amposta	www.mediterraniblau.co	2	20		X	
Montsià	Amposta	www.hchostalets.cat	2	52		X	
Don Pelayo	Arboç, L'		1	21		X	
La Xaconera d'Ardenya	Ardenya	www.laxaconera.com	2	6		X	
Hort de Fortunyo	Arnes		2	7		X	
Vilar Rural d'Arnes	Arnes	www.vilarsrurals.com	4	95		X	

El Bosc	Banyeres del Penedès		2	7		X	
L'Hort de l'Àvia	Banyeres del Penedès	www.albergahoteles.es	3	11		X	
Pepo	Benifallet	www.restaurantpepo.co	2	9		X	
Mas Taniet	Benissanet		1	8		X	
Can Josep	Bot	canjosep.com	2	9		X	
Cal Barber	Botarell	www.calbarber.net	4	10		X	
Sant Roc	Botarell		1	7		X	
Allotjament Antiga	Calafell	www.antiga.info	3	16		X	
Canada Palace	Calafell	www.hotelcanadapalace.com	4	160		X	
Hostal el Castell	Calafell		1	20		X	
Kursaal	Calafell	www.hotelkursaal.org	3	39		X	
Ramblas Miramar	Calafell	www.ramblashoteles.com	3	212			X
Salomé	Calafell		1	45		X	
Solimar	Calafell	www.solimarhotel.com	3	111	X		
Augustus I	Cambrils	WWW.HOTELAUGUSTUS.ES	3	324	X		
Best Cambrils	Cambrils		4	400	X		
Cambrils Playa	Cambrils		3	261	X		
Can Solé	Cambrils	HOTELCANSOLE.COM	2	26		X	
Cesar Augustus	Cambrils	www.hotelcesaraugustus.com	3	160	X		
Daurada Park	Cambrils	www.dauradapark@terra.es	3	110	X		
El Camí	Cambrils	www.fondaelcami.com	1	44		X	
Gran Pescador	Cambrils		1	22		X	
Hesperia Centurion	Cambrils	www.hesperia.com	4	211	X		
L'Hotelet	Cambrils	www.hotelet.com	2	56		X	

Marinada	Cambrils	www.costa-daurada.com	2	14		X	
Marítim Princess	Cambrils		3	472	X		
Mas Gallau	Cambrils	www.hotelmasgallau.co	4	40		X	
Miramar	Cambrils		1	12		X	
Mónica	Cambrils	www.hotelmonica.com	4	100		X	
Orly	Cambrils		2	16		X	
Port Eugeni	Cambrils		3	105	X		
Príncep	Cambrils	www.hotelprincep.com	3	27		X	
Pueblo Eldorado Playa	Cambrils	www.doradoplaya.com	2	104		X	
Rovira	Cambrils	www.hotelrovira.com	3	58		X	
Tryp Port Cambrils	Cambrils		4	156	X		
Vilamar	Cambrils		2	24		X	
Davall Plaça	Capafonts	www.davallplaca.es	4	8		X	
La Heredad Mascollet	Capçanes	www.grupolhh.com	4	14		X	
Carlos III	Cases d'Alcanar, les	www.carlostercero.com/	3	50			X
Castell	Cases d'Alcanar, les		1	29		X	
Aire	Colldejou		2	5		X	
Brisamar	Coma-ruga		3	102		X	
Comarruga Platja	Coma-ruga	www.comarrugaplatja.com	3	75		X	
Gran Hotel Europe	Coma-ruga	www.gran-hotel.com	4	132	X		
Marvel Comarruga	Coma-ruga	www.marvelhotels.com	4	236	X		
Natura Park	Coma-ruga		3	220			X
Platja de Coma-ruga	Coma-ruga		4	119		X	
Casa d'Ivori	Creixell	www.hotelcasadivori.com	2	15		X	
La Masieta	Creixell	www.lamasieta.es	3	14		X	

La Plana	Creixell		1	10		X	
Adia Hotel Cunit Playa	Cunit		3	42		X	
Delta Hotel	Deltebre		3	24		X	
Ecodunas	Deltebre		3	85		X	
Rull	Deltebre	www.hotelrull.com	3	47		X	
Hostal del Senglar	Espluga de Francolí,	www.hostaldelsenglar.com	2	39		X	
Masia del Cadet	Espluga de Francolí,	www.masiadelcadet.com	3	12		X	
Monestir	Espluga de Francolí,	www.hotelmonestir.com	3	28		X	
Ocell Francolí	Espluga de Francolí,		1	14		X	
Hostal Sport	Falset	www.hostalsport.com	4	11		X	
Piqué	Gandesa		1	48		X	
Cal Llop	Gratallops	www.cal-llop.com	3	9		X	
Les Capçades	Horta de Sant Joan	www.hotellescapcades.com	3	13		X	
Miralles	Horta de Sant Joan	www.hotelmiralles.com	1	48		X	
Meridiano Mar	Hospitalet de l'Infant, l'	www.meridiamar.com	3	85		X	
Sancho	Hospitalet de l'Infant, l'		2	14		X	
Vistamar	Hospitalet de l'Infant, l'	www.hoteles-vistamar.com	3	72		X	
Castell de Gimenelles	Hostal, l'	www.gimenelles.com	1	5		X	
Catacurian	Masroig, El	www.catacurian.com	1	3		X	
Cala Cristal	Miami Platja	www.aparthotelcalacristal.com	4	8		X	
Castellmar	Miami Platja		2	5		X	
La Puerta	Miami Platja		1	9		X	
Pino Alto	Miami Platja	www.hotel-pinoalto.com	4	137	X		
Sol d'Or	Miami Platja	www.hotelsoldor.net	2	13		X	

Tropicana	Miami Platja		1	34		X	
Cal Blasi	Montblanc	www.fondacalblasi.com	2	9		X	
Ducal	Montblanc		2	41			X
Fonda Riuot	Montblanc	www.tinet.org/rdomingo	1	9		X	
Viaurelia Hotel	Montblanc	www.hotel-viaurelia.com	2	15		X	
Sant Jordi	Montbrió del Camp	www.hotelstjordi.com	2	23		X	
la Massada	Mont-ral		2	11		X	
Hostal Mont-roig	Mont-roig del Camp		1	9		X	
Pierre & Vacances	Mont-roig del Camp	wwwpierreetvacances.com	3	215	X		
Mora Park	Móra Nova		2	18		X	
La Grava	Morell, El	www.lagrava.com	4	12		X	
Morell	Morell, El		1	21		X	
El Balcó del Priorat	Morera de Montsant,		1	13		X	
Mas Can Ros	Ordres, les	www.hotelmascanros.net	4	15		X	
4 Carreteres	Pineda, la		1	24		X	
Carabela Roc	Pineda, la		3	96		X	
Estival Park	Pineda, la	www.estivalpark.es	4	968	X		
Golden Donaire	Pineda, la	www.goldenhotels.com	3	426		X	
La Hacienda	Pineda, la	www.hotelhacienda.net	4	260	X		
Palas Pineda	Pineda, la		4	452	X		
L'Algadir del Delta	Poblenou Delta	www.hotelalgadirdelta.com	3	11			X
Marjal	Poblenou del Delta		4	7		X	
Hostatgeria de Celma	Pobles, les	www.hostatgeriadecelmahotel.com	3	7		X	
Hostal Fonoll	Poblet		2	8		X	

Els Pampols	Porrera	www.elspampols.net	2	6		X	
Espasa	Prades		1	18		X	
Xalet de Prades, El	Prades	www.xaletdeprades.com	2	0		X	
Mas Mariassa	Pratdip	www.masmariassa.com	4	7		X	
Els Pins	Prenafeta	www.turismontblanc.com	1	21	X		
Hotel Rural Panxampla	Reguers, els		3	4		X	
Peralta	Renau	www.hotelperalta.com	3	10		X	
Ciutat de Reus	Reus	www.nh-hotels.com	4	84		X	
Gaudí	Reus	www.gargallo-hotels.com	3	87		X	
Ollé	Reus		1	30		X	
Quality Reus	Reus	www.stylehotels.net	3	60		X	
Hostal Perla	Riudoms		1	14		X	
Belvedere	Salou	www.h-belvedere.com	3	396	X		
Blaumar	Salou	www.blaumarhotel.com	4	500	X		
Cala Font	Salou	www.calafonthotel.com	3	318	X		
California Garden	Salou		3	469			X
California Palace	Salou	www.hotelcaliforniagarden.com	4	163	X		
Calypso	Salou	www.medplaya.com	3	514	X		
Cap Salou	Salou	www.besthotels.es	3	465	X		
Caribe Resort	Salou	www.hotelcariberesort.com	4	503	X		
Casablanca Playa	Salou		3	63		X	
Caspel	Salou	www.hotel-caspel.com	3	95			X
Cye Holiday Centre	Salou		3	145		X	
Da Vinci	Salou		3	227			X
Dorada Palace	Salou	www.doradapalace.com	4	240			X

El Recó	Salou		1	30		X	
Eurosalou	Salou	www.hoteleurosalou.com	3	294	X		
Golden Avenida Suites	Salou	www.goldenhotels.com	3	180	X		
Golden Port Salou	Salou	www.goldenhotels.com	4	348	X		
H10 Delfín Park	Salou	www.h10hotels.com	3	244	X		
H10 Europa Park	Salou	www.h10hotels.com	4	323	X		
H10 Mediterranean	Salou	www.h10hotels.com	4	372	X		
H10 Salauris Palac	Salou	www.h10.es	4	351	X		
Jaime I	Salou	www.hoteljaimeprimero.com	3	770	X		
Las Vegas	Salou	www.hotellasvegassalou.com	3	281	X		
Los Ángeles	Salou		3	264	X		
Magnolia	Salou	www.magnoliahotelsalou.com	4	72		X	
Marinada	Salou		2	82		X	
Marinada	Salou		3	228	X		
Mediterráneo	Salou		3	263	X		
Molinos Park	Salou		3	254	X		
Negresco	Salou	www.besthotels.es	4	307			X
Niza	Salou		1	16		X	
Oasis Park	Salou		3	384	X		
Olympus Palace	Salou		3	245			X
Planas	Salou	www.hotelplanas.com	3	98			X
Playa de Oro	Salou		3	175		X	
Playa Margarita	Salou	www.hotelplayamargarita.com	2	155	X		
Playa Park	Salou	www.hotelplayapark.com	3	315	X		
President	Salou	www.hotelpresidentsalou.com	3	56		X	

Punta Dorada Princess	Salou		4	100			X
Regente Aragón	Salou	www.hotelregentearagon.com	4	81		X	
Regina Gran Hotel	Salou		4	294	X		
Rotonda	Salou		3	20		X	
Salou Park	Salou	www.saloupark.com	4	218	X		
Salou Princess	Salou		3	327	X		
Salou Suite	Salou	www.ibersol.es	3	106		X	
San Diego	Salou		3	250	X		
San Francisco	Salou		3	225	X		
Santa Mónica	Salou		3	210	X		
Sol Costa Daurada	Salou	www.solmelia.com	4	300			X
Sol d'Or	Salou		3	312	X		
Sol Piramide Salou	Salou		4	230	X		
Sun Club	Salou	www.sunclubsalou.com	4	113	X		
Tolosa	Salou		2	40		X	
Venecia Park	Salou		3	260	X		
Vil·la Romana	Salou	www.hotelvil-laromana.com	4	430	X		
Villamarina Club	Salou	www.hotel-villamarina.com	3	187	X		
Hotel del Port	St Carles Ràp.		3	16		X	
Juanito	St Carles Ràp.		1	35		X	
La Ràpita	St Carles Ràp.	www.hotellarapita.es	3	232	X		
Llansola	St Carles Ràp.	www.llansolahotel.com	2	21		X	
Miami Mar	St Carles Ràp.	miamicanpons.com	4	30		X	
Plaça Vella	St Carles Ràp.		2	21		X	
Ermita	Sant Salvador		2	57		X	

Europe Sant Salvador	Sant Salvador	www.hotels-salvador.com	3	145	X		
Le Meridien Ra Beach Hotel&Spa	Sant Salvador	www.lemeridien.com/ra	5	143		X	
Platja Mar	Sant Salvador		2	18		X	
Hotel-Restaurant Diego	Santa Bàrbara	www.hoteldiego.com	2	21		X	
Venta de la Punta	Santa Bàrbara	ventadelapunta.net	2	22		X	
Santa Coloma	Sta Col. Queralt		3	25		X	
Hostal Grau	Santes Creus		2	14		X	
Sant Jordi	Segur Calafell		1	19		X	
Victòria	Segur Calafell		3	32		X	
Mas La Trampa	Selva del Camp	www.maslatrampa.com	3	7		X	
Mas Passamaner	Selva del Camp	www.maspassamaner.com	5	26		X	
Nou	Selva del Camp		3	62		X	
Nova Sénia	Sénia, La		3	42		X	
La Siuranella	Siurana	www.siuranella.com	1	6		X	
Cala Azul	Tamarit		2	28		X	
AC Tarragona	Tarragona		4	115		X	
Alexandra	Tarragona	www.ah-alexandra.com	3	32		X	
Astari	Tarragona	www.hotelastari.com	3	83		X	
Canadá	Tarragona	www.hotelcanada.biz	3	56		X	
Catalunya Express	Tarragona	www.hcatalunyaexpress.com	2	31		X	
Ciutat de Tarragona	Tarragona	www.sbhotels.es	4	168		X	
Cosmos	Tarragona	www.hotelcosmostarragona.com	1	14		X	
Eurostars Tarraco	Tarragona	www.eurostarshotels.com	4	124		X	
Husa Imperial Tarraco	Tarragona		4	170			X
Lauria	Tarragona	www.hlauria.es	3	72		X	

Marina	Tarragona		3	36		X	
Núria	Tarragona	www.hotelnuria.com	3	57		X	
Plaça de la Font	Tarragona		1	20		X	
Riu Clar	Tarragona		1	15		X	
Royal Tarraco	Tarragona	www.royaltarraco.net	4	123			X
Sant Jordi	Tarragona	www.hotelsantjordi.info.	3	39		X	
SB Express	Tarragona	www.sbhotels.es	3	90		X	
Urbis	Tarragona	www.hotelurbiscentre.com	3	44		X	
Morros	Torredembarra	www.morros.es	3	79		X	
Paradís	Torredembarra		1	10		X	
Abadia del Priorat	Torroja del Priorat	www.abadiadelpriorat.com	4	13		X	
Berenguer IV	Tortosa	www.hotelberenguer.com	2	48		X	
Corona Tortosa	Tortosa	hotelcoronatortosa.com	3	102		X	
L'Ardiaca	Tortosa		1	9		X	
P. N. Castell de la Suda	Tortosa	www.parador.es	4	72		X	
Tortosa Parc	Tortosa	hoteltortosaparc.com	2	84		X	
Bon Lloc	Ulldecona		1	12		X	
Cal Naudí	Ulldecona		4	7		X	
Lloc d'Omm	Ulldecona		2	4		X	
Casa Guimerà	Vallespinosa		2	9		X	
Regina & SPA	Vallfogona	www.cityhotels.es	4	47		X	
Class Valls	Valls	www.hotelclassvalls.com	3	83		X	
Félix Hotel	Valls	www.felixhotel.net	3	53		X	
La Figuerola	Vandellòs	www.fghotels.com	4	67		X	
Ramblas Vendrell	Vendrell, El	ww.ramblashoteles.com	4	43		X	

Atenea Aventura	Vila-seca Solc.	www.cityhotels.es	4	52		X	
El Paso	Vila-seca Solc.	www.portaventura.es	4	501	X		
Port Aventura	Vila-seca Solc.	www.portaventura.es	4	500	X		
Cal Maginet	Vilaverd	www.calmaginet.cat	2	8		X	
Olimar II	Vinyols i Arcs		3	56			X
Port Vinyols	Vinyols i Arcs	www.portvinyols.com	3	65		X	
Hotel Villa Retiro	Xerta		5	9		X	

Gráfico de demarcación según categoría hotelera

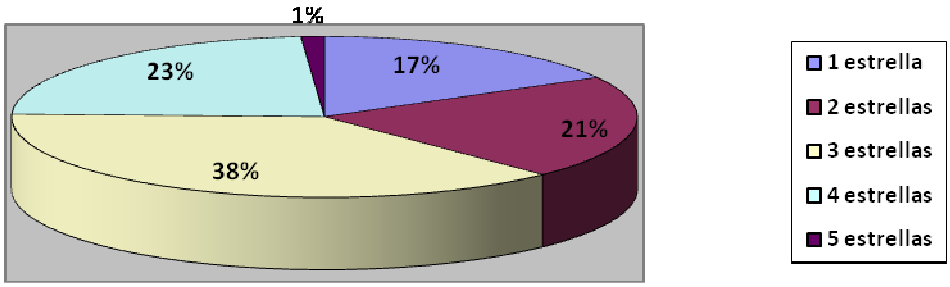


Gráfico de capacidad hotelera según categoría hotelera.

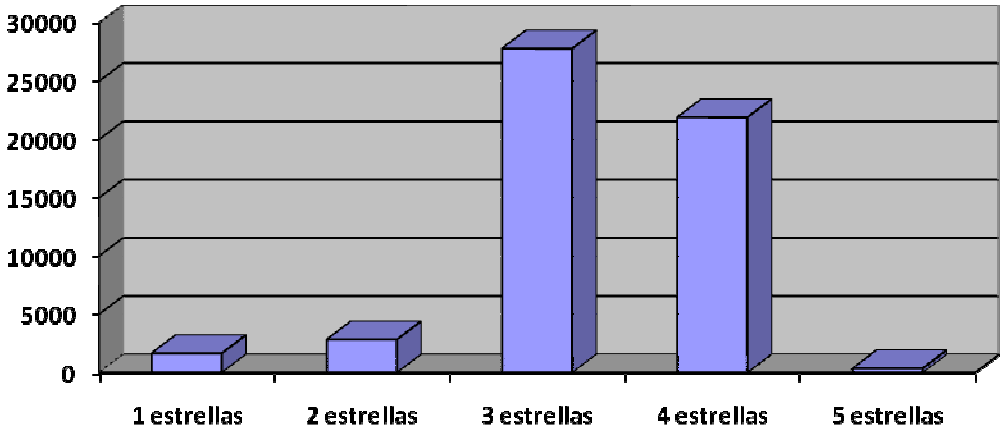


Gráfico resumen de establecimientos con animación turística.

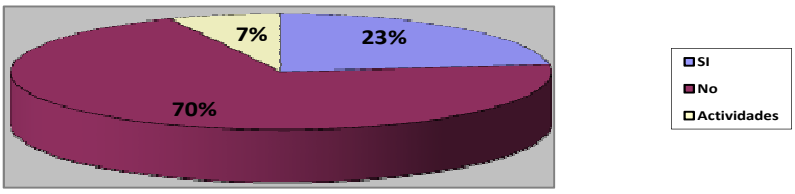
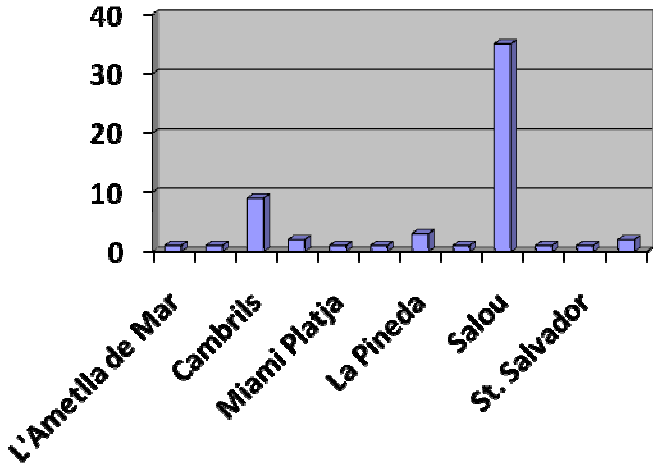
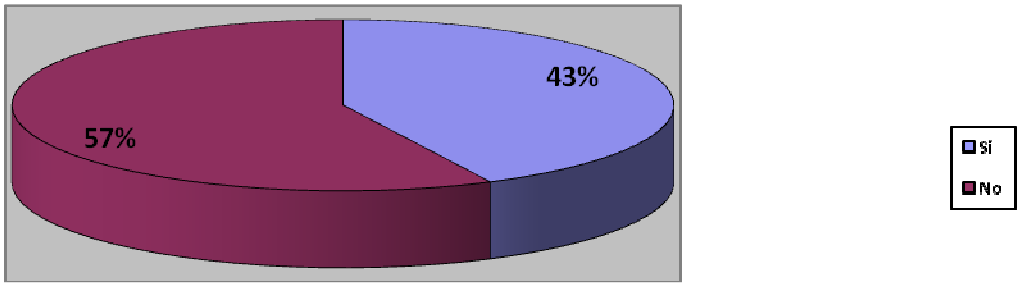


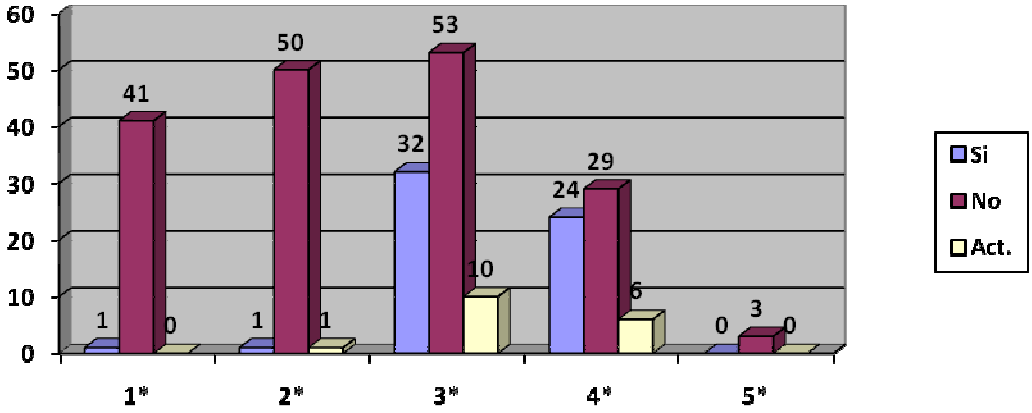
Gráfico de identificación de animación turística por municipios.



Gráfica potencial de destinatarios



Gráfica de establecimientos por categoría con animación hotelera



HOTELES DE GIRONA

					OBSERV.		
ESTABLECIMIENTO	**MUNICIPIO**	**WEB**	**C**	**HAB**	**SI**	**NO**	**ACT**
Albons	Albons	www.hotelalbons	4	32		X	
Aero-Hotel Cerdanya	Alp	hotelrestaurant.com	1	28		X	
Quatre Vents	Alp		1	16		X	
Roca	Alp	www.hotelroca.net	2	19		X	
Adserà	Alp	www.hoteladsera.com	3	35			X
Jaume	Alp	www.hoteljaume.com	3	13		X	
Roc Blanc	Alp	WWW.rocblanclamolina.com	3	22		X	
Alp Hotel	Alp	www.alphotelmasella.com	3	142	X		
Amoretes	Alp	www.amoreteshotel.com	3	10		X	
Supermolina	Alp		3	42		X	
HG La Molina	Alp	www.grupohg.com	4	63		X	
Motel Les Agudes	Arbúcies	www.hotel.lesagudes.com	1	7		X	
Torres	Arbúcies	www.cantorres.com	3	8		X	
Mas Pau	Avinyonet de Puigventós	www.maspau.com	4	20		X	
Mas Falgarona	Avinyonet de Puigventós	www.masfalgarona.com	4	10		X	
L'Ast	Banyoles	www.hotelast.com	2	27		X	
Mirallac	Banyoles	www.hotelmirallc.com	4	27		X	
CA L'ARPA	Banyoles	www.calarpa.com	4	8		X	
L'Odissea de l'Empordà	Bàscara		4	5		X	
Hanoi	Begur		1	7		X	
Sa Riera	Begur	www.sariera.com	2	47		X	

Aiguaclara	Begur	www.aiguaclara.com	2	10		X	
Bonaigua	Begur	www.hotelbonaigua.com	3	47		X	
Rosa	Begur	www.hotel-rosa.com	3	21		X	
Bliss Begur Hotel	Begur	blissbegurhotel.com	3	10		X	
Aiguablava	Begur	www.aiguablava.com	4	86	X		
Sa Punta	Begur	www.hotelsapunta.com	4	25			X
El Convent	Begur	www.conventbegur.com	4	25			X
P. N. Costa Brava	Begur	www.parador.es	4	87			X
Siqués	Besalú	www.grupcalparent.com	1	13		X	
Els Tres Arcs	Besalú	www.elstresarcs.com	1	12		X	
Els Jardins de la Martana	Besalú	www.lamartana.com	3	10			X
Comte Tallaferro	Besalú	www.grupcalparent.com	4	16		X	
Castell d'Empordà	Bisbal d'Empordà, La	www.castelldemporda.com	4	13			X
Costa Brava	Blanes	www.hotelcostabrava.com	2	80		X	
Montserrat	Blanes		2	72		X	
Pi-Mar	Blanes	www.hotelpimar.com	3	177			X
Mar Ski	Blanes	www.sambahotels.com	3	120		X	
Stella Maris	Blanes	www.stellamarisblanes.com	3	90		X	
Boix Mar	Blanes	www.hotelboixmar.com	3	166			X
Esplèndid	Blanes	www.hotelesplendid.com	3	397	X		
Beverly Park	Blanes	www.hotelbeverlypark.com	3	168			X
Horitzó	Blanes	www.hotelhoritzo.com	4	110		X	
Blaumar	Blanes	www.blaumarblanes.com	4	174	X		
Blaucel	Blanes	www.blaucelblanes.com	4	138	X		
Hotel Chalet del Golf	Bolvir		4	17			X

Torre del Remei	Bolvir	www.torredelremei.com	5	11			X
Can Tallada	Bordils		2	8		X	
Cal Governador	Borrassà	www:calgovernador.com	2	4			X
Fonda Montseny	Breda	www.fondamontseny.com	3	0		X	
Masia La Palma	Cabanelles	www.masialapalma.com	2	8			X
Ubaldo	Cadaqués	www.hotelubaldo.com	1	23		X	
Port Lligat	Cadaqués	www.port-lligat.net/hotel	2	29	X		
Calina	Cadaqués	www.hotelcalina.com	2	24		X	
La Tarongeta	Cadaqués	www.hoteltarongeta.com	2	33		X	
Misty	Cadaqués		2	11			X
La Residència	Cadaqués	www.laresidencia.net	2	11		X	
Blaumar	Cadaqués	www.hotelblaumar.com	2	21		X	
Nou Estrelles	Cadaqués	hotelnouestrelles.com	2	15		X	
Can Pepin	Cadaqués	www.hotelcanpepin.com	2	11		X	
Rocamar	Cadaqués	www.rocamar.com	3	70		X	
Playa Sol	Cadaqués	www.playasol.com	3	50			X
S'Aguarda	Cadaqués	www.hotelsaguarda.com	3	28		X	
Llané Petit	Cadaqués	www.llanepetit.com	3	35		X	
Maria Teresa	Calonge		1	29		X	
Aubi	Calonge		2	55	X		
Rosa dels Vents	Calonge	www.hotelrosadelsvents.com	3	63	X		
Cap Roig	Calonge	www.caproig.com	3	152		X	
Rosamar	Calonge	www.rosamar.com	3	56		X	
Reimar	Calonge	www.hotelreimar.com	3	49			X
Silken Park Hotel San Jorge	Calonge	www.parkhotelsanjorge.com	4	102			X

La Sala de Camós	Camós	www.lasaladecamos.com	3	8			X
Terralta	Campelles	www.hotelterralta.com	2	22		X	
Sant Roc	Camprodon		1	22		X	
Els Avets	Camprodon	www.hostalelsavets.es	1	4		X	
Camprodon	Camprodon		3	35			X
Maristany	Camprodon	www.hotelmaristany.com	3	10		X	
Edelweiss	Camprodon	www.edelweisshotel.net	4	24		X	
Can Xiquet	Cantallops	www.canxiquet.com	4	5	X		
Mas Ros	Cassà de la Selva	wwww.hotelmasros.com	3	9		X	
Mas Vilalonga Petit	Cassà de la Selva	www.masvilallongapetit.com	4	9	X		
Allioli	Castelló d'Empúries		1	35		X	
Silvia	Castelló d'Empúries		1	33		X	
Canet	Castelló d'Empúries	www.hotelcanet.com	2	22		X	
Empòrium	Castelló d'Empúries	www.emporiumhotel.com	2	40		X	
Castell Blanc	Castelló d'Empúries	www.hotelcastellblanc.com	3	61			X
Port Salins	Castelló d'Empúries	www.hotelportsalins.com	4	42	X		
De la Moneda	Castelló d'Empúries		4	11		X	
Xon's Playa	Castelló d'Empúries	www.xonsaparthotel.com	3	205	X		
Bell Repòs	Castell-Platja d'Aro	www.hotelbellrepos.com	1	36		X	

Hípica Park	Castell-Platja d'Aro		1	29		X	
Panamà	Castell-Platja d'Aro	www.hotel-panama.com	1	42		X	
C.V. Hapimag	Castell-Platja d'Aro	www.hapimag.com	1	195		X	
Miramar	Castell-Platja d'Aro		2	40		X	
Planamar	Castell-Platja d'Aro	www.planamar.com	2	86		X	
Bulevard	Platja d'Aro	www.hotelbulevard.com	2	46		X	
Costa Brava	Castell-Platja d'Aro	www.hotelcostabrava.com	3	57		X	
Cosmopolita	Castell-Platja d'Aro		3	92	X		
Rosamar	Castell-Platja d'Aro		3	61		X	
Xaloc	Castell-Platja d'Aro		3	43		X	
S'Agoita	Castell-Platja d'Aro	www.hotelsagoita.com	3	70		X	
Claramar	Castell-Platja d'Aro	www.hotelclaramar.com	3	36		X	
La Terrassa	Castell-Platja d'Aro	www.hotellaterrassa.com	3	116	X		
Aromar	Castell-Platja d'Aro	www.hotelaromar.com	3	157	X		
Els Pins	Castell-Platja d'Aro	www.hotelelspins.com	3	64	X		
Monterrey	Castell-Platja d'Aro	www.medplaya.com	3	112		X	

Pete	Castell-Platja d'Aro		3	9			X
Mas Sicars	Castell-Platja d'Aro	www.massicars.com	3	10		X	
Columbus	Platja d'Aro		4	110	X		
S'Agaró	Castell-Platja d'Aro	www.sagarotel.com	4	70		X	
Platja Park	Castell-Platja d'Aro	www.alba.hotels-resort.com	4	198			X
NM Suites Hotel	Castell-Platja d'Aro	www.nm-suites.com	4	15		X	
La Gavina	Castell-Platja d'Aro	www.lagavina.com	5	74	X		
Cala del Pi	Castell-Platja d'Aro	www.salleshotels.com	5	52			X
Susana	Castell-Platja d'Aro	www.playadearo.de	1	6		X	
Pinar del Mar	Castell-Platja d'Aro		3	29			X
Comtat Sant Jordi	Castell-Platja d'Aro	www.aparthotel-santjordi.com	3	167		X	
Xica's	Castell-Platja d'Aro		3	21		X	
Can Jepet Nou	Cellera de Ter, La	www.canjepet.com	3	5			X
La Gambina	Colera		2	20		X	
Arcs de Monells	Cruïlles, Monells	hotelarcsmonells.com	4	23			X
Club de Tenis Darnius	Darnius		1	11		X	
Riomar	Escala, L'	www.riomarhotel.com	1	33		X	

Rallye	Escala, L'		1	16		X	
Cal Català	Escala, L'		1	40		X	
Reina	Escala, L'		1	11		X	
Bonaire	Escala, L'		1	12		X	
Voramar	Escala, L'		3	40		X	
Nieves Mar	Escala, L'	www.nievesmar.com	3	80			X
Canaleta Heras	Espolla	www.canaleta.com	2	5		X	
Europa	Figueres	www.hoteleuropafigueres.es	2	28		X	
Los Ángeles	Figueres	www.hotelangeles.com	2	34		X	
Rambla	Figueres	www.hotelrambla.net	2	24			X
Durán	Figueres	www.hotelduran.com	3	65		X	
Hotel Restaurant Empordà	Figueres	www.hotelemporda.com	3	42		X	
Travé	Figueres	www.hoteltrave.com	3	59			X
Pirineos	Figueres	www.hotelpirineospelegri.com	3	56		X	
President	Figueres	www.hotelpresident.info	3	77		X	
Ronda	Figueres	www.hotelronda.com	3	52		X	
Bon Retorn	Figueres		3	50			X
Miraluna	Forallac		1	3		X	
Hostal Blau	Forallac	www.hostalblau.es	1	6		X	
Aatu	Forallac	www.hotelaatu.net	2	13			X
El Pati	Forallac	www.hotelelpati.net	2	5		X	
El Cau del Papibou	Forallac	www.hotelelcau.net	3	6			X
Husa Fornells Park	Fornells de la Selva	www.husa.es	3	53		X	
La Plaça	Garriguella	www.hotelgarriguella.com	3	9			X

Cal Martri	Ger	www.hotelcalmartri.com	2	9		X	
El Jaç	Ger	www.grupturistic.com	2	8		X	
Peninsular	Girona	www.novarahotels.com	1	48		X	
Condal	Girona	www.hotelcondalgirona.com	1	38		X	
Europa	Girona	www.hoteleuropagirona.com	2	26		X	
Ultònia	Girona		3	45		X	
Costabella	Girona	www.hotelcostabella.com	3	47			X
Melià Girona	Girona	www.solmelia.com	4	114			X
Carlemany	Girona	www.carlemany.es	4	90		X	
Històric	Girona	www.hotelhistoric.com	4	8		X	
Empordà Golf Hotel	Gualta	www.hotelempordagolf.com	4	87			X
Cal Felipet	Isòvol	www.calfelipet.com	3	10		X	
Nacional	Jonquera, La		1	28		X	
Mercè-Park	Jonquera, La		2	48		X	
Font del Pla	Jonquera, La	www.fontdelpla.net	2	11		X	
Frontera	Jonquera, La		3	28		X	
Puerta de España	Jonquera, La	www.pretur.com	3	20		X	
Porta Catalana	Jonquera, La	www.ashotels.es	3	81		X	
Tramuntana	Jonquera, La	www.hoteltramuntana.com	3	43		X	
La Jonquera	Jonquera, La		3	40		X	
Grèvol	Llanars	www.hotelgrevol.com	4	36			X
Miramar	Llançà		1	10		X	
Carbonell	Llançà	www.hotelcarbonell.es	1	31		X	
La Goleta	Llançà	www.hotellagoleta.com	2	32			X
Grifeu	Llançà	www.hotelgrifeu.com	2	33			X

Beri	Llançà	www.hotel-beri.com	2	30		X	
Grimar	Llançà	www.hotelgrimar.com	3	45			X
Figueres Parc	Llers	www.hotelsrisech.com	2	21		X	
Esquirol	Llívia	www.hotelesquirol.com	1	13		X	
Bernat de So	Llívia	www.hotelbernatdeso.com	3	21	X		
Fonda Mercè	Llívia	www.fondamerce.com	3	9		X	
Sant Guillem	Llívia		4	6	X		
Les Corts	Llívia	www.aparthotellescorts.com	1	8		X	
Garbí	Lloret de Mar	www.hotelesgarbi.com	1	221		X	
Mireia	Lloret de Mar		1	26		X	
Blanca Aurora	Lloret de Mar		1	111		X	
Castella	Lloret de Mar		1	73		X	
Proa-Astor	Lloret de Mar	proaastor.com	1	50		X	
Montserrat	Lloret de Mar		1	44		X	
Caleta	Lloret de Mar		1	48		X	
Hostal Maremagnum Lloret	Lloret de Mar	www.todohotel.com	1	28		X	
Planas	Lloret de Mar	www.usuarios.iponet.es/planas	1	44		X	
César	Lloret de Mar		1	24		X	
Bertran Park II	Lloret de Mar	www.aquahotel.com	1	36		X	
Angelbel 2	Lloret de Mar		1	42		X	
Ninays	Lloret de Mar		1	66		X	
Guitart Club Goya	Lloret de Mar	www.guitarthotels.com	1	57		X	
Zemog	Lloret de Mar		1	30		X	
Maeva	Lloret de Mar	www.hotelmaevalloret.com	1	32		X	
Armonía	Lloret de Mar		1	51		X	

Mar y Vela	Lloret de Mar		2	34		X	
Sanmartí	Lloret de Mar	www.donjuanhotels.com	2	255		X	
Dex	Lloret de Mar	www.hoteldex.net	2	108			X
Bella Dolores	Lloret	www.hotelbelladolores	2	16		X	
Clipper	Lloret de Mar		2	367	X		
Perelló City Hotel	Lloret de Mar		2	43		X	
Norai	Lloret de Mar	www.hotelnorai.com	2	41		X	
San Juan Park	Lloret de Mar		2	75		X	
J. Colom	Lloret de Mar	www.guitarthotels.com	2	75		X	
Bon Sol	Lloret de Mar		2	24		X	
Best Western Hotel Excelsior	Lloret de Mar	www.bestwesternhotel.com	3	45		X	
Montañamar	Lloret de Mar		3	67		X	
La Palmera	Lloret de Mar	www.publintur.es/lapalmera	3	115	X		
Mercedes	Lloret de Mar	www.hotelmercedes.co	3	88	X		
Frigola	Lloret de Mar		3	217	X		
Santa Rosa	Lloret de Mar	www.hotelsantarosa.es	3	134		X	
Hotel Bertran	Lloret	www.aquahotel.com	3	145			X
Guitart Rosa	Lloret de Mar	www.guitarthotels.com	3	153		X	
Mundial Club	Lloret de Mar	www.hotenco.com	3	100	X		
H.Top Alexis	Lloret de Mar	www.htophotels.com	3	111	X		
Maria del Mar	Lloret de Mar		3	59	X		
Plaça París	Lloret de Mar	www.hotelplazaparis.com	3	153	X		
Esmeralda	Lloret de Mar		3	159		X	
Guitart Capri	Lloret de Mar	www.guitarthotels.com	3	155	X		
Festa Brava	Lloret de Mar		3	172	X		

Rosamar Maxim	Lloret de Mar	www.rosamarhotels.com	3	38	X		
Caribe	Lloret de Mar		3	158		X	
Copacabana	Lloret de Mar	www.hotel-copacabana.com	3	162	X		
Athene	Lloret de Mar	www.athenehotels.com	3	70		X	
Xaine Park	Lloret de	www.xaine.com	3	187			X
Ancla	Lloret de Mar		3	146	X		
Sunrise Hotel	Lloret de Mar	www.sunrisehotels.es	3	175			X
Maria del Mar II	Lloret de Mar		3	265	X		
Gran Hotel Don Juan	Lloret de Mar	www.grupodonjuan.com	3	870	X		
Gran Hotel Flamingo	Lloret de Mar		3	288		X	
Florida Park	Lloret de Mar	www.hotelfloridaparklloret.com	3	111			X
Cleopatra	Lloret de Mar	www.hotelcleopatra.com	3	85		X	
Astoria Park	Lloret de Mar		3	126		X	
Acapulco	Lloret de Mar	www.hotelacapulcolloret.com	3	201	X		
La Carolina	Lloret de Mar	www.hotellacarolina.cat	3	67		X	
H.Top Gran Casino Royal	Lloret de Mar	www.htophotels.com	3	417	X		
Hawai	Lloret de Mar	www.eveniahotels.com	3	186	X		
Montevista	Lloret de	www.eveniahotels.com	3	219	X		
Helios Lloret	Lloret de Mar	www.hoteleshelios.com	3	234			X
Garbí-Park	Lloret de Mar	www.hotelesgarbi.com	3	255	X		
Guitart Park I	Lloret de Mar	www.guitarthotels.com	3	135	X		
Guitart Park II	Lloret de Mar	www.guitarthotels.com	3	239	X		
Ridomar	Lloret de Mar	www.hotelridomar.com	3	52			X
Gran Garbí	Lloret de Mar	www.hotelesgarbi.com	3	132	X		
Savoy	Lloret de Mar	www.hotelsavoylloret.com	3	154		X	

Selvamar	Lloret de Mar	www.hotelselvamar.com	3	236	X		
Rosamar Marítim	Lloret de Mar	www.rosamarhotels.com	3	90	X		
Gran Garbí Mar	Lloret de Mar	www.hotelesgarbi.com	3	77	X		
Residència Gran Garbí	Lloret de Mar	www.hotelesgarbi.com	3	60	X		
Athene Neos	Lloret de Mar	www.athenehotels.com	3	44		X	
Rosamar	Lloret de	www.rosamarhotels.com	4	257	X		
Hotel Guitart Monterrey	Lloret de Mar	www.guitarthotels.com	4	224	X		
Marsol	Lloret de Mar	www.hotelmarsol.com	4	115			X
Husa Roger de Flor	Lloret de Mar	www.hotelrogerdeflor.com	4	97			X
Vila del Mar	Lloret de Mar	www.hotelviladelmar.com	4	36			X
Olympic Park	Lloret de Mar	www.eveniahotels.com	4	352	X		
Metropol	Lloret de Mar		4	80		X	
Eugènia	Lloret de Mar		4	101			X
Acacias	Lloret de Mar	www.sambahotels.com	4	43		X	
Rosamar Garden Resort	Lloret de Mar	www.rosamarhotels.com	4	306	X		
Anabel	Lloret de Mar	www.hotelanabel.com	4	246			X
H.Top Royal Star	Lloret de Mar	www.htophotels.com	4	397	X		
Oasis Park	Lloret de Mar	www.ghthotels.com	4	428	X		
Fanals Garden	Lloret de	www.fenalsgarden.com	4	132			X
H.Top Royal Beach	Lloret de Mar	www.tophotels.com	4	368	X		
Surf-Mar	Lloret de Mar	www.sambahotels.com	4	216	X		
Aquarium	Lloret de Mar	www.ghthotels.com	4	240	X		
Augusta Club	Lloret de Mar	www.hotenco.com	4	160	X		
Olympic Garden	Lloret de Mar	www.eveniahotels.com	4	132	X		
Miramar	Lloret de Mar	www.mariterrahotels.com	4	54	X		

Olympic Suites	Lloret de Mar	www.eveniahotels.com	4	162	X		
Guitart Park I Gold	Lloret de Mar	www.guitarthotels.com	4	265	X		
Rigat-Park	Lloret de Mar	www.rigat.com	5	105	X		
Santa Marta	Lloret de Mar	www.hotelsantamarta.net	5	78	X		
Las Mariposas	Lloret de Mar		1	44		X	
Samba	Lloret de Mar	www.sambahotels.com	3	380	X		
Costa Encantada	Lloret de		4	282			X
Aparth.Rosamar Garden Rest	Lloret de Mar	www.rosamarhotels.com	4	50	X		
La Central del Peix	M. de Cabrenys	www.hlacentral.com	1	11		X	
La Quadra	M. de Cabrenys	www.laquadra.com	2	15		X	
Pirineus	M. de Cabrenys	www.hotel-pirineus.com	3	24	X		
Els Caçadors	M. de Cabrenys		3	18		X	
El Racó de Madremanya	Madremanya	www.turismoruralgirona.com	3	7		X	
La Plaça	Madremanya	www.laplacamadremanya.com	3	11		X	
Can Borrell	Meranges	www.canborrell.com	2	8			X
Calitxó	Molló	www.hotelcalitxo.com	3	24	X		
L'Hostal de la Rovira	Montagut i Oix		1	16		X	
Torremirona	Navata	www.torremirona.com	4	49			X
Vila Birdie	Navata		4	72	X		
La Perla	Olot	www.laperlahotels.com	2	26		X	
Borrell	Olot	www.hotelborrell.com	3	24		X	
Riu Olot	Olot	www.riu.com	4	32			X
Perla d'Olot	Olot	www.laperlahotels.com	3	36		X	
La Torre	Palafrugell	www.latorre.cat	1	28		X	
Montecarlo	Palafrugell	www.hotelmontecarlo.com	1	20		X	

Mediterrani	Palafrugell	www.hotelmediterrani.com	2	38		X	
Es Furió	Palafrugell	www.esfurio.com	2	8		X	
Casamar	Palafrugell	www.hotelcasamar.net	2	20		X	
La Muntanya	Palafrugell	www.hotelmontecarlollafranc.com	2	10		X	
Alga	Palafrugell	www.novarahotels.com	3	54			X
Sant Roc	Palafrugell	www.santroc.com	3	54		X	
Terramar	Palafrugell	www.hterramar.com	3	53		X	
Llevant	Palafrugell	www.hotel-llevant.com	3	24		X	
Tamariu	Palafrugell	www.tamariu.com	3	17		X	
Port Bo	Palafrugell	www.hotelportbo.com	3	46		X	
Llafranch	Palafrugell	www.hllafranch.com	3	26		X	
Garbí	Palafrugell	www.hotelgarbi.com	3	30		X	
Hostalillo	Palafrugell	www.hotelhostalillo.com	3	70		X	
Alexanders	Palafrugell	www.hotelalexanders.com	3	20		X	
El Far de Sant Sebastià	Palafrugell	www.elfar.net	4	9	X		
Bellafosca	Palamós	www.bellafosca.com	1	59		X	
Marina	Palamós	www.hotelmarina.com	2	65		X	
Vostra Llar	Palamós		3	45		X	
Trias	Palamós	www.hoteltrias.com	3	81		X	
Sant Joan	Palamós	www.hotelsantjoan.com	3	22		X	
Àncora	Palamós	www.hotelancora.net	3	34			X
La Malcontenta	Palamós	www.lamalcontenta.com	5	14			X
Palamós	Palamós	www.apart-hotelpalamos.com	3	144	X		
Sant Feliu Hotel	Palau-sator	www.santfeliuhotel.net	1	6		X	
La Costa	Pals	www.resortlacosta.com	4	120	X		

Arenal	Pals	www.aparthotelarenal.com	2	5			X
Golf Beach	Pals	www.aparthotelgolfbeach.com	3	118	X		
Mas Crisaran	Parlavà	www.crisaran.com	4	9			X
Hostal de la Font	Peralada	www.hostaldelafont.es	1	12		X	
Club de Golf Peralada	Peralada	www.hotelperalada.com	5	54	X		
Can Garay	Pl. d'Hostoles, Les	www.hotelcangaray.com	2	7		X	
Can Gasparó	Planoles	www.projectesnaturals.com	1	7		X	
La Masia	Pont de Molins	www.hotellamasia.com	2	17		X	
El Molí	Pont de Molins	www.hotelelmoli.es	2	9		X	
Can Prat	Porqueres	www.hotelcanprat.com	4	9		X	
Cal Mariner	Port de la Selva, El		1	9		X	
Porto Cristo	Port de la Selva, El	www.hotelportocristo.com	4	50			X
Cap de Creus	Port de la Selva, El	www.hotelcapdecreus.com	3	20			X
Comodoro	Portbou		1	14		X	
La Masia	Portbou		1	9		X	
Martínez	Puigcerdà	www.spainmountains.com	1	14		X	
Terminus	Puigcerdà	www.hotelterminus.net	2	24		X	
Puigcerdà	Puigcerdà		2	39	X		
El Prado	Puigcerdà	www.hotelprado.com	3	54		X	
Del Lago	Puigcerdà	hotellago.com	3	23	X		
Puigcerdà Park	Puigcerdà	www.hotelparkpuigcerda.com	3	54		X	
Avet Blau	Puigcerdà		3	6		X	
Villa Paulita	Puigcerdà		5	38			X

Rialb	Queralbs		1	28		X	
Serhs Vall de Núria	Queralbs	www.valldenuria.cat	3	65	X		
Del Teatre	Regencós	www.hoteldelteatre.com	4	7	X		
Catalunya	Ribes de Freser	www.catalunyaparkhotels.com	1	19		X	
Prats	Ribes de Freser	www.hotel-prats.cat	1	28		X	
Sant Antoni	Ribes de Freser	www.hotelsantantoni.ne	1	48		X	
Catalunya Park Hotel	Ribes de Freser	www.catalunyaparkhotels.com	2	41		X	
Els Caçadors	Ribes de Freser	www.hotelsderibes.com	3	16	X		
Els Caçadors Petit	Ribes de Freser		3	14	X		
Resguard dels Vents	Ribes de Freser	www.hotelresguard.com	4	17			X
Solana del Ter	Ripoll	www.solanadelter.com	3	39		X	
Motel L'Entrada	Riudarenes	www.hotelentrada.com	2	19		X	
La Brasa	Riudarenes	www.labrasa.com	2	20		X	
Can Fané	Riudarenes	www.canfane.com	2	8		X	
Novotel-Girona	Riudellots de la Selva	www.novotel.com	4	82			X
Montana	Roses	www.hotelmontana.es	1	24		X	
La Cala	Roses	hotellacalaroses.com	1	14		X	
Casa del Mar	Roses	www.hotel-casadelmar.com	1	28		X	
CV Cala Montjoi	Roses	www.montjoi.com	1	206		X	
Marbella	Roses	www.hotel-marbella.info	1	39		X	
La Caravel·la	Roses		2	39		X	
Panoramics Grecs	Roses		2	61		X	
Ciudadela	Roses		2	36		X	
Rosamar	Roses	www.rosamar_roses.com	2	56	X		
Parc	Roses		2	51		X	

Marina	Roses	www.hotelmarina-roses.com	3	60		X	
Prestige Coral Platja	Roses	www.prestigehotels.com	3	128		X	
Nautilus	Roses	www.hotelnautilus.net	3	70	X		
Univers	Roses	www.hotelunivers.net	3	207	X		
Mediterráneo	Roses	www.hotelsmediterraneo.com	3	74	X		
Marítim	Roses	www.hotelmaritim.es	3	138		X	
Marian Platja	Roses		3	145		X	
Monterrey	Roses	www.monterrey.es	3	135		X	
Montecarlo	Roses	www.hotelmontecarlo.net	3	126	X		
Canyelles Platja	Roses		3	106		X	
Ramblamar	Roses	www.hotelsrisech.com	3	51		X	
Prestige Victòria	Roses	www.prestigehotels.com	3	221	X		
Prestige Goya Park	Roses	www.prestigehotels.com	3	224	X		
San Carlos	Roses	www.hotel-sancarlos.com	3	104	X		
Prestige Sant Marc	Roses	www.prestigehotels.com	3	240	X		
Mont-Mar	Roses		3	30		X	
Mediterrà	Roses	www.hotelsmediterraneo.com	3	44	X		
Mediterráneo Park	Roses	www.hotelsmediterraneo.com	3	105	X		
Terraza	Roses	www.hotelterraza.com	4	112			X
Almadraba Park	Roses	www.almadrabapark.com	4	64	X		
Vistabella	Roses	www.vistabellahotel.com	5	29			X
Express By Holiday Inn Girona	Salt	www.expressbyholidayinn.es	3	93		X	
El Ventós	St Aniol de Finestres	www.elventos.com.	4	4	X		
Coral	St Feliu de Guíxols	www.hotelcoral.net	1	24		X	

Hostal del Mar	St Feliu de Guíxols	www.hotelrestaurantdel.com	1	20		X	
Gesoria	St Feliu de Guíxols	www.hotelgesoria.com	1	34		X	
Jecsalis	St Feliu de Guíxols	www.arena-hotels.com	2	64		X	
Hotel d'Ena	St Feliu de Guíxols		2	18		X	
Bellevue	St Feliu de Guíxols	www.hotelbellevue.biz	3	115			X
Edén Roc	St Feliu de Guíxols	www.edenroc.net	3	104			X
Del Sol	St Feliu de Guíxols	www.hostalelsol.com	3	41		X	
Plaça	St Feliu de Guíxols	www.hotelplaza.org	3	16		X	
Sant Pol	St Feliu de Guíxols	www.hotelsantpol.com	3	24		X	
Barcarola	St Feliu de Guíxols	www.barcarola.com	3	40		X	
S'Agaró Mar Hotel	St Feliu de Guíxols	www.ghthotels.com	4	73	X		
Curhotel Hipócrates	St Feliu de Guíxols		4	94			X
Caleta Park	St Feliu de Guíxols	www.confortelcaletapark.es	4	100	X		
Santuari de la Salut	St Feliu de	www.santuaridelasalut.c	3	30			X
Spa Sant Ferriol	Sant Ferriol	www.santferriol.com	4	12			X
Fugarolas	Sant Hilari Sacalm		1	29		X	
Ripoll	Sant Hilari	www.hotelripoll.cat	3	28		X	

	Sacalm						
Vilar Rural de S. Hilari Sacalm	Sant Hilari Sacalm	www.vilarsrurals.com	4	93		X	
Mediñá	Sant Julià de Ramis		2	26		X	
Hotel Palace Girona	Sant Julià de Ramis		4	18			X
L'Hostal de l'Aigua	Sant Llorenç de la Muga	1	4			X	
Torre Laurentii	Sant Llorenç de la Muga	www.torrelaurentii.com	4	7		X	
El Molí	Sant Pere Pescador	www.hotelelmoli.com	1	26		X	
La Masia	Sant Pere Pescador		1	19		X	
El Pescador	Sant Pere Pescador		1	20		X	
Can Ceret	Sant Pere Pescador		3	10		X	
Mas Solà Petit	Sta. Coloma de Farners	www.massola.net	2	4		X	
Pinxo	Sta. Coloma de Farners	www.hotelpinxo.com	3	17			X
Mas Torrellas	Santa Cristina d'Aro		1	17		X	
Golf Costa Brava	Santa Cristina d'Aro	http://hotel-golf.es	4	91		X	
Mas Tapiolas	Santa Cristina d'Aro	www.salleshotels.com	4	39			X
Cal Sastre	Santa Pau	www.calsastre.com	2	10		X	
Nord Gironí	Sarrià de Ter	www.hotelnordgironi.com	2	35		X	

Jocana	Sarrià de Ter		2	38		X	
La Farga	Setcases	www.hotellafarga.com	2	11		X	
La Coma	Setcases	www.hotellacoma.com	3	20			X
La Fornal dels Ferrers	Terrades		4	4			X
Mas de Torrent	Torrent	www.mastorrent.com	5	30	X		
Les Illes	Torroella de Montgrí	www.hotellesilles.com	1	49		X	
Flamingo	Torroella de Montgrí	www.hotelflamingo.info	1	87		X	
Picasso	Torroella de Montgrí	www.hotelpicasso.net	1	20		X	
Coral	Torroella de Montgrí		2	59		X	
La Masia	Torroella de Montgrí	www.masia.com	2	71		X	
Coll	Torroella de Montgrí	www.hotel-coll.com	2	24		X	
Medes II	Torroella de Montgrí	www.hotelmedes.com	2	69		X	
Can Miquel	Torroella de Montgrí	www.canmiquel.com	2	33		X	
Santa Anna	Torroella de Montgrí	www.hotelsantaanna.com	3	42		X	
Nereida	Torroella de Montgrí	www.hotelnereida.net	3	70		X	
Panorama	Torroella de Montgrí	www.hotelpanorama.com	3	154			X
Bell Aire	Torroella de Montgrí	www.hotelbellaire.com	3	76		X	
Moli del Mig	Torroella de	www.molidelmig.com	4	19	X		

	Montgrí						
Palau lo Mirador	Torroella de Montgrí		4	8			X
Hotel Clipper	Torroella de	www.clipperhotel.com	4	39	X		
Hostal Alta Garrotxa	Tortellà	www.hostalaltagarrotxa.com	2	14		X	
Bungalow	Tossa de Mar	www.donjuanhotels.com	1	12		X	
Windsor	Tossa de Mar	www.hotelesdante.com	1	66		X	
Canaima	Tossa de Mar	www.hotelcanaima.com	1	17		X	
Tonet	Tossa de Mar	www.hoteltonet.com	1	36		X	
Mare Nostrum II	Tossa de Mar	www.marenos.es	1	22		X	
Mar Blau	Tossa de Mar	www.hotelmarblau.com	1	48		X	
Sant March	Tossa de Mar	www.hotelsantmarch.com	1	31		X	
Simeón	Tossa de Mar	www.hotelsimeon.com	1	35		X	
Mar Bella	Tossa de Mar	www.hotel-mar-bella.com	1	36		X	
Maria Rosa	Tossa de Mar	www.hotelmariarosa.com	1	16		X	
Hermes	Tossa de Mar	www.hotelhermes.com	1	23		X	
Victòria	Tossa de	www.hrvictoriatossa.com	1	21		X	
Marina Tossa	Tossa de Mar	www.hotelesdante.com	1	97		X	
SM Hotels Turissa	Tossa de Mar	www.smhoteles.com	1	27		X	
Miami	Tossa de Mar	www.hotelmiami-tossa.com	1	39		X	
Soms Park	Tossa de Mar		1	84		X	
L'Illa	Tossa de Mar		1	16		X	
Mare Nostrum	Tossa de Mar	www.marenos.es	2	59	X		
Diana	Tossa de Mar	www.hotelesdante.com	2	21		X	
Capri	Tossa de Mar	www.hotelcapritossa.com	2	22		X	
Rovira	Tossa de Mar	www.hotelroviratossa.com	2	104	X		

Tossa Center	Tossa de Mar		2	76			X
Avenida	Tossa de Mar	hotelavenida.tossa.com	2	49		X	
Tarull	Tossa de	www.hoteltarull.com.	2	23	X		
Corisco	Tossa de		2	27		X	
Continental	Tossa de Mar		2	63	X		
Cataluña	Tossa de Mar		2	33		X	
Neptuno	Tossa de Mar	www.ghthotels.com	3	124	X		
Park-Hotel	Tossa de Mar	www.hotelesholidaypark.com	3	71	X		
Tossa Beach Center Hotel	Tossa de Mar		3	113			X
Florida	Tossa de Mar	www.hotelflorida.biz	3	51		X	
Novopark	Tossa de Mar	www.hotelesholidaypark.com	3	75		X	
Best West. Hotel Mar Menuda	Tossa de Mar	www.bestwesternhote.com	3	40			X
Costa Brava	Tossa de	www.ghthotels.com	3	188	X		
C.V. Club Hotel Giverola	Tossa de Mar	www.giverola.es	3	213	X		
Don Juan Tossa	Tossa de Mar	www.donjuanhotels.com	3	298	X		
Delfín	Tossa de Mar	www.hotelesdante.com	4	59			X
Hotel Reymar	Tossa de	www.ghreymar.com	4	166	X		
Vila de Tossa	Tossa de Mar	www.hotelesholidayspark.com	4	45		X	
Oasis Tossa	Tossa de Mar	www.ghthotels.com	4	208			X
Golden Bahia	Tossa de Mar	www.goldenhotels.com	4	0	X		
Esmeraldas	Tossa de Mar	www.medplaya.com	2	107		X	
Tossa Park	Tossa de Mar	www.tossapark.com	2	79		X	
San Eloy	Tossa de Mar	www.medplaya.com	2	134		X	
SES ARRELS MAS-HOTEL	Vall-llobrega	www.sesarrels.com	3	14			X
Casa Gal·la	Vilabertran	www.lhostaletdenlons.com	3	6	X		

Sausa	Vilademuls	www.hotelsausa.com	3	20		X	
Masia del Montseny	Viladrau	www.masiadelmontseny.com	1	10		X	
De la Glòria	Viladrau	www.mariterrahotels.com	3	22		X	
La Coromina	Viladrau	www.xaletcoromina.com	3	8	X		
El Serrat	Vilallonga de Ter		2	9		X	
Vilobí Park	Vilobí d'On	www.hotelvilobi.com	2	34		X	

Gráfico de demarcación según categoría hotelera.

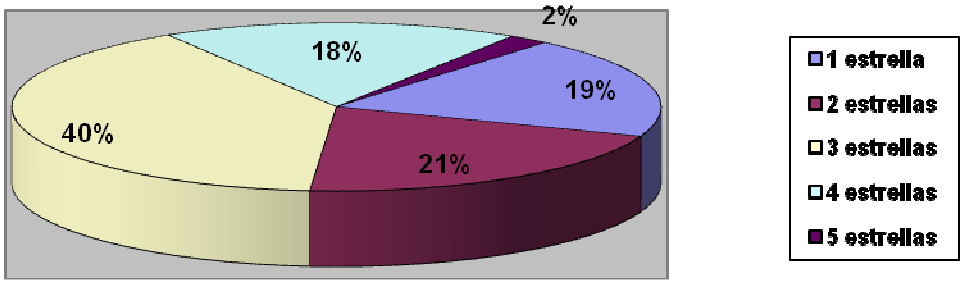


Gráfico de capacidad hotelera según categoría hotelera.

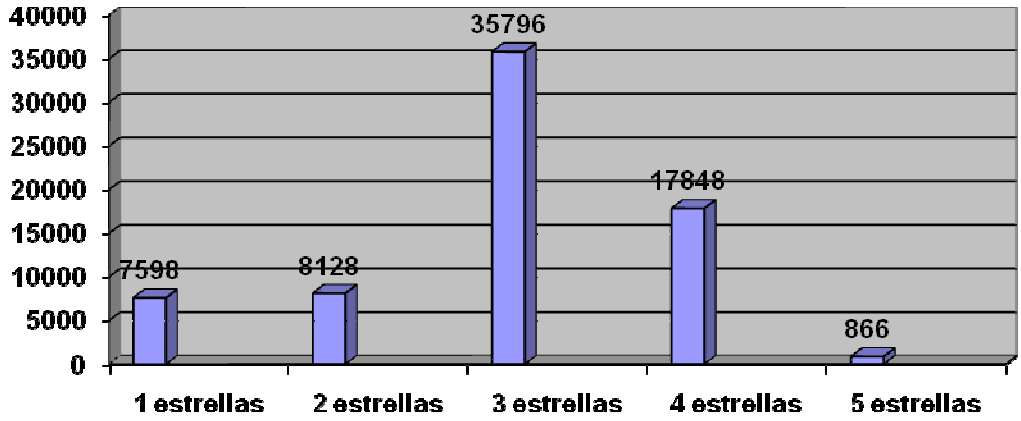


Gráfico resumen de establecimientos con animación turística

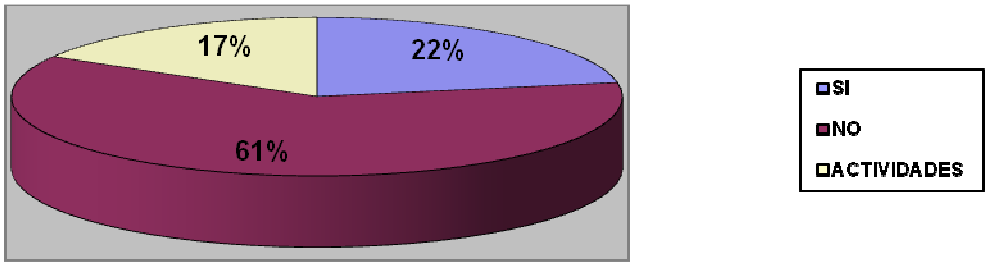
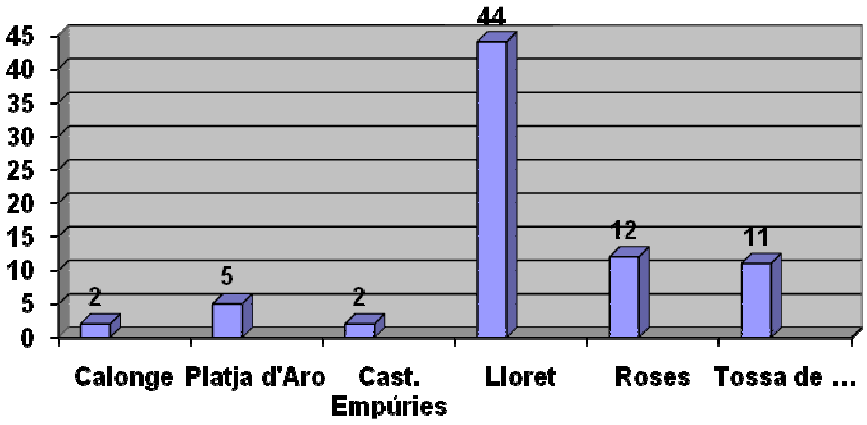
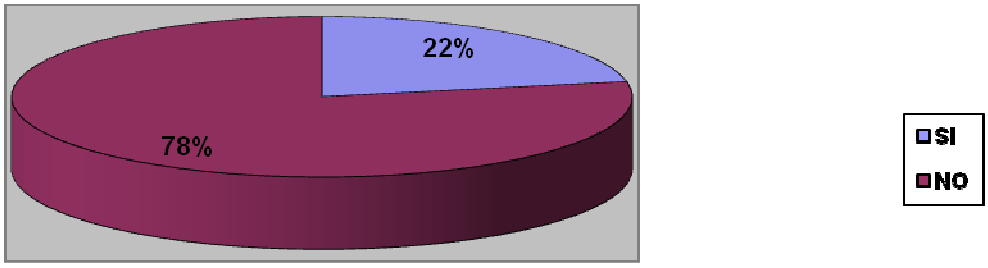


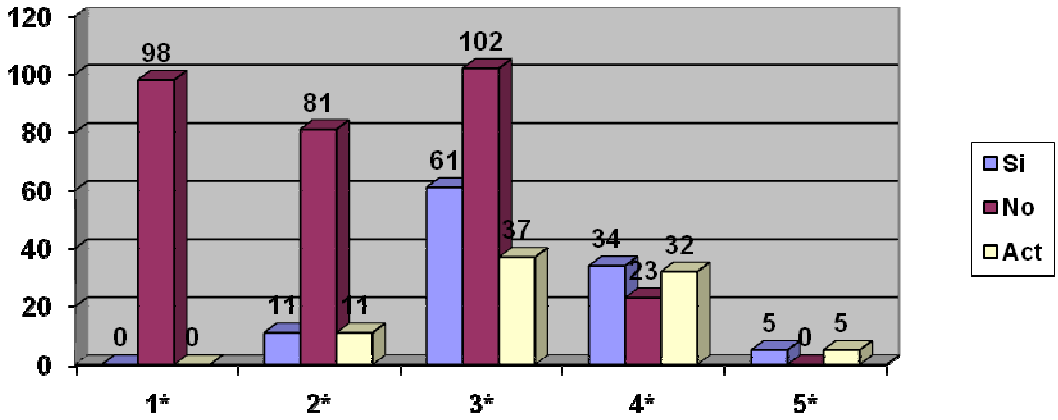
Gráfico de identificación de animación turística por municipios.



Gráfica potencial de destinatarios



Gráfica de establecimientos por categoría con animación hotelera



Entrevistas a directores de empresas de alojamiento.

1. Entrevista a Maica Cao.

Maica Cao, de 52 años, es responsable del Hotel Santa Mónica Playa y Hotel Cambrils Playa, ambos pertenecientes a la cadena Sara Grup Hotels. Lleva 32 años trabajando en la cadena, empezando como recepcionista los veranos, hasta promocionar a directora. Su formación universitaria es Ingeniería Química Industrial, a pesar de que nunca ha ejercido como tal.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?
   - Yo normalmente lo que pido es que me presenten un cuadrante como propuesta con las actividades de animación y lo apruebo, o doy mi punto de vista. Por ejemplo si prefiero hacer más horas por la noche o al mediodía, cuando la gente suele estar más en la piscina, depende. En función de si contrato a una empresa el presupuesto variará según los animadores que le coja, o si pacto shows, etc, y se discute el precio a ver si me lo puede arreglar un poco o no. En cambio si contrato a un animador sólo que viene de la calle es mucho más fácil y rápido porque suelen ser precios cerrados.

2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?
   - Aquí tanto en temporada alta como en temporada baja siempre hay un animador por hotel desde que empezamos a tener ocupación. Depende del año y del hotel. Ha habido años que han estado prácticamente todo el año. Pero este año la cosa está empezando mucho más lenta. En Cambrils Playa alguna vez si que se ha hecho si había mucha faena en la zona deportiva, si no, nos hemos apañado con un animador. Eso depende de la empresa y del punto de vista. En la nuestra cuesta mucho el tema de animación porque la propiedad es una persona mayor y tiene su punto de vista sobre la animación.

3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Qué departamentos?
   - No. Alguna vez algún camarero puede echar una mano pero no es lo normal. Cada uno hace su trabajo y punto.

4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?

- (risas). No. Nada. Mientras le gusta a la gente está bien. Ni siquiera sistema de encuestas. Nada de nada, por lo menos en nuestra cadena.

5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?

- Como ya he dicho en este hotel sólo contamos con un animador desde que empieza la ocupación.

6. ¿Establecen un presupuesto inicial?

- Sí. Siempre. Luego conforme se desarrolla la temporada, a veces se necesita algún extra, pero tampoco se aleja mucho del presupuesto inicial.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?

- No. No, porque es ilegal. Antiguamente también lo era, lo que pasa que las multas que se les hacía pagar a los hoteles no eran tan grandes. Lo que se recaudaba del bingo años atrás o se daba a los clientes o se invertía en regalos para los clientes.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?

- No. Generalmente el dinero que se recibe de la animación es que el bar tenga determinadas ventas o no, pero eso es muy difícil de cuantificar.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Que otras formas de comunicación suelen utilizar?

- Sí, en todos. Hay plafones normalmente en recepción, con todas las actividades de animación. Alguna vez en Cambrils Playa se ha utilizado la megafonía de forma especial. Y también el animador hace de relaciones públicas. Una de las cosas que distingue a un buen animador es que sea un buen relaciones públicas, que no está "apalancado" en una esquina, sino que está hablando con los clientes y se sabe los nombres de los clientes y los clientes el suyo. Eso se nota muchísimo.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?

- En el caso de nuestro hotel la empresa de animación en si es externa.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?

- Al mercadillo los lunes. Pero no solemos hacerlo porque no interesa. Interesa que el cliente se quede en el hotel y consuma aquí. A no ser que se trate de un todo incluido, que entonces lo que se intenta es que el cliente consuma lo menos posible.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)

- La minidisco para los niños.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

- No lo siento, pero todo el tema de programación me lo lleva la empresa Ethnia.

2. Entrevista a Josep Comaposada

Josep Comaposada, de 48 años, estudió Turismo en Sant Pol de Mar, aunque siempre se le ha relacionado con el CETT por mantener una buena relación con el señor Espuña. Actualmente dirige el Aparthotel Comte d'Empúries en el cual lleva trabajando 27 años.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?

- Se busca una persona que tenga cualidades para hacer tal actividad, y que tenga experiencia en gestión de personas. Una persona extrovertida, con cualidades artísticas, de danza, musical, expresión, de circo, etc. También es importantísimo el tema idiomas, pero que tenga mucha experiencia tampoco es imprescindible. Una vez seleccionado, el programa se hace en base a las actitudes del animador. Lo que es un error es imponer un programa de unas cualidades cuando el animador en realidad tiene otras. Es decir, a lo mejor el animador es una persona que actúa muy bien, entonces el programa debería incluir unos gags, o elementos de teatro, o de mimo, etc. A lo mejor al contrario, no canta bien, no actúa bien, pero es muy buen relaciones públicas, en este caso se hacen más actividades participativas con los niños. Entonces realmente no se realiza una propuesta ni por parte del hotel, ni por parte del animador, sino que es un consenso entre ambos. Evidentemente, el animador no conoce el cliente que tenemos en la empresa, y como el animador es el que acaba de llegar, por eso mismo es importante lógicamente que el programa se haga conjuntamente. El animador aporta su experiencia y sus cualidades, y el empresario aporta la información necesaria para hacer el programa, que es el tipo de cliente al cual va dirigida este tipo de animación. En la primera reunión entonces, se marcan los días que se va a realizar esta animación, (si será toda la semana, o seis, días, etc,), las horas (si es todo el dia, la mañana, o por la tarde), también se habla si se contratan actuaciones musicales externas, sobre el material, etc, y por supuesto también se marca el presupuesto.

2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?

- Nosotros, en el Comte d'Empúries sólo contamos con mini club, pero en el otro aparthotel que tenemos, el Xon's Platja, depende un poco de la capacidad del

hotel y de la cantidad de clientes que hay en esas fechas. Normalmente en un hotel de 500 o 600 personas, con 4 o 5 animadores ya se hace un equipo majo. El número de personas que forman el equipo no lo decide ni el empresario, ni el responsable de animación, sino que lo decide el presupuesto. La mayoría de veces el presupuesto lo hace el propio director, entonces con el presupuesto si pueden destinar más o menos dinero para ello se contrata a más o a menos gente.

3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Qué departamentos?

- Normalmente si hay relaciones públicas este puede colaborar, pero el equipo de restauración, de bar, es cómplice, pero no. Aquí cada uno debe hacer su trabajo.

4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?

- Sí. Básicamente el sistema es de encuestas. Así vemos si los clientes han participado, si les ha gustado, si están contentos, si pondrían otras actividades, si quitarían, etc.

5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?

- Animación trabaja 4 meses. De junio a setiembre hay una base de equipo, y depsues el equipo entero está julio y agosto.

6. ¿Establecen un presupuesto inicial?

- Si, como ya hemos dicho en las primeras reuniones se establece el presupuesto, y este presupuesto es fijo, no varía en toda la temporada.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?

- No. Hay actividades externas que viene gente de fuera a hacerlas, como spinning, o baile de salón. En este caso nosotros lo sacamos del presupuesto, es decir la gente no paga por ello.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?

- Sí. Sería un control de ingresos y gastos. En este caso ingresos no hay, porque como te he dicho no contemplamos lo que es que los clientes paguen por una actividad, pero evidentemente todos los gastos deben estar bien estructurados y reflejados en una cuenta aparte.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Que otras formas de comunicación suelen utilizar?

- Sí. Varios. Tenemos paneles en recepción que es el esencial. Los ascensores. Los halls de cada planta, en la piscina, etc. Es el único método de comunicación que empleamos. Estos paneles son dinámicos, hay uno general, y los otros se van cambiando cada día en función de las actividades que hay. Y luego tenemos a los propios animadores que son los responsables de ir reclutando a la gente durante el día para que las actividades tengan éxito.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?

- Como ya hemos dicho, si. Hay una actividad de spinning, otra de bailes de salón, conjuntos orquestales, etc. Estas actividades entran dentro del presupuesto de animación.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?

- Si hay pequeñas salidas que organizamos nosotros. Son salidas en bicicleta, que organizamos nosotros, también organizamos partidos de futbol a la playa, o vamos al karting, son todo actividades de este tipo.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)

- Las actividades infantiles básicamente. Payasos, o bailes y concursos donde participan los niños.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

- No, lo siento pero actualmente no puedo enviarte ningún programa.

Entrevistas a profesionales de la animación en activo.

1. Entrevista a Jorge Barbero.

Jorge Barbero, de 26 años, trabaja desde hace seis temporadas para la empresa Gestió d'Animació Profesional (GAP) como animador turístico. Ha estado tanto en campings como en hoteles, y este año ha sido el primero que también ha trabajado en la temporada de invierno.

Su formación profesional es Técnico en Actividades Fisicodeportivas, y posteriormente realizó la Diplomatura en Magisterio de Educación Fisica.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?

   -Nosotros estamos contratados por una empresa de animación (Animació GAP). Ella es la que realiza las reuniones con los diferentes empresarios, tras estas reuniones se pone en contacto con los jefes de animación y nos traslada lo que debemos hacer.

2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?

- En los lugares en los cuales he estado trabajando hemos sido desde 5 animadores hasta 8, pero todo depende de la inversión que quiera hacer el empresario en el apartado de animación. No depende tanto de la capacidad del lugar sino de lo que quiera invertir en la animación. Por poner un ejemplo. En Boí- Taüll Resort(BTR), la capacidad hotelera es de 1200 personas y en verano cuentan con 7-8 animadores, en cambio en el camping Cala Gogo donde la capacidad es de 3500 personas solo cuentan con 5 animadores. Esto se da porque BTR realiza una mayor inversión en animación.

3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Qué departamentos?

- Llevo 5 años trabajando en animación y la colaboración de otros departamentos ha sido nula o prácticamente insignificante. Todos trabajamos y debemos desarrollar nuestro trabajo con nuestros medios no podemos pedir ayuda a alguien que lleva trabajando 10 horas, al igual que no sería de agrado que a nosotros después de una dura jornada nos dijeran que tenemos que ayudar de camareros por ejemplo.

  Aún así si es cierto que en una temporada uno de los socorristas nos presto ayuda en un Show semanal nocturno, pero no fue porque nosotros le pidiéramos la participación sino porque él se puso en contacto conmigo para ver si nos podía ayudar.

4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?

- Nosotros vivimos de las encuestas, esto es lo que se puede decir. Trabajamos mañana tarde y noche y realmente ningún supervisor puede ver nuestro trabajo completamente, así que tanto directores como jefes se basan en los resultados no

siempre fiables de las encuestas. Una forma de saber si hemos cumplido los objetivos es que la valoración en las encuestas sea como mínimo igual a la de años anteriores.

5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?

- Este es mi primer año que al terminar mis estudios he decidido trabajar todo el año en la animación, y más o menos este es mi planning.

  1 de Junio, comienzo. 15 de Septiembre finalizo temporada en Costa

  1 de Diciembre, comienzo temporada en Montaña. 15 de abril finalizo temporada.

  26 de Abril empiezo temporada en Cosa. Finalizaré seguramente a mediados de Septiembre.

  En total vienen a ser unos 9 meses. Pero esto los Caps de animación ya que somos los que primero entramos a trabajar y los últimos en terminar.

6. ¿Establecen un presupuesto inicial?

- Antes de comenzar a trabajar nuestra empresa nos dice el sueldo al cual nos tenemos que acatar o negociar, casi siempre nos tenemos que acatar.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?

- El Camping u Hotel negocia la inversión con la empresa y esta efectúa la contratación de animadores y de espectáculos, siempre gratuitos a os clientes, no existe ninguna actividad de autosuvención el cliente ya paga la animación en la cuota por hospedarse en el hotel o camping.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?

- Esta pregunta no puedo responderla yo, ya que nosotros somos contratados por una empresa de animación y es ella la que se encarga del control de las cuentas. Creo y quiero pensar que llevan un control de los gastos, ya que si se debe comprar algo debemos pedir la factura para la empresa.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Qué otras formas de comunicación suelen utilizar?

- Todos los hoteles y Campings tienen reservado las carteleras para los horarios de animación. Como curiosidad os diré que este Verano en el camping donde trabajé a las 22:00 de la noche del domingo se debían cambiar todos los programas de animación, nada más que 5 o 6 carteles repartidos en carteleras por todo el camping (10 lugares).

Como por el camping no se podía circular con coche se debía hacer andando y esto costaba alrededor de una hora y además durante este tiempo el equipo de animación tenía una actividad de cara al público. Aparte de esto la forma con la cual el mensaje de animación llega mejor y más cercano es las relaciones públicas con los clientes. Un animador es también un relaciones públicas, un buen animador si no es relaciones públicas no es un buen animador. Esto es lo duro de la animación mientras tu estés en el recinto de trabajo (Hotel o Camping) aunque estés fuera del horario de trabajo sigues siendo el animador porque todo el mundo te va a preguntar o te va a hablar, porque todo el mundo te conoce. Si esto no es así tu trabajo no o estas desarrollando correctamente. Aquí es dónde se ve si una persona es animador o no.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?

- Por las noches se realizan Shows nocturnos, normalmente de 7 días a la semana 4 son realizados por personas externas al hotel y al equipo de animación. Estos Shows son contratados bajo el presupuesto de animación.

  Un ejemplo conocido y claro son los Polinesios de Port Aventura que también realizan espectáculos en los Hoteles o Campings.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?

- Esto depende y mucho. Por ejemplo en el Resort de montaña si se organizaban excursiones andando al monte, pero siempre dejando claro que la responsabilidad es suya y ningún menor podía ir si no iba acompañado de un tutor.

  En playa no se realizan ya que es una responsabilidad que el equipo de animación no debe correr. Imaginar que ocurre algo desafortunado, estando como está el asunto te podrían denunciar simplemente por estar con los ojos cerrados en ese momento porque estabas estornudando.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)

- Costa- Todas las relacionadas con agua:

  Aquagym

  Aquaerobic

  Juegos de piscina….

Montaña- Relacionadas con la naturaleza

Excursiones

Tiro con Arco

Y sin duda en todos los lugares del mundo la actividad estrella no es otra que el:

FUTBOL

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

- No os puedo dar ningún programa, porque no los tengo en el ordenador. Ya lo siento.

2. Entrevista a Carlos Casas.

Carlos Casas, de 32 años, trabaja actualmente como animador turístico en el hotel Calypso, de la cadena Medplaya, desde hace 4 años. Trabaja durante todo el año en dicho establecimiento. Su formación en cuanto al sector turístico se basa en un curso de dos semanas a cargo de la empresa Animatur, una empresa dedicada a la consultoría, animación turística, animación en centros comerciales y animación para empresas.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?

- Nosotros normalmente tenemos la primera reunión de temporada para Abril, para la temporada de verano. Esta empresa tiene un coordinador de animación, que es el que controla la animación de todos los hoteles de la empresa. Entonces él, junto con la central si que lleva todo el tema de organización un poco a nivel general de todos los hoteles de cómo va a ir la temporada, tanto de invierno como de verano. Luego, dentro que cada hotel el jefe de departamento puede hacer variar las cosas, pero básicamente el número de animadores, qué tipo de shows se van a hacer, todo esto se establece durante el invierno, en diciembre o enero es cuando se prepara la temporada de invierno y de verano. El director del hotel tiene que aceptar todo lo que decide el coordinador, depende del director de cada hotel, hay directores como por ejemplo el nuestro del Hotel Calipso que prácticamente nos da carta blanca para todo, sin embargo hay otros directores que son un poco más especiales con el tema de animación. El coordinador es quien coordina todos los presupuestos de todos los hoteles, luego el director da el visto bueno.

2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?

- En invierno somos dos, y eso depende de Mundo Sénior, porque es con Inmerso y depende del número de clientes de Inmerso que haya en el hotel. No sé muy bien cómo funciona, pero hasta X clientes se necesita un animador a media jornada, a partir de X clientes un animador a jornada completa, y así sucesivamente. Cuando empezamos a tener colegios entra otro animador, que vienen muchos grupos de colegios y es cuando podemos hacer discoteca, y ya ahora en abril entra el resto

del equipo, que concretamente este verano en el Calipso vamos a ser 13 personas. Tenemos 530 habitaciones, con lo cual calculamos entre 1300 y 1500 clientes.

3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Que departamentos?

- No se ha hecho nunca. Nunca nos ha hecho falta, porque somos un departamento que está bastante bien servido. Somos 13 animadores. Durante la animación diurna no haría falta tanto animador, pero como nos basamos tanto en la animación nocturna pues si que se necesita más gente para realizar los shows, bailes, etc. Se podría hacer, pero desde que trabajo aquí no se ha hecho nunca.

4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?

- Se dan unas encuestas en las habitaciones, tanto nosotros, dentro del hotel, como las turoperadoras, que también hacen su propia encuesta. Entonces nosotros si que hacemos un control, pero además las turoperadoras nos envían los resultados de sus encuestas, a todos los departamentos. Con lo cual con esto nosotros valoramos si vamos bien, o si vamos mal, o si hay que modificar algo o no. Los resultados de estas encuestas le llegan primero al director del hotel, y luego es él quien nos dice habéis hecho tanto.

5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?

- Mientras el hotel está abierto siempre hay animación. 2 animadores cuando hay inmerso y el resto de animadores en verano.

6. ¿Establecen un presupuesto inicial?

- Lo establece el coordinador de animación con la central y luego con el director del hotel. Se sigue bastante el presupuesto y no suele variar, aunque no te lo puedo asegurar porque yo no llevo el tema presupuestos.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?

No, en general no. Alguna vez se ha hecho alguna actividad que he comprado yo personalmente con mi dinero el material y si hemos cobrado un poco de dinero hasta que se ha recuperado ese dinero. Pero en general no solemos hacer y no nos gusta hacer este tipo de actividades. Opinamos que el cliente está aquí para pasarlo bien y no debe pagar más de lo que ya está pagando por la habitación. La animación es ya parte de lo que ofrece el hotel.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?

- Nosotros no tenemos constancia de que exista tal cuenta, en todo caso sería el coordinador quien la llevara.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Qué otras formas de comunicación suelen utilizar?

- Si. Tenemos varios sitios. En recepción esta el panel de actividades diurnas, al salir del restaurante esta el panel de animación nocturna. Tenemos dos edificios, en el otro edificio, Calipso II, también hay otro de actividades nocturnas, aquí en el bar esta anunciado tanto tema futbol como tema películas. Tenemos otro tablón más abajo donde también se ponen cartelitos pequeños, y luego hay tres puntos siempre en todo el hotel donde se anuncia la animación nocturna de esta noche. Luego comunicación hablada, funciona mucho el boca-oreja, a las 3 antes de empezar las actividades se hace un baile alrededor de la piscina todos los animadores. Hay otra cosa que se llama animación activa, que consiste en ir al restaurante mesa por mesa anunciando las actividades que hay esa noche vestidos con la ropa del show, o también nos ponemos en la puerta del restaurante con la gente que entra y que sale y nos hacemos fotos con los clientes.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?

- Este año vamos a probar hacer una actividad nueva, que es una bola de esas hinchables que te metes dentro de la bola y estas dentro de la piscina, y eso queremos probarlo este año, pero todavía no hemos mirado como funciona ni nos hemos informado sobre ello. También tenemos shows externos, tanto con inmerso dos días de música en vivo y dos días a la semana, por ejemplo los días que libran los animadores, otros shows externos. En vez del show de animación se realizan estos shows externos, porque la mitad del equipo de animación está librando, entonces se realizan en el mismo hotel en el mismo escenario donde se realiza la animación nocturna.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?

- Con inmerso se va de paseo o se va al mercadillo y a la iglesia, los acompañamos nosotros. Pero sobretodo uno o dos días a la semana se va a pasear, que es lo que a ellos les interesa.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)

- La animación nocturna, sin duda y con diferencia. Este hotel se centra mucho en la noche, con lo cual se ensaya mucho y se gasta mucho dinero en presupuesto de ropa, de luces, de equipos de música, en animadores, puesto que no nos vale cualquier animador, ya que necesitamos gente que sepa bailar. Eso se nota mucho y la terraza la tenemos siempre llena. La animación diurna con abuelos es toda más o menos igual. En verano no participa mucha gente, porque viene mucho ingles y viene a tomar el sol y a no hacer nada más, entonces no son muy participativos.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

- Ahora mismo no os puedo dar ninguno.

3. Entrevista a Sonia Matias.

Sonia, de 35 años, trabaja actualmente como animadora turística para la empresa Animatur, lleva en el sector 3 años y ha trabajando tanto en camping como establecimientos hoteleros. Empezó como animadora contratada individualmente pero encontró a una amiga en el sector e hicieron un equipo de animación. Desde entonces trabajan juntas. Su formación académica es un ciclo de Animación turística en CETT y varios cursos en Animatur además de danza y teatro.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?

- Principalmente se tratan los objetivos del empresario, el animador expone todos aquellos servicios que pueda ofrecer y sobretodo se habla del presupuesto inicial y se pactan las actividades a desarrollar.

2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?

- Depende del establecimiento hotelero donde se trabaje. En mi caso, he llegado a trabajar individualmente en mis inicios, generalmente en camping de poca capacidad o hoteles junto a la costa. Últimamente en el hotel donde trabajo somos unos 16 animadores para 1500 clientes. En este último caso hay un jefe de departamento y tres responsables para coordinar el grupo.

3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Que departamentos?

- Cuando se realizan cenas donde se prevén muchos asistentes el departamento de restauración presta su ayuda, no siempre conforme con el vestuario que deben llevar pero en general si hay un buen ambiente entre departamentos, se prestan e incluso se lo pasan muy bien.

4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?

- Se reparten encuestas entre los clientes aunque generalmente sabemos del huésped contentísimo con el departamento o el enfadado a causa del ruido o algún otro motivo, no tenemos críticas constructivas, todo se decanta a extremos. Además después de un evento siempre se hace la comparativa con animación o cuando no se utilizó, así se puede saber aproximadamente la repercusión del departamento.

5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?

- Depende de donde esté situado el establecimiento o su política empresarial. En las Islas Canarias se trabaja durante todo el año a causa del clima y la poca estacionalidad que existe. Sin embargo, en los hoteles de costa donde yo he trabajado, generalmente en Semana Santa se contrata a un equipo de animación, disminuye cuando baja la ocupación y en verano se refuerza hasta finalizar a finales de septiembre. Los hoteles de montaña complemente el trabajo para el animador en temporada de invierno.

6. ¿Establecen un presupuesto inicial?

- El presupuesto inicial se fija al inicio del contacto entre animadores y empresario aunque en mi caso varía según los resultados o necesidades del equipo. Si el empresario está contento con nuestro trabajo generalmente amplia el presupuesto inicial.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?

No, en general no. La animación es ya parte de los servicios que ofrece el hotel.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En que consiste?

- Existe una cuenta compartida con el departamento de recepción y administración, es decir, el presupuesto se encuentra en recepción y lo controla administración. Siempre que el departamento de animación precisa dinero rinde cuentas con los dos departamentos mencionados.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Qué otras formas de comunicación suelen utilizar?

- En recepción esta el panel de actividades, al salir del restaurante, en los baños, ascensores y todo lugar por donde pase el turista. Si el grupo de animación es extenso pasamos por habitaciones o mesas a la hora de comer y cenar para recordar las actividades del día o del día siguiente. Otra manera es la megafonía que también es muy utilizada

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?

- Hay muchos hoteles que están capacitados para realizar todo tido de shows con el propio personal del departamento. En mi hotel hemos contratado bailarines de flamenco y personal para shows de magia, es casi obligado para un turista en España.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?

- Se realizan excursiones, hípica y visitas al circo.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)

- La gimnasio de mañana tiene mucho éxito aunque también el Mini Club para los niños y los shows nocturnos. Realmente si la actividad está bien hecha y el equipo le pone ganas todas suelen ser un bombazo.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

- Tengo todos los programas de animación en el ordenador de casa de mis padres, ahora mismo me es imposible facilitaros ninguno.

4. Entrevista a Ander Olazabal.

Ander Olazabal, de 26 años, trabaja actualmente como animador turístico para la empresa GAP, desde hace 4 temporadas. No tiene ninguna formación específica en el ámbito turístico, ya que realmente estudió Técnico en Imagen y Sonido. Actualmente está en proceso de montar su propia empresa de animación en Barcelona.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?
   - Se habla sobre todo de las cosas que has hecho anteriormente, de por qué te gusta la animación, tus perspectivas de cara a realizar esa función y virtudes y defectos que tengas, que son muy importantes de cara al público. Luego le presentas una propuesta, un formato, un horario de ejemplo, y un presupuesto que se entiende todo a la perfección y no da lugar a dudas.
2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?
   - Depende de la cantidad de público que haya. Por ejemplo en un hotel de una capacidad de unas 1500 personas, con 5 animadores sería suficiente. Hoy en día eso lo decide la crisis (risas). El departamento de animación siempre es el que paga primero, en el sentido en que si se puede hacer con 3 o 4 en vez que con 5 animadores, se va a hacer. Eso lo decide el empresario. Siempre.
3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Que departamentos?
   - Hombre, el departamento de recepción siempre hace una función muy importante de relaciones públicas, de información, etc. A nivel de espectáculo, si hay algún chico joven que le guste mucho el tema de la animación sí, pero en todo caso es voluntario y para nada habitual.
4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?
   - La gente cuando se va del hotel rellena una encuesta, y ahí si valora el departamento, tanto las actuaciones de noche, como de día. Estas encuestas siempre son fiables. Mediante estas encuestas, mediante los otros departamentos, mediante el director del hotel, etc, el empresario siempre tiene conocimiento del día a día en el departamento.

5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?

- Te diría una media de 3 meses. Yo, por ejemplo, esta temporada trabajaré 4 meses y medio, y en cambio el resto de animadores trabajaran 2. Pero el jefe siempre abre y cierra, los demás solo están en temporada alta.

6. ¿Establecen un presupuesto inicial?

- Sí. Este presupuesto está cerradísimo incluso desde febrero y no se modifica.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?

- No. Porque lo que se hacía antes en muchas cadenas hoteleras era jugar con el tema del bingo. Pero esto ya se ha prohibido totalmente, ya no dejan hacer nada con dinero, absolutamente nada. Ojalá. Antes, cuando el bingo, con el dinero que se recaudaba se repartía más o menos, iba un 50% para las cosas de animación, en cuestión de gastos y otro 50% para nosotros, los animadores.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En que consiste?

- Sí, si que la tiene. Siempre se lleva un control de los gastos. En este caso lo llevaría GAP. El hotelero pacta con GAP un presupuesto determinado, entonces es GAP quien lleva el control de los gastos. El hotel es mas para urgencias, por ejemplo si un día se necesita un traje de cowboy urgente, lo tiene que pagar el hotel. Luego ya harán cuentas ellos.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Qué otras formas de comunicación suelen utilizar?

- Si, siempre. Hay un tablón principal, además supervisible. Normalmente está colocado en recepción, a la entrada del hotel, muy visible y muy grande. Luego a la entrada del comedor, y también en la caseta de animación, o despacho.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?

- Bueno, el tema de noches sobre todo, sí. Lo del día no. Durante la noche sí que bastantes espectáculos son externos. Hay gente que no quiere saber nada de la empresa en cuanto a shows nocturnos. Muchas veces el hotel ya lleva años con un show determinado, le funciona, y no quiere cambiarlo.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?

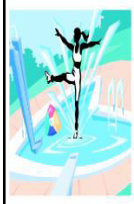
- Se pueden hacer, pero siempre con un seguro. Yo lo he llegado a hacer. Me los he llevado a torneos de futbol playa, de vóley playa, y jugar a futbol en pabellones. Pero no es habitual, porque el hotel no está por pagar el seguro. Depende del hotel, porque por ejemplo, a lo mejor de 5 a 6 de la tarde les interesa más ofrecer un mejor servicio que retenerlos en el hotel. En cambio de noche es obvio que les interesa que los clientes permanezcan en el hotel.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)

- Todo lo que son las mañanas, aquagym, etc, es un exitazo. Y para los niños el mini club de 4 a 6 de la tarde, aparte de las noches, claro.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

- Por supuesto, os doy un ejemplo actual.

GHT HOTELS www.ghthotels.com	DIMARTS MARTES TUESDAY DINSDAG MARDI DIENSTAG	DIMECRES MIERCOLES WEDNESDAY WOENSDAG MERCREDI MITTWOCH	DIJOUS JUEVES THURSDAY DONDERDAG JEUDI DONNERSTAG	DIVENDRES VIERNES FRIDAY VRIDAG VENDREDI FREITAG	DISSABTE SÁBADO SATURDAY ZATERDAG SAMEDI SAMSTAG	DIUMENGE DOMINGO SUNDAY ZONDAG DIMANCHE SONNTAG
10:30 am	STRECHING 	MINI CLUB 	AQUAGYM 	SPANISH LESSONS 	AQUAGYM 	MINI CLUB 
12:00 am	FUN GAMES 	WATER GAMES 	FUN GAMES 	TIRO CON ARCO 	FUN GAMES 	WATER GAMES 
17:00 pm	PING PONG 	DARDOS DARTS 	BILLAR 	DARDOS DARTS 	BILLAR 	FIESTA INFANTIL KID'S PARTY 
21:00 pm	MINI DISCO 	MINI DISCO 	MINIDISCO 	MINIDISCO 	MINIDISCO 	MINIDISCO 

Entrevistas a responsables de empresas de servicios de animación.

1. Entrevista a Marta Navarro.

Marta Navarro, de 31 años, fundó hace 3 años la empresa Ethnia, dedicada a la prestación de servicios de la animación turística. Es antigua alumna del CETT, donde cursó los estudios de Técnico Superior en Animación Turística. Sus inicios laborales fueron como alumna en prácticas en hoteles de costa, donde siguió como animadora individual y tras varios años de experiencia en el sector decidió crear su propia empresa.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?
   - Fechas, material, shows, y qué hay que hacer por las noches.
2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quien lo decide?
   - Depende de la zona en la que esté situada el hotel y de la clientela que tenga. Hay hoteles que sólo necesitan un animador, puesto que a lo mejor tienen clientes ingleses jóvenes, que no se quedan en el hotel, sino que buscan discotecas, entonces llegan cenan, se duchan, y se van de fiesta. Si fueran hoteles más alejados de la zona del centro pues sí que funcionaría distinto y se ofrecería un amplio abanico de actuaciones nocturnas con un equipo más grande. O por ejemplo si son hoteles de todo incluido, donde van familias, en las que el cliente hace vida en el hotel y no sale de él prácticamente para nada también el equipo de animación es mucho más importante.
3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Qué departamentos?
   - No. Alguna vez se pide por ejemplo que se ponga una canción, pero no, no es para nada habitual.
4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?
   - Depende del hotel. Hay hoteles que si utilizan el sistema tradicional de las encuestas en las habitaciones, pero en cambio otros no lo tienen nada en cuenta y

simplemente buscan un animador que sea puntual, que llegue a su hora y que trabaje bien.

5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?

- Otros años si que tenían a personal contratado desde que abría el hotel. Pero este año debido a la crisis todos los hoteles están contratando a animadores desde que empieza la ocupación. Porque hay hoteles que abren y no tienen a nadie.

6. ¿Establecen un presupuesto inicial?

- Sí. En principio se pacta, pero si hay cosas extras se varía en función de los shows. Pero en principio se pacta desde el inicio y si luego hay algún extra no hay problema.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?

-No. Normalmente sí que reciclamos (risas). Antes cuando no estaban prohibidos los bingos sí, pero ahora no. En alguna cadena hotelera grande, si hablamos de merchandising si, pero no es habitual, y en el tema de bingos no se le puede hacer pagar al cliente porque hoy en día es ilegal desde hace 4 o 5 años.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?

- No. Es complicado reflejar todos los beneficios y gastos que se hacen durante la temporada. Aunque también depende mucho del hotel, si es más familiar siempre son más conscientes del partido que se le puede sacar a la animación.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Qué otras formas de comunicación suelen utilizar?

- Si. En todos. Normalmente hay plafones de animación. Normalmente están en recepción o en algún lugar de paso, pero sí, en todos los hoteles hay expositor de animación. Hay hoteles que utilizan megafonía y el micro a la hora de hacer alguna actividad, pero de siempre está el plafón de todas las actividades de la semana y cada noche los shows.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?

- No. Nosotros lo hacemos todo, tanto la gimnasia como los shows nocturnos. Todo.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?

- Al mercadillo a veces. Depende de donde esté el hotel, de donde esté el mercadillo, depende también de los clientes. Si hay menores no se puede hacer. Pero como mucho se hace una vez de la semana.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)

- La minidisco de la noche es sagrada, y a lo mejor las actividades acuáticas. Pero también depende mucho del tipo de hotel.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

- Os la puedo mandar por email

2 Entrevista a Bruno Zandonadi

Bruno Zandonadi, de 31 años, dirige junto a su socio Albert la empresa GAP (Grupo de Animadores Profesionales) desde hace aproximadamente 8 años. Empezó a mantener contacto con la animación en pequeños hoteles de costa, trabajando en equipo durante la temporada de verano.

Su formación académica es un ciclo superior en animación turística cursado en el CETT.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el empresario? ¿Qué se trata en ella?

- El departamento de animación turística es la asignatura pendiente de cualquier director de hotel. Digamos que es la carga que nadie quiere llevar, por eso existen empresas como la nuestra, dedicadas a la gestión del ocio. El empresario nos contrata para despreocuparse y saber que ese departamento funcionará a la perfección y dará unos resultados esperados sin necesidad de organización ni control por parte de dirección.

  Nuestra empresa siempre realiza un proyecto inicial donde se valoran las oportunidades que tiene el establecimiento con el entorno, las instalaciones y la tipología de cliente entre muchos otros factores. Con el proyecto y el presupuesto del que disponemos realizamos un programa y nos reunimos con el director para que éste lo apruebe.

2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?

- Depende del presupuesto inicial que pactemos con el empresario, varía substancialmente dependiendo del volumen del establecimiento y la cantidad de actividades que formen el programa de animación.

  El empresario quiere obtener el máximo beneficio con el menor personal posible, todo nuestro trabajo está limitado por el condicionante económico.

3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Qué departamentos?

- Depende mucho de la política empresarial del establecimiento.

En general, el empresario prefiere personal especializado en cada uno de los departamentos y no suele mezclarlos. Solo a veces, por exigencias del volumen de trabajo se pide colaboración a personal de otro departamento pero en cosas muy puntuales

4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?

- Las mayores fuentes que tiene el establecimiento es nuestra garantía. Llevamos muchos años en el sector y somos una empresa que siempre ha conseguido llegar a los objetivos propuestos. Evidentemente, si ocurre cualquier incidente, el director se pone en contacto con nosotros y solucionamos el problema.

  No existen reuniones ya que el director de hotel deja en nuestras manos todo lo que concierne a la actividad de animación, de los objetivos solo se habla al inicio.

5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?

- El sector turístico ha evolucionado y con ello la animación turística. Hace años solo se conocían hoteles de costa donde se trabajaba la animación solo 3 meses al año; junio, julio y agosto. Ahora se puede trabajar todo el año, dependiendo de la tipología del establecimiento y su ubicación. Nuestra empresa es contratada por establecimientos de costa, de nieve, especializados en aventura, rurales…

  Nuestro personal se mueve pero puede trabajar durante todo el año.

6. ¿Establecen un presupuesto inicial?

- Por supuesto. Antes de empezar a trabajar, nuestra empresa se desplaza al establecimiento que nos requiere y hacemos un estudio general de las posibilidades y recursos de los que disponemos. A partir de ahí el empresario nos propone un presupuesto inicial, que generalmente no será el definitivo. Hemos tenido que llamar a algún trabajador una semana antes de empezar a causa de una disminución considerable del presupuesto del que disponíamos. Somos líderes en sacar sonrisas de donde no hay nada y nuestro trabajo consta de sacar el máximo beneficio de los mínimos recursos disponibles.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?

- Últimamente se desarrollan programas para la autosubvención del departamento, como por ejemplo, cobrar la entrada del mini Club donde los niños pueden ser socios, les hacen regalos y tienen un carnet propio.

  Generalmente no; disponemos del presupuesto inicial y hemos de sacarle el máximo rendimiento a eso.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?

- En absoluto. Como ya he mencionado anteriormente, se trabaja a partir de un presupuesto inicial.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Qué otras formas de comunicación suelen utilizar?

- Cada establecimiento cede una serie de espacios para la distribución de los programas, de su correcta colocación y visibilidad hacia los clientes, se basa gran parte del éxito de la animación. Por norma general los lugares más comunes para tener un panel informativo son recepción, ascensores, bar y entrada al restaurante.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?

- En nuestro caso, el equipo de animadores se encarga de todo lo referente a las actividades realizadas con y para el cliente. Nuestro personal está formado y cualificado tanto para actividades deportivas, como nocturnas, infantiles, etc.

  Puede que hoteles donde se contrate la animación sin intermediario pidan la colaboración externa para depende que espectáculos.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?

- Uno de los factores más importantes en la animación turística es poner al cliente en contacto con la cultura, se trata de enfatizar más que aspectos humanos. Se pretende difundir la cultura autóctona donde se encuentra el establecimiento, de la zona o región desde diversos puntos de vista como el folclore o el arte.

  Nuestros animadores mantienen contacto con empresas de alrededores para realizar actividades fuera del establecimiento a buen precio aunque se hacen las mínimas

posibles ya que lo importante es que el cliente permanezca el mayor tiempo posible dentro del establecimiento turístico.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)

- Los espectáculos nocturnos atraen a mucha gente alojada en el hotel aunque el Miniclub para los niños los tiene fascinados, como he dicho anteriormente las familias nos preguntan si seguiremos el próximo año en el mismo hotel porque los niños son nuestros mejores clientes.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación?

3. Entrevista a Iñaki Sevilla.

Iñaki Sevilla, de 33 años, fundó en 1999 la empresa Ja Animación, dedicada a la prestación de servicios de animación urbana, tales como fiestas de cumpleaños, despedidas de soltero, etc. Es antiguo alumno del CETT, donde cursó los estudios de Técnico Superior en Animación Turística. Sus inicios laborales fueron en el Camping Cambrils Park, donde trabajó durante 4 temporadas, hasta que decidió instalarse en Barcelona y crear su propia empresa.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?
   - Es un poco complicado contestar, porque mi experiencia como animador nunca fue de responsable, sino formar parte de ese equipo de animación, y en consecuencia nunca tuve una primera entrevista con el empresario. Pero lo que se suele tratar en este tipo de reuniones es el programa y el presupuesto.
2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?
   - Nosotros en aquellos años éramos un equipo depende de la temporada, alrededor de 10 y 15 personas. El número de animadores lo decidía el responsable del departamento de animación junto con el director del camping.
3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Qué departamentos?
   - Que yo recuerde directamente ningún otro departamento participaba con nosotros. De forma indirecta pues ya se sabe que el departamento de restauración, etc, dando los premios y atendiendo a los clientes.
4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?
   - Sí. De hecho en las actividades que realizábamos teníamos que apuntar el número de personas que asistían, sobre todo en las actividades diurnas: talleres, juegos, actividades para los adultos, competiciones deportivas, etc. Se llevaba con control de la asistencia y a final de semana, o de mes o de quince días pues se le hacía llegar al responsable de animación, y éste al director del camping. Y ya ellos dos tenían sus reuniones. En mi caso nunca utilizamos el sistema de encuestas. Quizás al ser un camping la rotación de clientes es menor, cada 15 días o cada tres semanas, como las estancias son más largas no es tan habitual este sistema.

5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?

- Desde finales de abril hasta principios de octubre más o menos. En esos meses el departamento cambiaba de número de personas lógicamente, en temporada baja, abril y mayo y principios de octubre había pocas personas, y en temporada alta el departamento crecía bastante

6. ¿Establecen un presupuesto inicial?

- Lógicamente, eso siempre. Se hacía una previsión. Esta previsión según cómo iba la temporada podía variar o no. Al igual que los camareros hacen sus previsiones y llenan las neveras de bebidas, si se consume más tienen que seguir llenando. Pero si que se hacía una previsión. Si durante la temporada iba bien ese material, perfecto, sino, se adquiría más material, no había ningún problema en ese sentido.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?

-Sí. El minigolf se cobraba. Lo que no logro recordar es si ese dinero que se recaudaba era para recuperar la inversión en el propio minigolf o iba directamente para el departamento de animación. Luego, en temporada baja también se hacía el bingo, pero lo que se recaudaba iba para la propia compañía.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?

- Si la había yo no tenía acceso a ella, pero me imagino que si que habría. En mi caso, en el Cambrils Park contaba con un departamento de animación suficientemente grande como para que tuviera su propio presupuesto, su propia cuenta de explotación, etc. Además porque en las actividades nocturnas había shows externos, que no los hacíamos el departamento de animación, que se pagaban desde ese presupuesto.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Qué otras formas de comunicación suelen utilizar?

- Por supuestísimo. Claro. En este caso era el camping, pero era muy importante porque la gente era lo primero que miraba nada más despertarse. Había un panel muy grande en recepción, luego otro a la entrada a la piscina, además todo eso quedaba reforzado con anuncios de los espectáculos nocturnos. Disponíamos también de un Jeep un poco antiguo, que según qué actividades las íbamos

anunciando con ese Jeep dando vueltas por el camping. A veces incluso nos vestíamos de forma peculiar o nos disfrazábamos y también anunciábamos actividades. Y luego también utilizábamos la megafonía, momentos antes de que las actividades tuvieran inicio de forma inminente.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?

- Sí, sobre todo espectáculos nocturnos, como karaoke, flamenco, espectáculo de Brasil, o de Port Aventura, que estaba al lado, fiesta de la espuma, etc. De actividades diurnas lo único que recuerdo eran unas clases de buceo que tampoco las realizábamos nosotros.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?

- No. Se intentaba que la gente se lo pasara bien en el camping, que no necesitara nada externo para pasarlo bien. Y se conseguía. Alguno vez sí que montamos un mini club para los niños de 4 a 12 años, y los habíamos llevado a la playa. Luego también hicimos el Hop Club, para chavales hasta 16 años.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)

- Todas las actividades deportivas tenían bastante éxito. Quizás la reina era el futbol, pero también teníamos voleibol, beach vóley, competiciones de dardos, el mini club era una salvajada. El water vóley, todas las actividades acuáticas funcionaban bastante bien.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

- No puedo facilitarte ningún programa de animación turística porque mi empresa actual se dedica a otro tipo de servicios.

4. Entrevista a Javier Iscla.

Javier Iscla Aragonés, de 42 años y sin formación académica con relación al turismo. Trabaja desde hace 24 años en la cadena hotelera Golden Hotels como director del departamento de Animación, en concreto para Golden Taurus Park Resort.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella? (presupuesto, el animador presenta un proyecto, que objetivos tiene el empresario….)

   - En primer lugar se presenta a la empresa presupuesto para la temporada.

     En segundo lugar se procede a la selección de los animadores, mediante entrevistas.

     En tercer lugar a los animadores ya se les ha presentado un programa, tanto diurno como nocturno para toda la temporada, y se le presentan unos objetivos a superar.

2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?

   - 5 animadores

3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Qué departamentos?

   - Sí. Colaboramos mucho con bar restaurante y cocina para realizar las fiestas temáticas.

4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?

   - Sí. Realizamos una reunión mensual y informamos al equipo de animación los resultados obtenidos en las encuestas a los clientes.

     Eso para nosotros es lo más importante, la satisfacción del cliente.

5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?

- 6 meses al año respecto a los animadores, y en el caso de Dirección animación todo el año.

6. ¿Establecen un presupuesto inicial?

   - Si, al inicio se pacta el presupuesto.

7. Preevén actividades de auto subvención?

   - No. Todas las actividades son gratuitas para los clientes.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En que consiste?

   - No

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Que otras formas de comunicación suelen utilizar?

   - Hay 2 paneles situados estratégicamente en el hotel, donde se informa de cada actividad y del espectaculo nocturno.

     Se deja un programa de animación impreso en cada habitación.

   - También utilizamos la megafonia del hotel para anunciar cada actividad minutos antes de realizarse.

   - Nuestra web también contiene el programa de animación.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?

    - Prácticamente solo colaboran en el apartado de animación nocturna. (SHOWS) Un ejemplo es la empresa ROMANTIC

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?

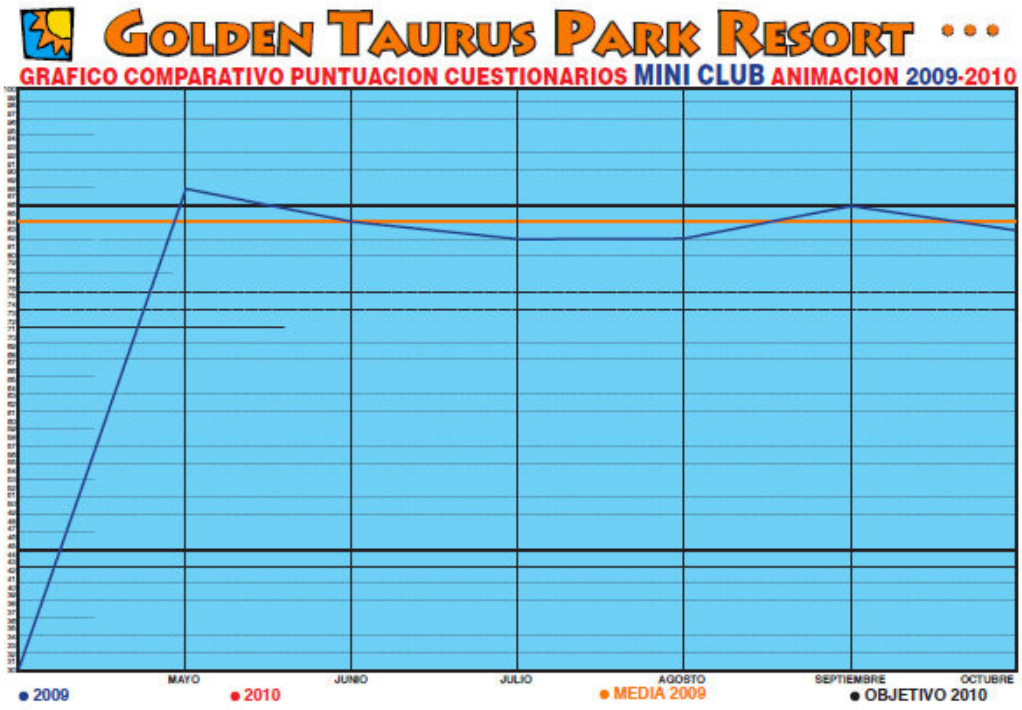
    - Dos dias por semana realizamos una excursión en bicicleta, y un día por semana se realiza una excursión a pie por la montaña.

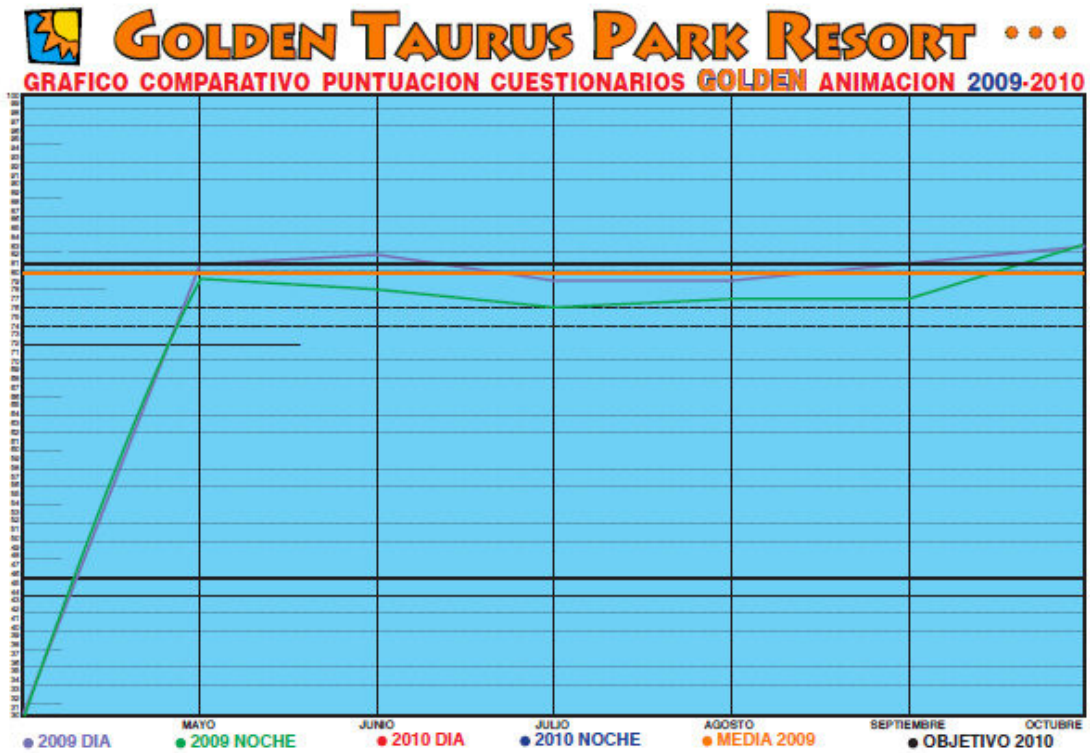
12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)

    - Las actividades de agua y las de tiro.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

    - Si, por supuesto. Además de eso os puedo dar informes de ejemplo sobre objetivos, opinión de clientes y participación en nuestras actividades.


GOLDEN TAURUS PARK RESORT
GRAFICO COMPARATIVO PUNTUACION CUESTIONARIOS MINI CLUB ANIMACION 2009-2010
MAYO
JUNIO
JULIO
AGOSTO
SEPTIEMBRE
OCTUBRE
2009
2010
MEDIA 2009
OBJETIVO 2010


GOLDEN TAURUS PARK RESORT
GRAFICO COMPARATIVO PUNTUACION CUESTIONARIOS GOLDEN ANIMACION 2009-2010
MAYO
JUNIO
JULIO
AGOSTO
SEPTIEMBRE
OCTUBRE
2009 DIA
2009 NOCHE
2010 DIA
2010 NOCHE
MEDIA 2009
OBJETIVO 2010

ANIMACION - 2.009

GOLDEN TAURUS PARK RESORT ***

GOLDEN

MAYO	2.008	2.009	RESULTADO
ANIMACION DIURNA	81	81	=
ANIMACION NOCTURNA	81	79	- 2
ANIMACION MINI CLUB	87	88	+ 1

JUNIO	2.008	2.009	RESULTADO
ANIMACION DIURNA	81	82	+ 1
ANIMACION NOCTURNA	80	78	- 2
ANIMACION MINI CLUB	87	84	- 3

JULIO	2.008	2.009	RESULTADO
ANIMACION DIURNA	79	79	=
ANIMACION NOCTURNA	75	76	+ 1
ANIMACION MINI CLUB	84	82	- 2

AGOSTO	2.008	2.009	RESULTADO
ANIMACION DIURNA	79	79	=
ANIMACION NOCTURNA	77	77	=
ANIMACION MINI CLUB	84	82	- 2

SETIEMBRE	2.008	2.009	RESULTADO
ANIMACION DIURNA	81	81	=
ANIMACION NOCTURNA	80	77	- 3
ANIMACION MINI CLUB	84	86	+ 2

OCTUBRE	2.008	2.009	RESULTADO
ANIMACION DIURNA	79	83	+ 4
ANIMACION NOCTURNA	76	83	+ 6
ANIMACION MINI CLUB	81	83	+ 2

PUNT. MEDIA	2.008	2.009	RESULTADO
ANIMACION DIURNA	80	81	+ 1
ANIMACION NOCTURNA	78	78	=
ANIMACION MINI CLUB	84	84	=

THOMSON

MAYO	2.008	2.009	RESULTADO
ANIMACION DIURNA	75	82	- 6
ANIMACION NOCTURNA	83	76	- 7
ANIMACION MINI CLUB	87	88	+ 1

JUNIO	2.008	2.009	RESULTADO
ANIMACION DIURNA	79	75	- 4
ANIMACION NOCTURNA	75	69	- 6
ANIMACION MINI CLUB	87	84	- 3

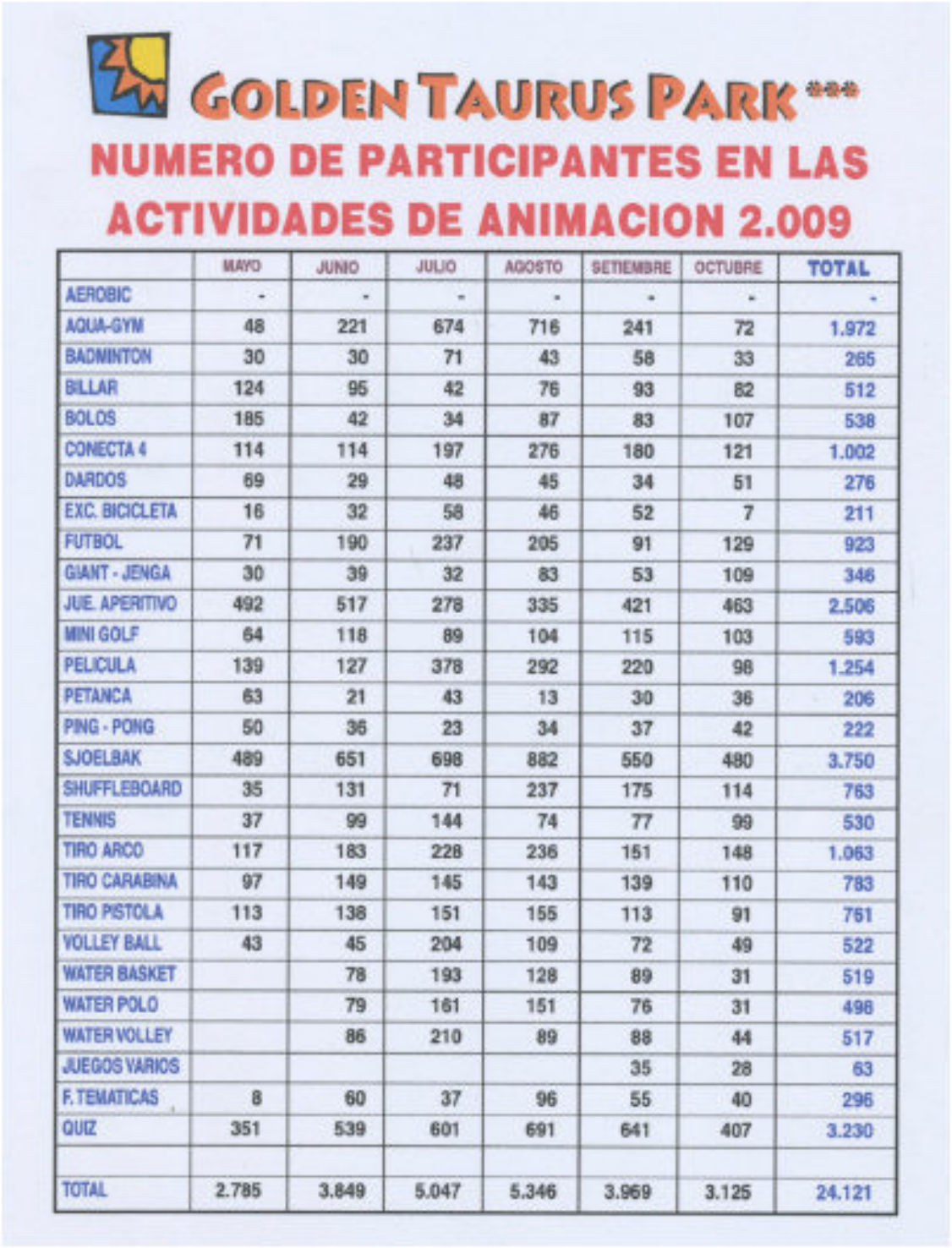
JULIO	2.008	2.009	RESULTADO
ANIMACION DIURNA	81	76	- 5
ANIMACION NOCTURNA	78	70	- 8
ANIMACION MINI CLUB	84	82	- 2

AGOSTO	2.008	2.009	RESULTADO
ANIMACION DIURNA	79	80	+ 1
ANIMACION NOCTURNA	76	75	- 1
ANIMACION MINI CLUB	84	82	- 2

SETIEMBRE	2.008	2.009	RESULTADO
ANIMACION DIURNA	78	79	+ 1
ANIMACION NOCTURNA	73	75	+ 2
ANIMACION MINI CLUB	84	86	+ 2

OCTUBRE	2.008	2.009	RESULTADO
ANIMACION DIURNA	68	68	=
ANIMACION NOCTURNA	65	65	=
ANIMACION MINI CLUB	81	83	+ 2

PUNT. MEDIA	2.008	2.009	RESULTADO
ANIMACION DIURNA	76	77	+ 1
ANIMACION NOCTURNA	75	72	- 3
ANIMACION MINI CLUB	84	84	=



GOLDEN TAURUS PARK ***

NUMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACTIVIDADES DE ANIMACION 2.009

	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	TOTAL
AEROBIC	-	-	-	-	-	-	-
AQUA-GYM	48	221	674	716	241	72	1.972
BADMINTON	30	30	71	43	58	33	265
BILLAR	124	95	42	76	93	82	512
BOLOS	185	42	34	87	83	107	538
CONECTA 4	114	114	197	276	180	121	1.002
DARDOS	69	29	48	45	34	51	276
EXC. BICICLETA	16	32	58	46	52	7	211
FUTBOL	71	190	237	205	91	129	923
GIANT - JENGA	30	39	32	83	53	109	346
JUE. APERITIVO	492	517	278	335	421	463	2.506
MINI GOLF	64	118	89	104	115	103	593
PELICULA	139	127	378	292	220	98	1.254
PETANCA	63	21	43	13	30	36	206
PING - PONG	50	36	23	34	37	42	222
SJOELBAK	489	651	698	882	550	480	3.750
SHUFFLEBOARD	35	131	71	237	175	114	763
TENNIS	37	99	144	74	77	99	530
TIRO ARCO	117	183	228	236	151	148	1.063
TIRO CARABINA	97	149	145	143	139	110	783
TIRO PISTOLA	113	138	151	155	113	91	761
VOLLEY BALL	43	45	204	109	72	49	522
WATER BASKET		78	193	128	89	31	519
WATER POLO		79	161	151	76	31	498
WATER VOLLEY		86	210	89	88	44	517
JUEGOS VARIOS					35	28	63
F. TEMATICAS	8	60	37	96	55	40	296
QUIZ	351	539	601	691	641	407	3.230
TOTAL	2.785	3.849	5.047	5.346	3.969	3.125	24.121

GOLDEN TAURUS PARK ***

NUMERO DE PARTICIPANTES EN LAS ACTIVIDADES DE MINI-CLUB 2.009

	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	TOTAL
CIRCO	93	97	59	105	66	24	444
COLAGE	-		-	-	-	-	-
CONC. DIBUJO	33	26	30	41	14	25	169
CONC. PLASTILINA	16	24	58	34	27	9	168
CONECTA 4	17	42	28	33	16	14	150
FIESTA DE AGUA		13	43	58	17	10	141
FIESTA ESPAÑOLA	56	29	39	43	18	12	197
FIESTA INDIA	32	38	28	32	34	43	207
FIESTA CHINA	8	40	27	5	16	12	108
GIANT JENGA						2	2
HULA HOPA	6	22	73	40	17	8	166
JUEG. CON GLOBOS	24	21	58	39	25	10	177
JUEG. COCA-COLA	311	401	359	293	261	160	1.785
JUEG. LIBRES	18	27	50	35	37	23	190
JUEG. MUSICALES				15			15
JUEG. PELOTA	35	28		69	67	43	242
MASCARAS	108	116	82	108	67	41	522
MANUALIDADES	22	39	54	43	20	23	201
MINI-GOLF	26	11				23	60
MINI OLIMPIADAS	26	37	50	28	27	1	169
BOLOS		34	71		12		117
MOBILS	28	38	77	37	27	15	222
PELICULA				7			7
PINTAR LA CARA	45	30	71	78	60	21	305
PINTURA MURAL						1	1
POSTAL AMIGO	15	15	46	29	1	3	109
SJOELBACK	27	104	44	36	75	64	350
TALLER DE GORROS	34	25	53	50	18	12	192
FUTBOL	59	133	238	141	85	90	746
DIA TEMATICO	9	74	118	46	68	48	363
SHUFFLEBOARD	14	27	68	16	25	31	181
FIESTA CHOCOLATE	64	44	67	83	39	26	323
FIESTA CUMPLEÑOS	84	105	59	50	82	92	472
BASKET BALL	21	23	54	59	20	18	195
PUZZLE	12	21	45	23	13	18	132
ZOO	51	46	46	18	21	42	224
JUEGOS VARIOS	58	14	37	60		29	198
TOTAL	1.352	1.734	2.132	1.754	1.275	993	9.240
MINI - CLUB NOCHE	414	449	407	431	327	235	2.163
GIANT DIAS MINI CLUB NOCHE	22	26	27	26	25	19	145

ANIMACION DIURNA - DAY TIME PROGRAMME - 2010

ADULTOS / ADULTS	LUNES MONDAY	MARTES TUESDAY	MIERCOLES WEDNESDAY	JUEVES THURSDAY	VIERNES FRIDAY	SABADO SATURDAY	DOMINGO SUNDAY
10.30	TENNIS	BADMINTON	TENNIS	BADMINTON	TENNIS	PING PONG	MINI GOLF
10.30	DARDOS DARTS	EXC. BICICLETA BIKES EXC.		EXC. BICICLETA BIKES EXC.	CONECTA 4 CONNECT 4	PETANCA FRENCH BOULES	SHUFFLEBOARD
11.30	AQUA-GYM	AQUA-GYM	AQUA-GYM	AQUA-GYM	AQUA-GYM	AQUA-GYM	AQUA-GYM
11.30	TIRO CON PISTOLA PISTOL SHOOTING	TIRO CON ARCO ARCHERY	TIRO CON CARABINA RIFLE SHOOTING	TIRO CON PISTOLA PISTOL SHOOTING	TIRO CON ARCO ARCHERY	TIRO CON CARABINA RIFLE SHOOTING	TIRO CON ARCO ARCHERY
12.30	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME
13.00	PELICULA - FILM	PELICULA - FILM	PELICULA - FILM	PELICULA - FILM	PELICULA - FILM	PELICULA - FILM	PELICULA - FILM
14.30	FIESTA TEMATICA THEMED PARTY	WATER POLO	WATER VOLLEY	WATER BASKET	FIESTA FRUTA FRUIT PARTY	WATER POLO	WATER BASKET
14.30	FIESTA TEMATICA THEMED PARTY			BOLOS SKITTLES	FIESTA FRUTA FRUIT PARTY	JENGA GIGANTE GIANT JENGA	CONECTA 4 CONNECT 4
15.30	FUTBOL FOOTBALL	VOLLEY-BALL	FUTBOL FOOTBALL	VOLLEY-BALL	FUTBOL FOOTBALL	BILLAR POOL	SJOELBAK
15.30	BOLOS SKITTLES			SJOELBAK		DARDOS DARTS	PETANCA FRENCH BOULES

PROGRAMA JOVENES - TEENAGERS PROGRAMME - 2010

JOVENES TEENAGERS	LUNES MONDAY	MARTES TUESDAY	MIERCOLES WEDNESDAY	JUEVES THURSDAY	VIERNES FRIDAY	SABADO SATURDAY	DOMINGO SUNDAY
10.30	FUTBOL FOOTBALL	PING PONG	FUTBOL FOOTBALL	PING PONG	FUTBOL FOOTBALL	CONECTA 4 CONNECT 4	DARDOS DARTS
11.30	TENNIS	BADMINTON	TENNIS	BADMINTON	TENNIS	PING PONG	BOLOS SKITTLES
12.30	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME
14.30	FIESTA TEMATICA THEMED PARTY	VOLLEY-BALL	DARDOS DARTS	VOLLEY-BALL	FIESTA FRUTA FRUIT PARTY	MINI-GOLF	PETANCA FRENCH BOULES
15.30	BILLAR POOL	WATER POLO	WATER VOLLEY	WATER BASKET	SHUFFLEBOARD	WATER POLO	WATER BASKET

PROGRAMA MINI CLUB - MINI CLUB PROGRAMME 2010

MINI - CLUB	LUNES MONDAY	MARTES TUESDAY	MIERCOLES WEDNESDAY	JUEVES THURSDAY	VIERNES FRIDAY	SABADO SATURDAY	DOMINGO SUNDAY
10.30	DIA TEMATICO THEMED DAY	MANUALIDADES HANDCRAFTS	COLLAGE	FIESTA CIRCO CIRCUS PARTY	GIANT-JENGA GIANT-JENGA	FIESTA INDIA Y PIRATAS INDIAN & PIRATE PARTY	QUIEN ES QUIEN? WHO IS WHO?
11.30	FUTBOL FOOTBALL	MANUALIDADES HANDCRAFTS	FUTBOL FOOTBALL	FIESTA CIRCO CIRCUS PARTY	FUTBOL FOOTBALL	FIESTA INDIA Y PIRATAS INDIAN & PIRATE PARTY	SJOELBAK
12.30	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME	JUEGO GOLDEN GOLDEN GAME
13.00	PELICULA FILM	PELICULA FILM	PELICULA FILM	PELICULA FILM	PELICULA FILM	PELICULA FILM	PELICULA FILM
14.30	DIA TEMATICO THEMED DAY	MINI OLIMPIADAS MINI OLYMPICS	CONECTA 4 CONNECT 4	PINTAR PAINTING	FIESTA FRUTA FRUIT PARTY	BUSCAR TESORO TREASURE HUNT	FIESTA DE AGUA WATER FUN
15.30	BOLOS SKITTLES	MINI OLIMPIADAS MINI OLYMPICS	JUEGOS LOCOS CRAZY GAMES	PINTAR PAINTING	PETANCA FRENCH BOULES	BUSCAR TESORO TREASURE HUNT	FIESTA DE AGUA WATER FUN
21.00	MINI DISCO	MINI DISCO	MINI DISCO	MINI DISCO	MINI DISCO	MINI DISCO	MINI DISCO
SEMANA 1 WEEK 1 — 22.00	FIESTA ESPAÑOLA SPANISH PARTY	MANUALIDADES HANDCRAFTS	COLAGE COLLAGE	MASCARAS MASKS	FIESTA CARIBEÑA CARIBBEAN PARTY	JUEGOS MUSICALES MUSICAL GAMES	JUEGOS DE MAGIA MAGIC GAMES
SEMANA 2 WEEK 2 — 22.00	FIESTA CHINA CHINESE PARTY	MANUALIDADES HANDCRAFTS	COLAGE COLLAGE	MASCARAS MASKS	FIESTA CARIBEÑA CARIBBEAN PARTY	JUEGOS MUSICALES MUSICAL GAMES	JUEGOS DE MAGIA MAGIC GAMES

5 Entrevista a Xavier Parra y Montse Bagán

Xavier Parra, de 35 años, y su mujer Montse Bagán de 31, estudiaron en el CETT el ciclo formativo de Técnico Superior de Animación Turística y el de Técnico Superior en Información y Comercialización Turística. Actualmente dirigen su empresa "Mag Xurret i Puça" dedicada a las actuaciones de magia, que son contratadas tanto por hoteles como particulares para celebrar comuniones, etc.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?
   - Fue muy duro, porque en 15 días nos contrataron y nos enseñaron a hacer magia. La ventaja que tuvimos con este empresario es que el nos ponía en contacto con el cliente y nosotros ya pactábamos el presupuesto con el cliente directamente. Así que éramos nosotros mismos los que decidíamos cuánto cobrábamos.
2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?
   - Actualmente el espectáculo que hacemos en escena es de dos personas, nosotros dos. Depende del sitio donde vayamos llevamos a dos personas más, que nos ayudan con la parte técnica, lo que es luz y sonido, y otra persona que nos ayuda a entrar y a recoger el material del escenario. Pero normalmente somos nosotros dos.
3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Qué departamentos?
   - Solemos siempre pedir la ayuda de alguien. Y alguien de mantenimiento o algún jefe de sala nos ayudan. Pero en todo caso es simple ayuda, esta gente no participa nunca en la actuación. Sólo ayuda a nivel técnico.
4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?
   - Nosotros sí que tenemos un sistema, que es ver la cara de los niños, básicamente (risas). Si vemos que ponen cara rara quiere decir que no nos está saliendo. El empresario después suele hablar con el cliente para saber si el resultado ha sido satisfactorio, y nos lo transmite a nosotros. La verdad es que hemos tenido la

suerte de trabajar con gente muy agradable con la que tenemos mucha confianza, y siempre nos vienen a preguntar a nosotros qué tal ha ido antes de hablar con el cliente. Normalmente nos quejamos más nosotros del cliente, que el cliente de nosotros. Muchas veces te prometen un escenario y mil cosas, y cuando llegas al establecimiento te das cuenta de que en realidad no hay nada. La única vez que emplean encuestas con nosotros es cuando trabajamos para la Generalitat, que ellos sí que utilizan este sistema de control.

5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?
   - Nosotros actualmente estamos activos 12 meses. Hay meses más altos y otros más bajos, pero funcionamos todo el año. De hecho hace como 4 años que no tenemos vacaciones. Nosotros sobre todo los meses que más trabajamos son entre finales de abril y mediados de junio, que es época de muchísima faena, menos este años que con la crisis ha aflojado bastante. Y después de julio a mediados de septiembre vuelve a haber mucha faena. Porque en mayo hay mucha fiesta privada, mucha comunión, o alquiler de restaurantes, etc. Además trabajamos para la Generalitat, nos encargamos de las "vacaciones en familia" de la Generalitat y de mediados de julio a mediados de septiembre es cuando más faena hay.
6. ¿Establecen un presupuesto inicial?
   - Sí, siempre se establece un presupuesto inicial y éste es fijo.
7. ¿Prevén actividades de auto subvención?
   - No. No porque nosotros hablamos con el empresario directamente, que para nosotros es cliente realmente. Entonces con el cliente del establecimiento nunca hemos hablado directamente. Es más, no nos dejan dar tarjetas a los clientes.
8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?
   - Sí. Para nosotros es imprescindible llevar la contabilidad, donde se reflejan todos los gastos y beneficios.
9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Que otras formas de comunicación suelen utilizar?
   - Sí, normalmente abajo en los salones siempre hay carteles que anuncian la actividad. Nosotros como empresa nos publicitamos por internet, obviamente,

porque hoy en día si no estás en internet no estás en ningún sitio. Y también ponemos pequeños anuncios en las típicas revistas de la panadería de barrio, que estas revistas funcionan muchísimo. Es lo que más funciona. Es donde más llegas a la gente. Luego obviamente existe el boca oreja, que a la larga es lo que más funciona.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?
    - Es una pregunta difícil para nosotros porque no nos afecta. Nosotros en si somos la empresa externa contratada por el hotel. Nosotros sí que tenemos una empresa externa contratada que es quien nos hace el logotipo de la web y nuestra publicidad.
11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?
    - Sí. Tenemos todos los casos. Trabajamos tanto dentro del hotel, como fuera. Igual hay una salida, y estamos al final del recorrido, o por ejemplo cuando trabajamos para representantes, siempre estamos fuera, nunca en el local del representante. Depende del día.
12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)
    - El espectáculo infantil, sin duda, la magia infantil.
13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?
    - No tenemos programa de animación pero os puedo dar una tarjeta donde sale todo lo que hacemos.


MAG XURRET i PUCA
649 13 75 81 / 676 71 30 14
magxurretipuca@gmail.com
MXiP
www.mxip.tk
Companyia Mag Xurret i Puça
Màgia Infantil
Màgia d'escenari (grans efectes)
Cartomàgia
Conte Contes
Festes de tot tipus
Titelles
Discoteques Mòbils
Organització de tot tipus d'events

Trabajo de campo: entrevistas en profundidad.

En este punto se presentan las entrevistas que se han realizado tanto a empresarios hoteleros, responsables de empresas de servicios, como a animadores. La intención de este fuerte trabajo de campo realizado es comprobar si el departamento de animación está realmente formado por profesionales que saben cómo sacarle el mayor rendimiento a éste. En definitiva, conocer las funciones reales del animador y su aplicación.

La investigación se centra en hoteles situados en la costa catalana, donde la animación juega un papel crucial en el día a día del establecimiento.

Entrevistas a empresarios de empresas de alojamiento en activo.

Entrevista a Maica Cao.

Maica Cao, de 52 años, es responsable del Hotel Santa Mónica Playa y Hotel Cambrils Playa, ambos pertenecientes a la cadena Sara Grup Hotels. Lleva 32 años trabajando en la cadena, empezando como recepcionista los veranos, hasta promocionar a directora. Su formación universitaria es Ingeniería Química Industrial, a pesar de que nunca ha ejercido como tal.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?
   - Yo normalmente lo que pido es que me presenten un cuadrante como propuesta con las actividades de animación y lo apruebo, o doy mi punto de vista. Por ejemplo si prefiero hacer más horas por la noche o al mediodía, cuando la gente suele estar más en la piscina, depende. En función de si contrato a una empresa el presupuesto variará según los animadores que le coja, o si pacto shows, etc, y se discute el precio a ver si me lo puede arreglar un poco o no. En cambio si contrato a un animador sólo que viene de la calle es mucho más fácil y rápido porque suelen ser precios cerrados.
2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?
   - Aquí tanto en temporada alta como en temporada baja siempre hay un animador por hotel desde que empezamos a tener ocupación. Depende del año y del hotel. Ha habido años que han estado prácticamente todo el año. Pero este año la cosa está empezando mucho más lenta. En Cambrils Playa alguna vez si que se ha hecho si había mucha faena en la zona deportiva, si no, nos hemos apañado con un animador. Eso depende de la empresa y del punto de vista. En la nuestra cuesta mucho el tema de animación porque la propiedad es una persona mayor y tiene su punto de vista sobre la animación.
3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Qué departamentos?
   - No. Alguna vez algún camarero puede echar una mano pero no es lo normal. Cada uno hace su trabajo y punto.
4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?
   - (risas). No. Nada. Mientras le gusta a la gente está bien. Ni siquiera sistema de encuestas. Nada de nada, por lo menos en nuestra cadena.
5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?
   - Como ya he dicho en este hotel sólo contamos con un animador desde que empieza la ocupación.
6. ¿Establecen un presupuesto inicial?
   - Sí. Siempre. Luego conforme se desarrolla la temporada, a veces se necesita algún extra, pero tampoco se aleja mucho del presupuesto inicial.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?
   - No. No, porque es ilegal. Antiguamente también lo era, lo que pasa que las multas que se les hacía pagar a los hoteles no eran tan grandes. Lo que se recaudaba del bingo años atrás o se daba a los clientes o se invertía en regalos para los clientes.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?
   - No. Generalmente el dinero que se recibe de la animación es que el bar tenga determinadas ventas o no, pero eso es muy difícil de cuantificar.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Que otras formas de comunicación suelen utilizar?
   - Sí, en todos. Hay plafones normalmente en recepción, con todas las actividades de animación. Alguna vez en Cambrils Playa se ha utilizado la megafonía de forma especial. Y también el animador hace de relaciones públicas. Una de las cosas que distingue a un buen animador es que sea un buen relaciones públicas, que no está "apalancado" en una esquina, sino que está hablando con los clientes y se sabe los nombres de los clientes y los clientes el suyo. Eso se nota muchísimo.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?
   - En el caso de nuestro hotel la empresa de animación en si es externa.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?
   - Al mercadillo los lunes. Pero no solemos hacerlo porque no interesa. Interesa que el cliente se quede en el hotel y consuma aquí. A no ser que se trate de un todo incluido, que entonces lo que se intenta es que el cliente consuma lo menos posible.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)
   - La minidisco para los niños.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

Entrevistas a profesionales en activo.

Entrevista a Jorge Barbero.

Jorge Barbero, de 26 años, trabaja desde hace seis temporadas para la empresa Grupo de Animadores Profesionales (GAP) como animador turístico. Ha estado tanto en campings como en hoteles, y este año ha sido el primero que también ha trabajado en la temporada de invierno. Su formación profesional es Técnico en Actividades Fisicodeportivas, y posteriormente realizó la Diplomatura en Magisterio de Educación Fisica.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?
-Nosotros estamos contratados por una empresa de animación (Animació GAP). Ella es la que realiza las reuniones con los diferentes empresarios, tras estas reuniones se pone en contacto con los jefes de animación y nos traslada lo que debemos hacer.

2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?

- En los lugares en los cuales he estado trabajando hemos sido desde 5 animadores hasta 8, pero todo depende de la inversión que quiera hacer el empresario en el apartado de animación. No depende tanto de la capacidad del lugar sino de lo que quiera invertir en la animación. Por poner un ejemplo. En Boí- Taüll Resort(BTR), la capacidad hotelera es de 1200 personas y en verano cuentan con 7-8 animadores, en cambio en el camping Cala Gogo donde la capacidad es de 3500 personas solo cuentan con 5 animadores. Esto se da porque BTR realiza una mayor inversión en animación.

3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Qué departamentos?

- Llevo 5 años trabajando en animación y la colaboración de otros departamentos ha sido nula o prácticamente insignificante. Todos trabajamos y debemos desarrollar nuestro trabajo con nuestros medios no podemos pedir ayuda a alguien que lleva trabajando 10 horas, al igual que no sería de agrado que a nosotros después de una dura jornada nos dijeran que tenemos que ayudar de camareros por ejemplo.
  Aún así si es cierto que en una temporada uno de los socorristas nos presto ayuda en un Show semanal nocturno, pero no fue porque nosotros le pidiéramos la participación sino porque él se puso en contacto conmigo para ver si nos podía ayudar.

4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?

- Nosotros vivimos de las encuestas, esto es lo que se puede decir. Trabajamos mañana tarde y noche y realmente ningún supervisor puede ver nuestro trabajo completamente, así que tanto directores como jefes se basan en los resultados no siempre fiables de las encuestas. Una forma de saber si hemos cumplido

los objetivos es que la valoración en las encuestas sea como mínimo igual a la de años anteriores.

5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?

- Este es mi primer año que al terminar mis estudios he decidido trabajar todo el año en la animación, y más o menos este es mi planning.
  1 de Junio, comienzo. 15 de Septiembre finalizo temporada en Costa
  1 de Diciembre, comienzo temporada en Montaña. 15 de abril finalizo temporada.
  26 de Abril empiezo temporada en Cosa. Finalizaré seguramente a mediados de Septiembre.
  En total vienen a ser unos 9 meses. Pero esto los Caps de animación ya que somos los que primero entramos a trabajar y los últimos en terminar.

6. ¿Establecen un presupuesto inicial?

- Antes de comenzar a trabajar nuestra empresa nos dice el sueldo al cual nos tenemos que acatar o negociar, casi siempre nos tenemos que acatar.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?

- El Camping u Hotel negocia la inversión con la empresa y esta efectúa la contratación de animadores y de espectáculos, siempre gratuitos a os clientes, no existe ninguna actividad de autosuvención el cliente ya paga la animación en la cuota por hospedarse en el hotel o camping.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?

- Esta pregunta no puedo responderla yo, ya que nosotros somos contratados por una empresa de animación y es ella la que se encarga del control de las cuentas. Creo y quiero pensar que llevan un control de los gastos, ya que si se debe comprar algo debemos pedir la factura para la empresa.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Qué otras formas de comunicación suelen utilizar?

- Todos los hoteles y Campings tienen reservado las carteleras para los horarios de animación. Como curiosidad os diré que este verano en el camping donde trabajé a las 22:00 de la noche del domingo se debían cambiar todos los programas de animación, nada más que 5 o 6 carteles repartidos en carteleras por todo el camping (10 lugares). Como por el camping no se podía circular con coche se debía hacer andando y esto costaba alrededor de una hora y además durante este tiempo el equipo de animación tenía una actividad de cara al público. Aparte de esto la forma con la cual el mensaje de animación llega mejor y más cercano es las relaciones públicas con los clientes. Un animador es también un relaciones públicas, un buen animador si no es relaciones públicas no es un buen animador. Esto es lo duro de la animación mientras tú estés en el recinto de trabajo (Hotel o Camping) aunque estés fuera del horario de trabajo sigues siendo el animador porque todo el mundo te va a preguntar o te va a hablar, porque todo el mundo te conoce. Si esto no es así tu trabajo no o estas desarrollando correctamente. Aquí es dónde se ve si una persona es animador o no.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?

- Por las noches se realizan Shows nocturnos, normalmente de 7 días a la semana 4 son realizados por personas externas al hotel y al equipo de animación. Estos Shows son contratados bajo el presupuesto de animación.
  Un ejemplo conocido y claro son los Polinesios de Port Aventura que también realizan espectáculos en los Hoteles o Campings.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?

- Esto depende y mucho. Por ejemplo en el Resort de montaña sí se organizaban excursiones andando al monte, pero siempre dejando claro que la responsabilidad es suya y ningún menor podía ir si no iba acompañado de un tutor.
  En playa no se realizan ya que es una responsabilidad que el equipo de animación no debe correr. Imaginar que ocurre algo desafortunado, estando como está el asunto te podrían denunciar simplemente por estar con los ojos cerrados en ese momento porque estabas estornudando.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)

- Costa- Todas las relacionadas con agua:
  Aquagym
  Aquaerobic
  Juegos de piscina….
  Montaña- Relacionadas con la naturaleza
  Excursiones
  Tiro con Arco
  Y sin duda en todos los lugares del mundo la actividad estrella no es otra que el:
  FUTBOL

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

- No os puedo dar ningún programa, porque no los tengo en el ordenador. Ya lo siento.

Entrevista a Carlos Casas.

Carlos Casas, de 32 años, trabaja actualmente como animador turístico en el hotel Calypso, de la cadena Medplaya, desde hace 4 años. Trabaja durante todo el año en dicho establecimiento. Su formación en cuanto al sector turístico se basa en un curso de dos semanas a cargo de la empresa Animatur, una empresa dedicada a la consultoría, animación turística, animación en centros comerciales y animación para empresas.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?
   - Nosotros normalmente tenemos la primera reunión de temporada para Abril, para la temporada de verano. Esta empresa tiene un coordinador de animación, que es el que controla la animación de todos los hoteles de la empresa. Entonces él, junto con la central sí que lleva todo el tema de organización un poco a nivel general de todos los hoteles de cómo va a ir la temporada, tanto de invierno como de verano. Luego, dentro que cada hotel el jefe de departamento puede hacer variar las cosas, pero básicamente el número de animadores, qué tipo de shows se van a hacer, todo esto se establece durante el invierno, en diciembre o enero es cuando se prepara la temporada de invierno y de verano. El director del hotel tiene que aceptar todo lo que decide el coordinador, depende del director de cada hotel, hay directores como por ejemplo el nuestro del Hotel Calipso que prácticamente nos da carta blanca para todo, sin embargo hay otros directores que son un poco más especiales con el tema de animación. El coordinador es quien coordina todos los presupuestos de todos los hoteles, luego el director da el visto bueno.
2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?
   - En invierno somos dos, y eso depende de Mundo Sénior, porque es con Imerso y depende del número de clientes de Imerso que haya en el hotel. No sé muy bien cómo funciona, pero hasta X clientes se necesita un animador a media jornada, a partir de X clientes un animador a jornada completa, y así sucesivamente. Cuando empezamos a tener colegios entra otro animador, que vienen muchos grupos de colegios y es cuando podemos hacer discoteca, y ya ahora en abril entra el resto del equipo, que concretamente este verano en el Calipso vamos a ser 13 personas. Tenemos 530 habitaciones, con lo cual calculamos entre 1300 y 1500 clientes.
3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Que departamentos?
   - No se ha hecho nunca. Nunca nos ha hecho falta, porque somos un departamento que está bastante bien servido. Somos 13 animadores. Durante la animación diurna no haría falta tanto animador, pero como nos basamos tanto en la animación nocturna pues si que se necesita más gente

para realizar los shows, bailes, etc. Se podría hacer, pero desde que trabajo aquí no se ha hecho nunca.

4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?
   - Se dan unas encuestas en las habitaciones, tanto nosotros, dentro del hotel, como las turoperadoras, que también hacen su propia encuesta. Entonces nosotros sí que hacemos un control, pero además las turoperadoras nos envían los resultados de sus encuestas, a todos los departamentos. Con lo cual con esto nosotros valoramos si vamos bien, o si vamos mal, o si hay que modificar algo o no. Los resultados de estas encuestas le llegan primero al director del hotel, y luego es él quien nos dice habéis hecho tanto.

5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?
   - Mientras el hotel está abierto siempre hay animación. 2 animadores cuando hay Imerso y el resto de animadores en verano.

6. ¿Establecen un presupuesto inicial?
   - Lo establece el coordinador de animación con la central y luego con el director del hotel. Se sigue bastante el presupuesto y no suele variar, aunque no te lo puedo asegurar porque yo no llevo el tema presupuestos.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?
   No, en general no. Alguna vez se ha hecho alguna actividad que he comprado yo personalmente con mi dinero el material y si hemos cobrado un poco de dinero hasta que se ha recuperado ese dinero. Pero en general no solemos hacer y no nos gusta hacer este tipo de actividades. Opinamos que el cliente está aquí para pasarlo bien y no debe pagar más de lo que ya está pagando por la habitación. La animación es ya parte de lo que ofrece el hotel.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?
   - Nosotros no tenemos constancia de que exista tal cuenta, en todo caso sería el coordinador quien la llevara.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Qué otras formas de comunicación suelen utilizar?
   - Sí. Tenemos varios sitios. En recepción esta el panel de actividades diurnas, al salir del restaurante está el panel de animación nocturna. Tenemos dos edificios, en el otro edificio, Calipso II, también hay otro de actividades nocturnas, aquí en el bar está anunciado tanto tema futbol como tema películas. Tenemos otro tablón más abajo donde también se ponen cartelitos pequeños, y luego hay tres puntos siempre en todo el hotel donde se anuncia la animación nocturna de esta noche. Luego comunicación hablada, funciona mucho el boca-oreja, a las 3 antes de empezar las actividades se hace un baile alrededor de la piscina todos los animadores. Hay otra cosa que se llama animación activa, que consiste en ir al restaurante mesa por mesa anunciando las actividades que hay esa noche vestidos con la ropa del show, o también nos ponemos en la puerta

del restaurante con la gente que entra y que sale y nos hacemos fotos con los clientes.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?

- Este año vamos a probar hacer una actividad nueva, que es una bola de esas hinchables que te metes dentro de la bola y estas dentro de la piscina, y eso queremos probarlo este año, pero todavía no hemos mirado como funciona ni nos hemos informado sobre ello. También tenemos shows externos, tanto con Imerso dos días de música en vivo y dos días a la semana, por ejemplo los días que libran los animadores, otros shows externos. En vez del show de animación se realizan estos shows externos, porque la mitad del equipo de animación está librando, entonces se realizan en el mismo hotel en el mismo escenario donde se realiza la animación nocturna.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?

- Con Imerso se va de paseo o se va al mercadillo y a la iglesia, los acompañamos nosotros. Pero sobretodo uno o dos días a la semana se va a pasear, que es lo que a ellos les interesa.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)

- La animación nocturna, sin duda y con diferencia. Este hotel se centra mucho en la noche, con lo cual se ensaya mucho y se gasta mucho dinero en presupuesto de ropa, de luces, de equipos de música, en animadores, puesto que no nos vale cualquier animador, ya que necesitamos gente que sepa bailar. Eso se nota mucho y la terraza la tenemos siempre llena. La animación diurna con abuelos es toda más o menos igual. En verano no participa mucha gente, porque viene mucho inglés y viene a tomar el sol y a no hacer nada más, entonces no son muy participativos.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

Entrevista a Ander Olazabal.

Ander Olazabal, de 26 años, trabaja actualmente como animador turístico para la empresa GAP, desde hace 4 temporadas. No tiene ninguna formación específica en el ámbito turístico, ya que realmente estudió Técnico en Imagen y Sonido. Actualmente está en proceso de montar su propia empresa de animación en Barcelona.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?
   - Se habla sobre todo de las cosas que has hecho anteriormente, de por qué te gusta la animación, tus perspectivas de cara a realizar esa función y virtudes y defectos que tengas, que son muy importantes de cara al público. Luego le presentas una propuesta, un formato, un horario de ejemplo, y un presupuesto que se entiende todo a la perfección y no da lugar a dudas.
2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?
   - Depende de la cantidad de público que haya. Por ejemplo en un hotel de una capacidad de unas 1500 personas, con 5 animadores sería suficiente. Hoy en día eso lo decide la crisis (risas). El departamento de animación siempre es el que paga primero, en el sentido en que si se puede hacer con 3 o 4 en vez que con 5 animadores, se va a hacer. Eso lo decide el empresario. Siempre.
3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Qué departamentos?
   - Hombre, el departamento de recepción siempre hace una función muy importante de relaciones públicas, de información, etc. A nivel de espectáculo, si hay algún chico joven que le guste mucho el tema de la animación sí, pero en todo caso es voluntario y para nada habitual.
4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?
   - La gente cuando se va del hotel rellena una encuesta, y ahí si valora el departamento, tanto las actuaciones de noche, como de día. Estas encuestas siempre son fiables. Mediante estas encuestas, mediante los otros departamentos, mediante el director del hotel, etc, el empresario siempre tiene conocimiento del día a día en el departamento.
5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?
   - Te diría una media de 3 meses. Yo, por ejemplo, esta temporada trabajaré 4 meses y medio, y en cambio el resto de animadores trabajaran 2. Pero el jefe siempre abre y cierra, los demás solo están en temporada alta.
6. ¿Establecen un presupuesto inicial?
   - Sí. Este presupuesto está cerradísimo incluso desde febrero y no se modifica.
7. ¿Prevén actividades de auto subvención?
   - No. Porque lo que se hacía antes en muchas cadenas hoteleras era jugar con el tema del bingo. Pero esto ya se ha prohibido totalmente, ya no dejan hacer nada con dinero, absolutamente nada. Ojalá. Antes, cuando el bingo,

con el dinero que se recaudaba se repartía más o menos, iba un 50% para las cosas de animación, en cuestión de gastos y otro 50% para nosotros, los animadores.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?

- Sí, sí que la tiene. Siempre se lleva un control de los gastos. En este caso lo llevaría GAP. El hotelero pacta con GAP un presupuesto determinado, entonces es GAP quien lleva el control de los gastos. El hotel es más para urgencias, por ejemplo si un día se necesita un traje de cowboy urgente, lo tiene que pagar el hotel. Luego ya harán cuentas ellos.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Qué otras formas de comunicación suelen utilizar?

- Sí, siempre. Hay un tablón principal, además súper visible. Normalmente está colocado en recepción, a la entrada del hotel, muy visible y muy grande. Luego a la entrada del comedor, y también en la caseta de animación, o despacho.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?

- Bueno, el tema de noches sobre todo, sí. Lo del día no. Durante la noche sí que bastantes espectáculos son externos. Hay gente que no quiere saber nada de la empresa en cuanto a shows nocturnos. Muchas veces el hotel ya lleva años con un show determinado, le funciona, y no quiere cambiarlo.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?

- Se pueden hacer, pero siempre con un seguro. Yo lo he llegado a hacer. Me los he llevado a torneos de futbol playa, de vóley playa, y jugar a futbol en pabellones. Pero no es habitual, porque el hotel no está por pagar el seguro. Depende del hotel, porque por ejemplo, a lo mejor de 5 a 6 de la tarde les interesa más ofrecer un mejor servicio que retenerlos en el hotel. En cambio de noche es obvio que les interesa que los clientes permanezcan en el hotel.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)

- Todo lo que son las mañanas, aquagym, etc, es un exitazo. Y para los niños el mini club de 4 a 6 de la tarde, aparte de las noches, claro.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

GHT HOTELS www.ghthotels.com	DIMARTS MARTES TUESDAY DINSDAG MARDI DIENSTAG	DIMECRES MIERCOLES WEDNESDAY WOENSDAG MERCREDI MITTWOCH	DIJOUS JUEVES THURSDAY DONDERDAG JEUDI DONNERSTAG	DIVENDRES VIERNES FRIDAY VRIDAG VENDREDI FREITAG	DISSABTE SÁBADO SATURDAY ZATERDAG SAMEDI SAMSTAG	DIUMENGE DOMINGO SUNDAY ZONDAG DIMANCHE SONNTAG
10:30 am	STRECHING 	MINI CLUB 	AQUAGYM 	SPANISH LESSONS 	AQUAGYM 	MINI CLUB 
12:00 am	FUN GAMES 	WATER GAMES 	FUN GAMES 	TIRO CON ARCO 	FUN GAMES 	WATER GAMES 
17:00 pm	PING PONG 	DARDOS DARTS 	BILLAR 	DARDOS DARTS 	BILLAR 	FIESTA INFANTIL KID'S PARTY 
21:00 pm	MINI DISCO 	MINI DISCO 	MINIDISCO 	MINIDISCO 	MINIDISCO 	MINIDISCO 

Entrevista a Sonia Matías.

Sonia, de 35 años, trabaja actualmente como animadora turística para la empresa Animatur, lleva en el sector 3 años y ha trabajando tanto en camping como establecimientos hoteleros. Empezó como animadora contratada individualmente pero encontró a una amiga en el sector e hicieron un equipo de animación. Desde entonces trabajan juntas. Su formación académica es un ciclo de Animación turística en CETT y varios cursos en Animatur además de danza y teatro.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?
   - Principalmente se tratan los objetivos del empresario, el animador expone todos aquellos servicios que pueda ofrecer y sobretodo se habla del presupuesto inicial y se pactan las actividades a desarrollar.
2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?
   - Depende del establecimiento hotelero donde se trabaje. En mi caso, he llegado a trabajar individualmente en mis inicios, generalmente en camping de poca capacidad o en hoteles junto a la costa. Últimamente en el hotel donde trabajo somos unos 16 animadores para 1500 clientes. En este último caso hay un jefe de departamento y tres responsables para coordinar el grupo.
3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Qué departamentos?
   - Cuando se realizan cenas donde se prevén muchos asistentes el departamento de restauración presta su ayuda, no siempre conforme con el vestuario que deben llevar pero en general si hay un buen ambiente entre departamentos, se prestan e incluso se lo pasan muy bien.
4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?
   - Se reparten encuestas entre los clientes aunque generalmente sabemos del huésped contentísimo con el departamento o el enfadado a causa del ruido o algún otro motivo, no tenemos críticas constructivas, todo se decanta a extremos. Además después de un evento siempre se hace la comparativa con animación o cuando no se utilizó, así se puede saber aproximadamente la repercusión del departamento.
5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?
   - Depende de donde esté situado el establecimiento o su política empresarial. En las Islas Canarias se trabaja durante todo el año a causa del clima y la poca estacionalidad que existe. Sin embargo, en los hoteles de costa donde yo he trabajado, generalmente en Semana Santa se contrata a un equipo de animación, disminuye cuando baja la ocupación y en verano se refuerza hasta finalizar a finales de septiembre. Los hoteles de montaña complemente el trabajo para el animador en temporada de invierno.

6. ¿Establecen un presupuesto inicial?
- El presupuesto inicial se fija al inicio del contacto entre animadores y empresario aunque en mi caso varía según los resultados o necesidades del equipo. Si el empresario está contento con nuestro trabajo generalmente amplía el presupuesto inicial.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?
No, en general no. La animación es ya parte de los servicios que ofrece el hotel.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?
- Existe una cuenta compartida con el departamento de recepción y administración, es decir, el presupuesto se encuentra en recepción y lo controla administración. Siempre que el departamento de animación precisa dinero rinde cuentas con los dos departamentos mencionados.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Qué otras formas de comunicación suelen utilizar?
- En recepción esta el panel de actividades, al salir del restaurante, en los baños, ascensores y todo lugar por donde pase el turista. Si el grupo de animación es extenso pasamos por habitaciones o mesas a la hora de comer y cenar para recordar las actividades del día o del día siguiente. Otra manera es la megafonía que también es muy utilizada

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?
- Hay muchos hoteles que están capacitados para realizar todo tipo de shows con el propio personal del departamento. En mi hotel hemos contratado bailarines de flamenco y personal para shows de magia, es casi obligado para un turista en España.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?
- Se realizan excursiones, hípica y visitas al circo.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)
- La gimnasio de mañana tiene mucho éxito aunque también el Mini Club para los niños y los shows nocturnos. Realmente si la actividad está bien hecha y el equipo le pone ganas todas suelen ser un bombazo.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

Entrevistas a responsables de empresas de servicios de animación.

Entrevista a Marta Navarro.

Marta Navarro, de 31 años, fundó hace 3 años la empresa Ethnia, dedicada a la prestación de servicios de la animación turística. Es antigua alumna del CETT, donde cursó los estudios de Técnico Superior en Animación Turística. Sus inicios laborales fueron como alumna en prácticas en hoteles de costa, donde siguió como animadora individual y tras varios años de experiencia en el sector decidió crear su propia empresa.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el animador/empresario? ¿Qué se trata en ella?
   - Fechas, material, shows, y qué hay que hacer por las noches.
2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?
   - Depende de la zona en la que esté situada el hotel y de la clientela que tenga. Hay hoteles que sólo necesitan un animador, puesto que a lo mejor tienen clientes ingleses jóvenes, que no se quedan en el hotel, sino que buscan discotecas, entonces llegan cenan, se duchan, y se van de fiesta. Si fueran hoteles más alejados de la zona del centro pues sí que funcionaría distinto y se ofrecería un amplio abanico de actuaciones nocturnas con un equipo más grande. O por ejemplo si son hoteles de todo incluido, donde van familias, en las que el cliente hace vida en el hotel y no sale de él prácticamente para nada también el equipo de animación es mucho más importante.
3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Qué departamentos?
   - No. Alguna vez se pide por ejemplo que se ponga una canción, pero no, no es para nada habitual.
4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?
   - Depende del hotel. Hay hoteles que si utilizan el sistema tradicional de las encuestas en las habitaciones, pero en cambio otros no lo tienen nada en cuenta y simplemente buscan un animador que sea puntual, que llegue a su hora y que trabaje bien.
5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?
   - Otros años si que tenían a personal contratado desde que abría el hotel. Pero este año debido a la crisis todos los hoteles están contratando a animadores desde que empieza la ocupación. Porque hay hoteles que abren y no tienen a nadie.
6. ¿Establecen un presupuesto inicial?

- Sí. En principio se pacta, pero si hay cosas extras se varía en función de los shows. Pero en principio se pacta desde el inicio y si luego hay algún extra no hay problema.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?
-No. Normalmente sí que reciclamos (risas). Antes cuando no estaban prohibidos los bingos sí, pero ahora no. En alguna cadena hotelera grande, si hablamos de merchandising sí, pero no es habitual, y en el tema de bingos no se le puede hacer pagar al cliente porque hoy en día es ilegal desde hace 4 o 5 años.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?
- No. Es complicado reflejar todos los beneficios y gastos que se hacen durante la temporada. Aunque también depende mucho del hotel, si es más familiar siempre son más conscientes del partido que se le puede sacar a la animación.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Qué otras formas de comunicación suelen utilizar?
- Si. En todos. Normalmente hay plafones de animación. Normalmente están en recepción o en algún lugar de paso, pero sí, en todos los hoteles hay expositor de animación. Hay hoteles que utilizan megafonía y el micro a la hora de hacer alguna actividad, pero de siempre está el plafón de todas las actividades de la semana y cada noche los shows.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?
- No. Nosotros lo hacemos todo, tanto la gimnasia como los shows nocturnos. Todo.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?
- Al mercadillo a veces. Depende de donde esté el hotel, de donde esté el mercadillo, depende también de los clientes. Si hay menores no se puede hacer. Pero como mucho se hace una vez de la semana.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)
- La minidisco de la noche es sagrada, y a lo mejor las actividades acuáticas. Pero también depende mucho del tipo de hotel.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación de su hotel?

Entrevista a Bruno Zandonadi

Bruno Zandonadi, de 31 años, dirige junto a su socio Albert Oliana la empresa GAP (Grupo de Animadores Profesionales) desde hace aproximadamente 8 años. Empezó a mantener contacto con la animación en pequeños hoteles de costa, trabajando en equipo durante la temporada de verano.

Su formación académica es un ciclo superior en animación turística cursado en el CETT.

1. ¿Cómo es la primera reunión con el empresario? ¿Qué se trata en ella?

- El departamento de animación turística es la asignatura pendiente de cualquier director de hotel. Digamos que es la carga que nadie quiere llevar, por eso existen empresas como la nuestra, dedicadas a la gestión del ocio. El empresario nos contrata para despreocuparse y saber que ese departamento funcionará a la perfección y dará unos resultados esperados sin necesidad de organización ni control por parte de dirección.
  Nuestra empresa siempre realiza un proyecto inicial donde se valoran las oportunidades que tiene el establecimiento con el entorno, las instalaciones y la tipología de cliente entre muchos otros factores. Con el proyecto y el presupuesto del que disponemos realizamos un programa y nos reunimos con el director para que éste lo apruebe.

2. ¿Cuántos animadores turísticos pueden formar su departamento de animación turística? ¿Quién lo decide?

- Depende del presupuesto inicial que pactemos con el empresario, varía substancialmente dependiendo del volumen del establecimiento y la cantidad de actividades que formen el programa de animación.

  El empresario quiere obtener el máximo beneficio con el menor personal posible, todo nuestro trabajo está limitado por el condicionante económico.

3. ¿Tiene presente la posibilidad de que personal de otros departamentos colaboren puntualmente con el de animación? ¿Qué departamentos?

- Depende mucho de la política empresarial del establecimiento.
  En general, el empresario prefiere personal especializado en cada uno de los departamentos y no suele mezclarlos. Solo a veces, por exigencias del volumen de trabajo se pide colaboración a personal de otro departamento pero en cosas muy puntuales

4. ¿Se prevé algún sistema para saber si se cumplen los objetivos previstos de la animación en la empresa/hotel?

- Las mayores fuentes que tiene el establecimiento es nuestra garantía. Llevamos muchos años en el sector y somos una empresa que siempre ha conseguido llegar a los objetivos propuestos. Evidentemente, si ocurre cualquier incidente, el director se pone en contacto con nosotros y solucionamos el problema.
  No existen reuniones ya que el director de hotel deja en nuestras manos todo lo que concierne a la actividad de animación, de los objetivos solo se habla al inicio.

5. ¿Cuántos meses está activo o trabaja el departamento de animación? ¿Trabajan todos a la vez?

- El sector turístico ha evolucionado y con ello la animación turística. Hace años solo se conocían hoteles de costa donde se trabajaba la animación solo 3 meses al año; junio, julio y agosto. Ahora se puede trabajar todo el año, dependiendo de la tipología del establecimiento y su ubicación. Nuestra empresa es contratada por establecimientos de costa, de nieve, especializados en aventura, rurales…

  Nuestro personal se mueve pero puede trabajar durante todo el año.

6. ¿Establecen un presupuesto inicial?

- Por supuesto. Antes de empezar a trabajar, nuestra empresa se desplaza al establecimiento que nos requiere y hacemos un estudio general de las posibilidades y recursos de los que disponemos. A partir de ahí el empresario nos propone un presupuesto inicial, que generalmente no será el definitivo. Hemos tenido que llamar a algún trabajador una semana antes de empezar a causa de una disminución considerable del presupuesto del que disponíamos. Somos líderes en sacar sonrisas de donde no hay nada y nuestro trabajo consta de sacar el máximo beneficio de los mínimos recursos disponibles.

7. ¿Prevén actividades de auto subvención?

- Últimamente se desarrollan programas para la autosubvención del departamento, como por ejemplo, cobrar la entrada del mini Club donde los niños pueden ser socios, les hacen regalos y tienen un carnet propio.

  Generalmente no; disponemos del presupuesto inicial y hemos de sacarle el máximo rendimiento a eso.

8. ¿El departamento de animación tiene una cuenta de explotación propia? ¿En qué consiste?

- En absoluto. Como ya he mencionado anteriormente, se trabaja a partir de un presupuesto inicial.

9. ¿Hay algún espacio en el hotel reservado para publicitar las actividades de animación que se realizan? ¿Qué otras formas de comunicación suelen utilizar?

- Cada establecimiento cede una serie de espacios para la distribución de los programas, de su correcta colocación y visibilidad hacia los clientes, se basa gran parte del éxito de la animación. Por norma general los lugares más comunes para tener un panel informativo son recepción, ascensores, bar y entrada al restaurante.

10. ¿Colaboran empresas externas al hotel en actividades de animación? ¿Nos puede dar algún ejemplo?

- En nuestro caso, el equipo de animadores se encarga de todo lo referente a las actividades realizadas con y para el cliente. Nuestro personal está formado y cualificado tanto para actividades deportivas, como nocturnas, infantiles, etc.

  Puede que hoteles donde se contrate la animación sin intermediario pidan la colaboración externa para depende que espectáculos.

11. ¿Se realizan actividades fuera del hotel que no sean excursiones organizadas por Agencia de Viajes?

- Uno de los factores más importantes en la animación turística es poner al cliente en contacto con la cultura, se trata de enfatizar más que aspectos humanos. Se pretende difundir la cultura autóctona donde se encuentra el establecimiento, de la zona o región desde diversos puntos de vista como el folclore o el arte.

  Nuestros animadores mantienen contacto con empresas de alrededores para realizar actividades fuera del establecimiento a buen precio aunque se hacen las mínimas posibles ya que lo importante es que el cliente permanezca el mayor tiempo posible dentro del establecimiento turístico.

12. ¿Qué tipo de actividades dentro de vuestro programa son las que tienen más éxito entre los clientes? (Ranking)

- Los espectáculos nocturnos atraen a mucha gente alojada en el hotel aunque el Miniclub para los niños los tiene fascinados, como he dicho anteriormente las familias nos preguntan si seguiremos el próximo año en el mismo hotel porque los niños son nuestros mejores clientes.

13. ¿Podría facilitarnos un programa de animación?

EFQM

GUÍA DE APOYO

Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito FEAPS

Enrique Galván y Jorge Martínez

CALIDAD FEAPS

CAJA MADRID OBRA SOCIAL

CUADERNOS DE BUENAS PRÁCTICAS FEAPS

EFQM

GUÍA DE APOYO

Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito FEAPS

Enrique Galván y Jorge Martínez

CALIDAD FEAPS

CUADERNOS DE BUENAS PRÁCTICAS FEAPS

Edita: FEAPS
Avda. General Perón, 32
28020 MADRID
Tlfs.: 91 556 74 53
91 556 74 13
Fax: 91 597 41 05
e-mail: feaps@feaps.org
www.feaps.org

Depósito Legal:
Imprime:

ÍNDICE

PRÓLOGO 5

PRESENTACIÓN 8

1.- INTRODUCCIÓN 9

1.1. MODELO DE CALIDAD FEAPS Y MODELO EFQM 9

1.2. CALIDAD y DESARROLLO ORGANIZATIVO EN EL MOVIMIENTO FEAPS 10

1.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD 13

1.4. CALIDAD: NORMAS Y MODELOS REFERENCIALES 13

1.5. MODELO REFERENCIAL EFQM 2010 15

1.6. LOS CINCO AGENTES FACILITADORES 16

1.7. LOS CUATRO CRITERIOS GENÉRICOS DE RESULTADOS 17

1.8. LA CALIDAD SE PLANTA (NO SE IMPLANTA) 18

1.9. USOS POSIBLES DE LA GUÍA 23

2.- LOS AGENTES DESDE EL ENTORNO FEAPS 24

2.1. LIDERAZGO 24

2.2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA 27

2.3. PERSONAS 29

2.4. RECURSOS Y ALIANZAS 31

2.5. PROCESOS 33

3.- CRITERIOS DE RESULTADOS 37

3.1. RESULTADOS EN CLIENTES 38

3.2. RESULTADOS EN LAS PERSONAS 40

3.3. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD 41

3.4. RESULTADOS CLAVE 42

4.- CONCLUSIONES 45

5.- BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS 46

EFQM

PRÓLOGO

Es para mí un placer compartir algunas apreciaciones fruto de la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en organizaciones del entorno FEAPS. Un entorno compuesto por entidades con unas particularidades muy significativas, y en las que no se puede intentar aplicar el Modelo con el mismo prisma con el que se implanta en organizaciones mercantiles. El propio Modelo permite esta adaptación, que ha contemplado en sus últimas revisiones. Desde el cambio en su denominación (inicialmente era Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, y ahora es Modelo EFQM de Excelencia) hasta la evolución en su contenido, que ha dejado de estar orientado únicamente a organizaciones con ánimo de lucro.

El Modelo EFQM al ser una herramienta que parte de un diagnóstico organizacional en profundidad, puede servir, entre otras herramientas propias de FEAPS, para desarrollar el Plan Estratégico de FEAPS permitiendo la adaptación a las peculiaridades de cada organización. En un entorno cada vez más exigente, las organizaciones del Tercer Sector se enfrentan al reto de establecer una gestión profesional, especialmente compleja por la cantidad de actores involucrados. Otra prioridad, especialmente en la situación de fuertes restricciones económicas que vivimos, es evolucionar desde una cultura que perseguía la eficacia, a la búsqueda de la eficiencia en todas las actividades que se llevan a cabo. Por si fuera poco, las administraciones han comenzado a sacar a concurso sus conciertos, y toca competir con empresas de servicios generalistas, algunas líderes a nivel internacional, acostumbradas a trabajar en este contexto. Quizás ahora todavía no están completamente preparadas, pero lo irán haciendo.

Voy a permitirme dar mi punto de vista sobre algunas especificidades que tiene la aplicación del Modelo en los centros FEAPS. Un aspecto previo a tener en cuenta es la necesidad de simplificar su aplicación, especialmente en las primeras etapas. Se trata de no asustar a la organización con términos, conceptos y una complejidad que lo hagan parecer no aplicable en una estructura de gestión pequeña.

La referencia durante todo el proceso de evaluación será la planificación centrada en la persona (PCP). Para conseguirlo se deberá establecer una estrategia que, identificando todos los grupos de interés afectados, permita satisfacer sus legítimas expectativas respecto a la organización. En este aspecto el diseño, comunicación, despliegue y revisión de la estrategia y sus políticas no difiere de lo que es aplicable a la mayoría de entidades de cualquier sector.

En cuanto al liderazgo, éste abarca tres grandes líneas: la primera consiste en establecer y mantener el rumbo de la organización, marcando la estrategia y asegurando su despliegue a través de la implantación de eficaces sistemas de gestión. La segunda se centra en la gestión de las personas. La tercera es la gestión del cambio. Seguramente la más compleja es la segunda. Superada la etapa de la gestión en las organizaciones más avanzadas, hay que comenzar a hablar del liderazgo en las personas. Es evidente que estamos trabajando con un colectivo de profesionales con unos perfiles muy concretos, con un gran mérito en el trabajo que desarrollan, sujetos en algunos casos a mucha presión. Pero si queremos que las organizaciones funcionen adecuadamente y alcancen sus objetivos estratégicos, los líderes, comenzando por el gerente y continuando con todo el equipo directivo, tienen que asumir sus responsabilidades y desarrollar una gestión profesional que por supuesto incluye, y muy

especialmente, la gestión de las personas que forman parte de la organización. Esto supone marcar directrices claras y, si es preciso, tomar las decisiones necesarias con las personas que no las siguen. En caso contrario, a medio plazo se pierde el control de la organización. Pero este liderazgo también debe ser asumido por los mandos intermedios e, incluso, por los técnicos, en la medida que les compete. Así, se suelen observar dos perfiles de líder: el orientado al ámbito social y el orientado al ámbito empresarial, lo cual a veces genera un conflicto. La gestión de las personas deberá enfocarse en esta línea.

En cuanto a los procesos, como he dicho arriba, deberemos gestionarlos buscando su eficiencia. Seguramente ya somos eficaces en los procesos que llevamos a cabo, pero en el contexto de precariedad económica, tenemos la obligación de maximizar la eficiencia, optimizando los recursos que ponemos en juego para alcanzar los mismos resultados. En este sentido por ejemplo, los centros especiales de empleo deberán trabajar para, sin perder de vista su función social, ser competitivos en el mercado. A sus trabajadores se les deberá exigir el rendimiento lógico que pueden tener. Hay que ser innovadores en el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, y en su puesta en el mercado. Se deberán vender los productos con un mensaje centrado en su calidad, no con planteamientos de generar lástima en el cliente hacia las personas que los han producido, lo cual va en la línea del mensaje: "soy uno más, no me trates de forma diferente". Hay que adaptarse al mercado y reducir la dependencia de las subvenciones. Todo ello con una clara orientación al cliente final y garantizando la planificación centrada en la persona.

En cuanto a los resultados, suelen surgir algunas dudas respecto a cuáles debemos plantearnos en cada criterio, especialmente si los resultados en los clientes no son también resultados clave. Si todo lo que se hace no son ya resultados en la sociedad, ¿qué son los resultados en las personas?

El punto de partida deben ser los resultados clave, que reflejaremos en el subcriterio 9a. Con ellos medimos el éxito de la organización. Todas las actuaciones que se llevan a cabo tienen como finalidad última que estos resultados cumplan con los objetivos previamente marcados en la estrategia. Su selección es crítica. Deberán reflejar y permitirnos monitorizar el grado de cumplimiento de la Misión y Visión y de los grandes objetivos establecidos en la estrategia. Cada organización deberá establecer cuáles son los suyos. Son la principal responsabilidad de la gerencia y el equipo directivo, y de los que se deberá dar cuenta a las asociaciones de familiares a las que nos debemos.

Para conseguir alcanzar los resultados clave es necesario que previamente tengamos éxito con nuestros clientes. Lo primero será identificar quiénes son; deberemos hacernos las siguientes preguntas: ¿para quién trabajamos?, ¿quién es el receptor de nuestros productos o servicios? Seguramente la contestación a estas preguntas es que son las personas con discapacidad, y sus familias, los clientes de los productos que fabricamos/servicios que ofrecemos al exterior, las administraciones que nos subcontratan para prestar servicios que ellas tienen encomendados por ley... El punto de partida para analizar qué tal lo estamos haciendo será identificar cuáles son los atributos que cada uno de estos colectivos valora en nosotros. Preguntándoles y, en base a ello, analizar su grado de satisfacción: sus percepciones. La forma de conseguir gestionar y mejorar este nivel de satisfacción, garantizando la calidad de vida, será identificando los procesos que les afectan y estableciendo indicadores que nos permitan gestionarlos y mejorarlos (esto será el 6b). En algunos casos, cuando desarrollen directamente la Misión y Visión, algunos de estos resultados podrán ser considerados resultados clave.

Si seguimos con la metodología de Kaplan y Norton, para conseguir unos buenos resultados en nuestros clientes, que a su vez nos conducirán a unos buenos resultados clave, deberemos tener unos buenos procesos, entendidos como las diferentes actividades que se desarrollan en la organización y que deben garantizar que satisfacemos las expectativas y necesidades de nuestros grupos de interés. Los resultados de los más importantes, los que llamamos procesos clave, los mediremos y controlaremos desde el 9b.

Para que todo lo anterior pueda funcionar, necesitaremos que la gestión de nuestro personal y de los recursos necesarios para llevar a cabo nuestra actividad se traduzca en unos resultados adecuados, y los mediremos desde los criterios correspondientes de Resultados en las Personas e Indicadores Clave de Rendimiento.

Finalmente, no podemos perder de vista la Responsabilidad Social y la sostenibilidad en sus tres vertientes: social, económica y medioambiental. Los resultados en la sociedad tienen que ver con nuestros Valores, y son resultados que alcanzamos colateralmente, pero que debemos separar de los que son el objeto directo de nuestra actividad. Aquí podríamos incluir la cesión de nuestras instalaciones a los vecinos, participación en actividades culturales, voluntariado ejercido por nuestro personal, etc. La sostenibilidad deberá estar presente en todos los procesos que se llevan a cabo.

Serafín Cuenca Echevarría
Socio Director de Zitec Consultores
Evaluador Senior 500+ y
Formador del Club Excelencia en la Gestión

PRESENTACIÓN

Ya somos muchas las organizaciones que, en el entorno de FEAPS y en todo el Estado español, nos acercamos al modelo referencial EFQM. Lo hacemos por distintos motivos: unas por inquietud, otras por necesidades internas de la organización, e incluso algunas ya lo hacen por obligación y requerimiento de las administraciones, que lo exigen para poder concertar sus servicios.

Así todos nos encontramos con la tarea de adaptar e interpretar su propuesta referencial y sus contenidos a nuestra realidad. En este cuaderno ofrecemos una lectura abierta y ejemplificada del modelo EFQM para comprenderlo mejor en nuestras organizaciones, que se caracterizan por:

- **Ser sin ánimo de lucro,** donde el papel de la persona con discapacidad y sus familias va más allá de un rol de cliente de organizaciones mercantiles al uso. Poseemos una dinámica propia del movimiento asociativo. Mantenemos una relación de reivindicación y "dependencia" con las administraciones. Son los familiares los que asumen la responsabilidad de dirigir dichas organizaciones.
- **La calidad de vida personal y familiar** y la valoración de resultados en términos de logros personales y familiares son nuestros "productos finales". La autodeterminación, la generación de tejido social, la planificación centrada en la persona (PCP), determinan nuestra idea de lo que es calidad, y dónde, con quién y cómo se lleva a cabo.
- **La ética, los derechos** y las relaciones de simetría y cooperación entre las personas, los voluntarios y el entorno, nos llevan al desarrollo de nuestras organizaciones, coherentes con unos valores que asumimos y promovemos.
- **Comprometidas con el entorno** nada de lo que les pasa a los más vulnerables me es ajeno en una acción comprometida por una sociedad mas justa y solidaria.

Creemos, por tanto, que hay un conjunto de razones, las aquí apuntadas y otras, que justifican la realización de esfuerzos de este tipo, que contribuyan a la mejor comprensión de las herramientas para la mejora o para la excelencia, pero siempre que potencien nuestra propuesta hacia la sociedad y enmarcados en el modelo de Calidad FEAPS.

1.- INTRODUCCIÓN

Estamos convencidos de que este Cuaderno de Buenas Prácticas está alineado tanto con el conjunto de los 10 proyectos clave que van a desarrollar el IV Plan Estratégico del Movimiento FEAPS, como en especial con el proyecto 4: "*Transformación para la Calidad de Vida*".

Sus autores aprendimos en el Master de Consultoría y Gestión de Procesos de Desarrollo Organizativo de la Universidad de Valladolid a mirar los modelos de Calidad de una forma distinta.

Pensamos que el modelo, aunque había nacido para empresas con ánimo de lucro, podía ser útil como un tractor más en medio de una complejidad llena de paradojas como es el Movimiento FEAPS.

Creemos que los modelos de calidad responden a los momentos históricos que les vieron nacer: si los primeros se orientaron a los costes, y los segundos a asegurar, anticipar y cumplir expectativas, en el momento histórico que nos encontramos ahora, a todo lo anterior tenemos que incorporar la innovación y la ética, no sólo mejorar lo que hacemos, sino reflexionar sobre si debemos hacer lo que estamos haciendo.

Nos parecía que el modelo no se podía explicar de otra forma, teníamos que hacerlo de forma accesible, que llegara con el humor y con la emoción al mayor número de personas... *"esto de la calidad no es solo cosas de los 'directores' o los 'gerentes'"*.

Por último hicimos una reflexión sobre su utilidad. Seguro que alguna no se cumple, pero estamos convencidos de que otras que ignoramos emergerán. Una primera utilidad es alinear el modelo de calidad FEAPS con el modelo EFQM.

1.1. MODELO DE CALIDAD FEAPS Y MODELO EFQM

El IV Plan Estratégico del Movimiento Asociativo FEAPS se desarrolla desde 2011 a 2014 y se despliega en diez proyectos estratégicos. El sentido del proyecto estratégico 4, "Transformación para la calidad de vida", es "*Orientar a las entidades, con sus servicios de apoyo, a una excelencia centrada en la persona y capaz de contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y solidaria, promoviendo la implantación de la calidad FEAPS*".

Dentro de este proyecto tiene un peso esencial la aplicación del Sistema de Evaluación de la Calidad FEAPS, sistema que está basado en tres ejes clave de la calidad: la calidad de vida, la calidad en la gestión y la ética. El modelo EFQM, junto con otros sistemas tales como la norma ONG con Calidad, son herramientas importantes para facilitar a las entidades el acceso a la calidad FEAPS, especialmente en el eje de gestión. De hecho, en algunas de las etapas de calidad FEAPS se requiere contar con un sistema de gestión de la calidad.

También se contempla en el proyecto estratégico número 4 una acción para reflejar la complementariedad entre los diferentes sistemas de calidad. Nuestras organizaciones necesitan moverse con claridad entre el conjunto diverso de modelos y sistemas de calidad que se acercan a nuestro ámbito de actuación.

Además, un buen número de organizaciones de FEAPS, algunas de ellas desde hace ya muchos años y con

premios de excelencia logrados en varias ocasiones, tienen también en el modelo EFQM un referente para su gestión, siendo su experiencia una fuente inestimable para el modelo de calidad FEAPS y para su sistema de evaluación, y por tanto es muy importante promover iniciativas como la que se contempla en este cuaderno de buena práctica para que se mantengan los diversos sistemas alineados con la calidad FEAPS, para que el lenguaje común siga siendo el lenguaje de la calidad de vida, de poner en el centro a la persona, como tal y como ciudadana, de asegurar el compromiso ético en todos los poros organizacionales.

En el caso del modelo EFQM es muy importante asegurar que el logro de una mayor calidad de vida, el logro de resultados personales valorados y significativos, está en el corazón de los resultados organizacionales. Por estos motivos, este documento de acercamiento entre los modelos de calidad FEAPS y EFQM consideramos que es muy valioso para nuestras organizaciones, para colaborar en el cumplimiento de acciones de nuestro actual plan estratégico y, me atrevo a decir, para todas las organizaciones de acción social en general. Nuestro agradecimiento a los autores por su generosidad y por su valiosa contribución al proyecto común de todos nosotros. (1)

1.2. CALIDAD Y DESARROLLO ORGANIZATIVO EN EL MOVIMIENTO FEAPS

En esta Guía vamos a compartir nuestras reflexiones sobre las posibilidades que tiene el modelo EFQM para alinear los servicios para personas con discapacidad intelectual o del desarrollo con la misión de promover y mejorar su calidad de vida y la de sus familias (2).

Creemos que es necesario repensar el modelo, en el marco general de los nueve criterios que identifica (por ejemplo, alguno de los subcriterios) y, en especial, enriquecerlo para adaptar a nuestra realidad sus elementos y sus contenidos. Gracias a este trabajo el modelo EFQM será más accesible para un mayor número de personas y organizaciones, ya que la mayoría de la documentación y memorias publicadas corresponden a organizaciones mercantiles; aunque cada vez son más las organizaciones de todo tipo que se acercan a este modelo, y existen ya entidades de nuestro ámbito que lo han aplicado y comprendido en su propia realidad, incluso obteniendo reconocimientos públicos (tal es el caso de Amadip.Esment, Gautena…).

Es muy posible que otros agentes del Tercer Sector sin ánimo de lucro compartan esta necesidad, agentes con un compromiso para el cambio social, que prestan servicios y no productos, y que proveen apoyos en relación tanto a la dependencia de la persona como a su reconocimiento como ciudadana de pleno derecho.

A estas características se pueden añadir otras, propias de las organizaciones del Movimiento FEAPS y de su naturaleza compleja, y que pueden generar cierta contradicción, tales como: la naturaleza del movimiento social y la financiación pública con su correspondiente regulación; el rol de los padres como agentes, clientes y dirigentes. En ese sentido, otra importante vertiente para abordar el modelo EFQM es la de vincularlo y encuadrarlo dentro de las estrategias para el Desarrollo Organizacional. Incluir los *'procesos que ayudan a procesar los procesos'* (en palabras que expresan el ámbito de la consultoría para el desarrollo organizacional) e incorporar la *'visión de lo no visible'* como guía del pensamiento organizacional. Como decía Antoine de Saint-Exupéry por boca del zorro en "El Principito": l*o esencial es invisible para los ojos.*

El modelo EFQM de excelencia suele formar parte de un elenco de herramientas orientadas a gestionar la calidad en las organizaciones: la serie ISO 9000, 9001, 9004; la ISO 14001 Sistema de gestión medioambiental, o la serie de normas ISO 10.011 sobre Auditorías de Sistemas de Calidad, por citar algunas que ofrece el mercado.

(1) *Los autores agradecen a Javier Tamarit la realización de este apartado sobre el Modelo de Calidad FEAPS.*
(2) *Este trabajo es anterior al congreso de Toledo 10 y a la versión EFQM 2010. Se han actualizado los mínimos textos para no llevar a confusión.*

Necesitamos organizaciones que aprendan, organizaciones inteligentes, capaces de preguntarse de forma continua si realmente sus procesos son **efectivos**, de reflexionar sobre si están aportando valor a la persona con discapacidad intelectual o del desarrollo, a su familia, y en el marco del entono social en el que están inmersas.

Desde la diferencia entre eficacia, eficiencia y efectividad pensamos que nuestras organizaciones van a ser capaces de sostener resultados desde el prisma de la efectividad, es decir gestionar un tipo de calidad que tiende a aumentar la eficacia y la eficiencia, pero siempre comprendidas desde su sentido más profundo, que no puede estandarizar ni predeterminar un servicio entre personas y para personas. (3) (4)

La efectividad mantiene una relación contradictoria en la superficie y a la vez complementaria con la eficacia y la eficiencia en lo esencial, pues si el logro de la eficacia se basa en la idea clave de que "si el proceso es de calidad se alcanzarán los objetivos propuestos", ocurrirá que si no superamos el pensamiento lineal que incluye esa afirmación estaremos en riesgo de contradicción. Mientras que si estamos atentos a que la eficacia esté supeditada al logro de la efectividad (lo que debemos lograr, la calidad de vida) basado en la idea de que si el proceso es adecuado, y el proceso de evaluación del resultado es oportuno y en coherencia con la esencia de la misión (mejora de calidad de vida percibida personal y familiar), podemos analizar la tendencia en aumento o disminución de efectividad del servicio. Podemos interpretar que si la eficacia acepta una relación lineal entre procesos y objetivos previamente identificados, la efectividad gestiona una relación compleja con los resultados. Si la eficacia tiene que ver con el alcance de los objetivos propuestos, la efectividad tendrá que ver con que los objetivos propuestos son los adecuados. Como muy bien se señala en el prólogo, el modelo EFQM aporta claramente eficacia y eficiencia, y queremos incorporar a la reflexión el concepto de efectividad innata en el modelo de servicio interpersonal, los valores, la ética, el concepto de ciudadanía y autodeterminación.

Desde estas reflexiones pensamos -siguiendo el espíritu de las actualizaciones que se han venido realizando en el Modelo EFQM; de la calidad a la excelencia en 1999, en 2003 y en especial en 2010 reforzando los ocho conceptos fundamentales-, que el modelo EFQM va incorporando elementos orientados a aumentar tanto la eficacia y la eficiencia, propios de las herramientas de Calidad, como la efectividad que representa una perspectiva una mirada clave desde Desarrollo Organizacional. Así en el modelo 2010 se refuerzan los ocho conceptos fundamentales: (1) lograr resultados equilibrados; (2) añadir valor a los clientes; (3) liderar con visión, inspiración e integridad; (4) gestionar por procesos; (5) alcanzar el éxito con las personas; (6) favorecer la creatividad y la innovación; (7) desarrollar alianzas, y (8) asumir la responsabilidad de un futuro sostenible. Y en la matriz REDER para criterio resultado se añaden tres atributos al ámbito de aplicación: relevancia, integridad y segmentación.

El objeto de estas reflexiones anteriores, y resaltando en especial la importancia de los ocho conceptos, es la de intentar prevenir, porque ha ocurrido demasiado a menudo que herramientas de Calidad se han transformado y, al querer explicar la totalidad de la organización, han arremetido y matado a las organizaciones a las que querían desarrollar. Han simplificado la realidad buscando una solución "para todo", un *"bálsamo de fierabrás"*.

En nuestra realidad situar los límites del alcance de los modelos de calidad puede significar hacerlos más fuertes. Dejar al modelo de Calidad FEAPS "solo ante el peligro" de transformar entidades orientadas a las personas, es como utilizar un precioso guante como sombrero, se termina quemando la cabeza y corremos el peligro de estropear y deslegitimar el guante.

El modelo EFQM contempla retos que para nosotros son nucleares para el desarrollo de nuestras entidades y estructuras, vemos que los desafíos enriquecedores se sitúan desde el nivel dirigente hasta el "cliente". En el nivel dirigente de muchas organizaciones FEAPS, una misma persona puede desempeñar roles diferentes y que

(3) *Ventajas de la calidad y algunos riesgos para el sector (Fantova, F., 2001, p. 51-52).*

(4) *La calidad nace con la producción industrial en el ocaso de la artesanía. Producir calidad de vida tiene mucho de artesanía y relación interpersonal.*

incluso representan intereses contradictorios. La gran aportación del modelo EFQM fue situar al cliente en un lugar central en la organización, tanto para resaltar la importancia de tener una Misión, como para comprender y predecir los Resultados Clave. En nuestra realidad la persona con discapacidad y su familia es tanto cliente de sus entidades, como resultado clave de las mismas. En las organizaciones la participación del cliente representa un reto para los próximos años, y esto se destaca en los conceptos de EFQM 2010 (5); a nosotros nos va la vida en ello teniendo en cuenta que necesitaremos imaginación, compromiso y perseverancia para su acceso a la participación e influencia desde las barreras de la discapacidad.



Abundando en la naturaleza de nuestras organizaciones como fuente de paradojas, es necesario tener en cuenta al implicarse en la utilización de esta herramienta, qué supone contemplar FEAPS como un movimiento social concreto en un contexto amplio, que se explicita a través de un sistema de representación de familiares de ciudadanos "afectados", que se transforman en dirigentes cuando son nombrados directivos para liderar empresas de servicios y otras productivas; que son clientes y agentes cuando los servicios atienden sus necesidades de apoyo y que son también fuente de apoyo para sus familiares con discapacidad, y a la vez son ciudadanos con derechos y obligaciones frente a estas mismas empresas reguladas y financiadas desde el Estado.

Nuestras organizaciones prestan servicios, pero en nuestra naturaleza están también la función reivindicativa de cambio social, y la representativa.

(5) *Gestionar por procesos. "Cómo diseñar los procesos para realizar la estrategia de la organización, con una gestión de principio a fin mas allá de los límites "clásicos" de la organización.*

1.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD

La evolución de la calidad en general, así como de las organizaciones sociales y de las que participan del movimiento FEAPS en particular, pone de manifiesto la importancia de resaltar las **características distintivas de las organizaciones sociales**, (incorporación de la ética a la toma de decisiones, renuncia al ánimo de lucro, incorporación de voluntariado, gestión basada en principios y valores, democracia en la gestión, búsqueda del interés general, la transparencia organizativa, la integración en la comunidad, etc.) y la **evolución de los modelos de atención** (asistencial/médico, rehabilitador y calidad de vida) deben ser considerados en la aplicación de modelos de calidad en las entidades y estructuras de FEAPS.

La evolución se ha dividido en tres fases: ha ido del producto al cliente, de este al conjunto de la organización; quizás ahora los límites de las organizaciones se difuminen en el entorno y las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo necesiten "organizaciones puente"… Una gestión de principio a fin más allá de los límites "clásicos" de la organización. Veamos las tres fases señaladas:

- **Inspección y control de calidad:** verificar los requisitos relativos a la calidad del ***producto*** y detección de defectos. Finales de siglo XIX. Eliminar piezas defectuosas antes de que lleguen al cliente. La persona es considerada como paciente (modelo de enfermedad), hay que protegerle de las agresiones y prestarle cuidados sanitarios en relación con alguna enfermedad; sólo salen a la calle los capaces.
- **Aseguramiento de la calidad:** acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la suficiente confianza al ***cliente*** de que un producto o servicio cumple las exigencias de calidad. En este marco se sitúan las normas UNE-EN-ISO 9000, y la norma UNE-EN-ISO 9004:2000 que también han tenido su propia evolución. En nuestro ámbito estuvieron la traducción de las Guías sobre Calidad de Vida y Calidad de Servicio del *California Department of Developmental Services* (6) y los Manuales de Buenas Prácticas FEAPS. (7)
- **Calidad total y excelencia en la gestión:** conjunto de criterios agrupados en áreas que sirven para estructurar un plan que lleva a la ***organización*** hacia resultados excelentes. Aquí encontramos ya en 1988 la *"European Foundation for Quality Management"* (EFQM) y, en 1996, el modelo de Calidad FEAPS.

1.4. CALIDAD: NORMAS Y MODELOS REFERENCIALES

Como señala J.Vidal Alonso (8), resulta especialmente complicado definir qué es un modelo de gestión de la calidad y qué es una norma. Muchas normas para la gestión de la calidad, más que normas se deberían denominar modelos.

- **Normas técnicas y normas de gestión de la calidad** ambas prescriptivas: en general, una norma técnica fija criterios con gran detalle sobre procedimientos a llevar a cabo, de modo que sea perfectamente interpretable por todas las personas usuarias de la misma; su objetivo es prescribir parámetros técnicos que resulten inequívocos o reglas de comportamiento muy estrictas (9). Otra característica de las normas en general es que contemplan sistemas de gestión de calidad basados en el cumplimiento de requisitos auditables por terceros. Su origen tiene que ver con la idea de establecer controles de la calidad desde el diseño y en todo el proceso productivo, no solo al final del mismo, como ocurría en el control de calidad y han ido evolucionando hasta contemplar el conjunto del la organización, no solo los departamentos de producción.

(6) *Llevadas a cabo por el Instituto de Migraciones y Servicios Sociales (IMSERSO) en colaboración con la Universidad de Oviedo. Autor Samuel Fernández.*

(7) *En estos Manuales ya se apuntaba que las personas con discapacidad requerían apoyos para ejercer como clientes finales de los servicios, y es desde los apoyos para el desarrollo de la autodeterminación donde la expresión ciudadano puede incorporar, aglutinar y ampliar las necesidades que como paciente, alumno, cliente han representado los modelos médico, psicopedagógico y de Calidad de Vida respectivamente, y derribar, al menos filosóficamente, los límites previos que incluye cada uno de los paradigmas anteriores.*

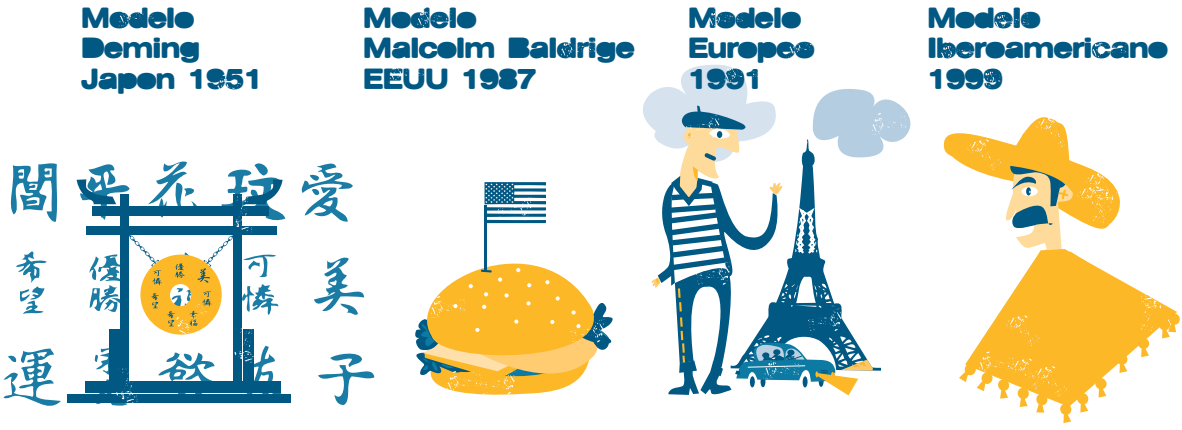
(8) *Instrumentos para la Gestión de la Calidad en las ONG: perspectiva internacional. Ed. Fundación Luis Vives.*

(9) *Por ejemplo UNE 41500:2001 IN Accesibilidad en la edificación y el urbanismo. Criterios generales de diseño.*



Por otra parte la norma de Gestión de Calidad más conocida es la ISO 9001:2000 (Organización Internacional para la Estandarización) y es totalmente compatible con los modelos de Excelencia. En nuestro ámbito existe una norma para el Tercer Sector denominada ONG con Calidad, en la que FEAPS ha participado y participa ahora (el ICONG es el Instituto para la Calidad en las ONG - www.icong.org), con un potencial inequívoco que se puede considerar como modelo/sistema de gestión de Calidad aunque se denomine norma [10].

- **Modelos de excelencia:** son un conjunto de criterios que sirven para preguntarse cómo la organización desarrolla sus acciones para alcanzar resultados excelentes. Es como una radiografía de la empresa o entidad. Se valora también cómo la entidad aprende para mejorar en ese camino hacia la excelencia. Por otra parte, estos modelos sirven como bases para optar a un premio que se otorga a las mejores organizaciones. Un modelo se caracteriza porque no detalla soluciones, pero nos invita a mirar hacia el foco adecuado para el análisis y la búsqueda de soluciones, en esta situación es el conjunto de los grupos de interés el que tiene que construir los caminos para avanzar. En resumen, las normas podemos entenderlas como criterios de actuación y los modelos como marcos de trabajo.



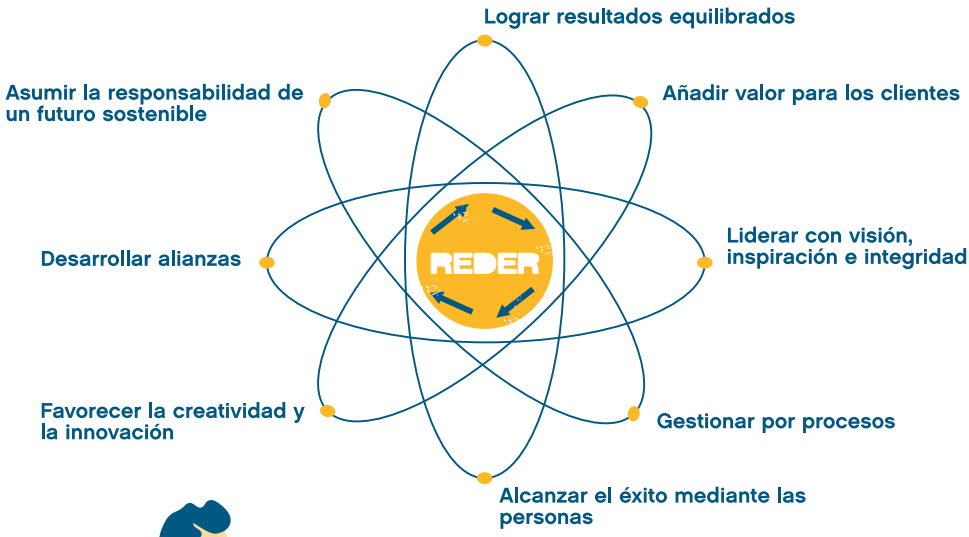
(10) *Además de incorporar perspectivas del Modelo EFQM, y la norma ISO 9001:2000, incorpora especificaciones contenidas en otras normas, como las de gestión medioambiental (ISO 14001), las normas de prevención de riesgos laborales (OSHAS 18001, UNE 81900) o las normas de gestión de la calidad (ISO 9000:2000).*

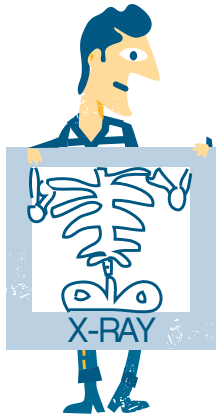
1.5. MODELO REFERENCIAL EFQM 2010

Es una herramienta de autoevaluación de toda la organización para conocer su progreso hacia la excelencia a partir de analizar puntos fuertes y puntos débiles [11]. Sirve de "referencia" para ubicarse respecto a todos los aspectos de la organización, y ofrece información sobre el conocimiento que poseemos de los resultados planificados que se obtienen. Tiene sentido en la medida en que es participativa, cuenta con los diferentes grupos de interés. A través de ella la organización se puede comparar con otras y en el tiempo. Se utiliza para generar planes de mejora continua y de cambio.

Es un modelo asumido por muchas comunidades autónomas para evaluar a las organizaciones que trabajan con y para dichas administraciones. Al ser poco prescriptivo es compatible con el resto de normas, modelos y propuestas, incluida la Calidad FEAPS. Es muy útil en el marco y como resultado de un proceso de reflexión estratégica.

El modelo se organiza en tres dimensiones, ocho principios, y nueve criterios. Para analizar los nueve criterios y facilitar el aprendizaje incluye una tercera dimensión que se llama Matriz REDER, que implica y ayuda a ver cómo los ocho principios se despliegan a través de los criterios para lograr la Misión y la Visión de la organización.





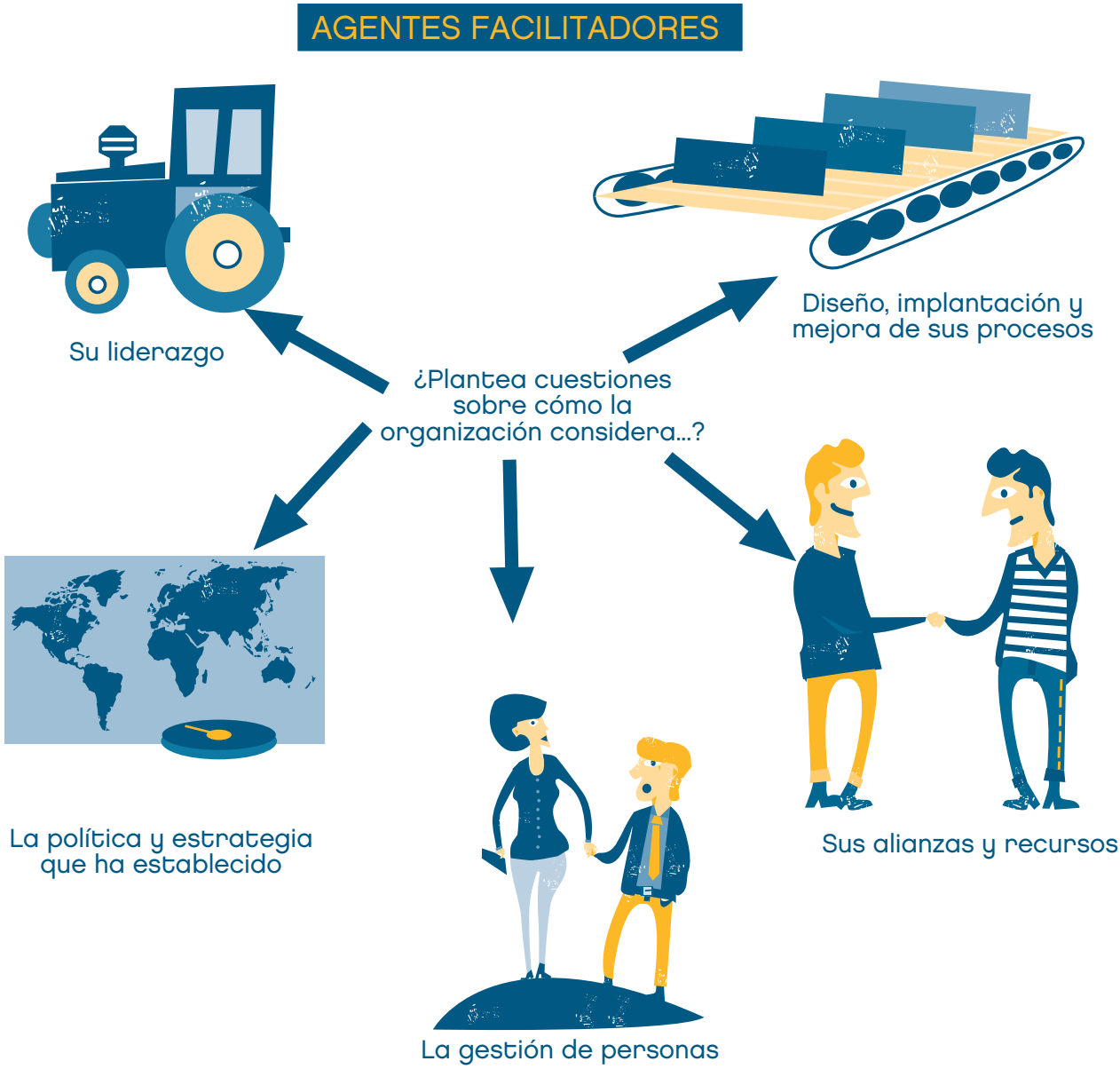
La dimensión de Criterios se estructura en cuatro niveles de "detalle": los 9 Criterios, 32 Subcriterios, Elementos y Contenidos. Los 9 Criterios se diferencian a su vez en 5 criterios Agentes Facilitadores y 4 criterios de Resultados.

Cada criterio posee un peso, es decir, tiene un número de puntos según la importancia que le otorgan, y la puntuación que no es objetivo, pero que ayuda, se realiza con la Matriz REDER.

[11] *El camino para aplicar el modelo EFQM se inicia con una formación general del modelo por parte de alguna persona de la entidad, esta guía puede ayudar, el primer paso es hacer una autoevaluación. Una ayuda para este primer paso se puede encontrar en MORENO ALEGO, J.L. Guía para la aplicación del Modelo EFQM de excelencia (pp. 23-43).*

1.6. LOS CINCO AGENTES FACILITADORES

Estos cinco criterios corresponden a la segunda dimensión del modelo; como hemos señalado las otras dos son los ocho conceptos y la matriz REDER. Estos cinco criterios señalan la amplitud del modelo en relación a lo que la organización hace y cómo lo hace. Se contemplan cuestiones como la capacidad de los dirigentes, la planificación estratégica, la gestión de personas y recursos materiales y, como la mayoría de los sistemas de gestión de la calidad, está basado en la gestión por procesos.



1.7. LOS CUATRO CRITERIOS GENÉRICOS DE RESULTADOS

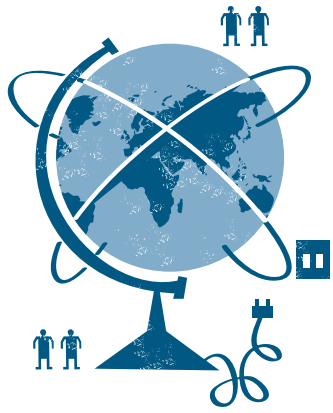
Estos cuatro criterios tratan sobre lo que la organización consigue. (EFQM 2010: Resultados Clave (9); 9a Resultados Estratégicos Clave; 9b Indicadores Clave de Rendimiento).

CLIENTES
Percepción (qué dicen los clientes)



Rendimiento (qué acciones hemos desarrollado)

SOCIEDAD
Percepción (cómo nos ve nuestro entorno)



Rendimiento (qué acciones hemos llevado a cabo)

PERSONAS
Percepción (qué dicen las personas de la organización)



Rendimiento
(qué acciones hemos desarrollado)

CLAVE
Aquí se encuentran los logros de la organización



Económicos/No Económicos
Indicadores clave

Una de las mayores aportaciones del modelo desde la perspectiva de una empresa con ánimo de lucro es que una organización produce más resultados que los económicos, que son importantes los clientes, que también produce resultados en sus profesionales y genera resultados en el medio en el que está inmersa; este conjunto de resultados es una de las características del modelo que más vinculación genera con el Tercer Sector de acción social.

Una manera de representar el modelo y la dimensión de los nueve criterios es a través de nueve rectángulos.



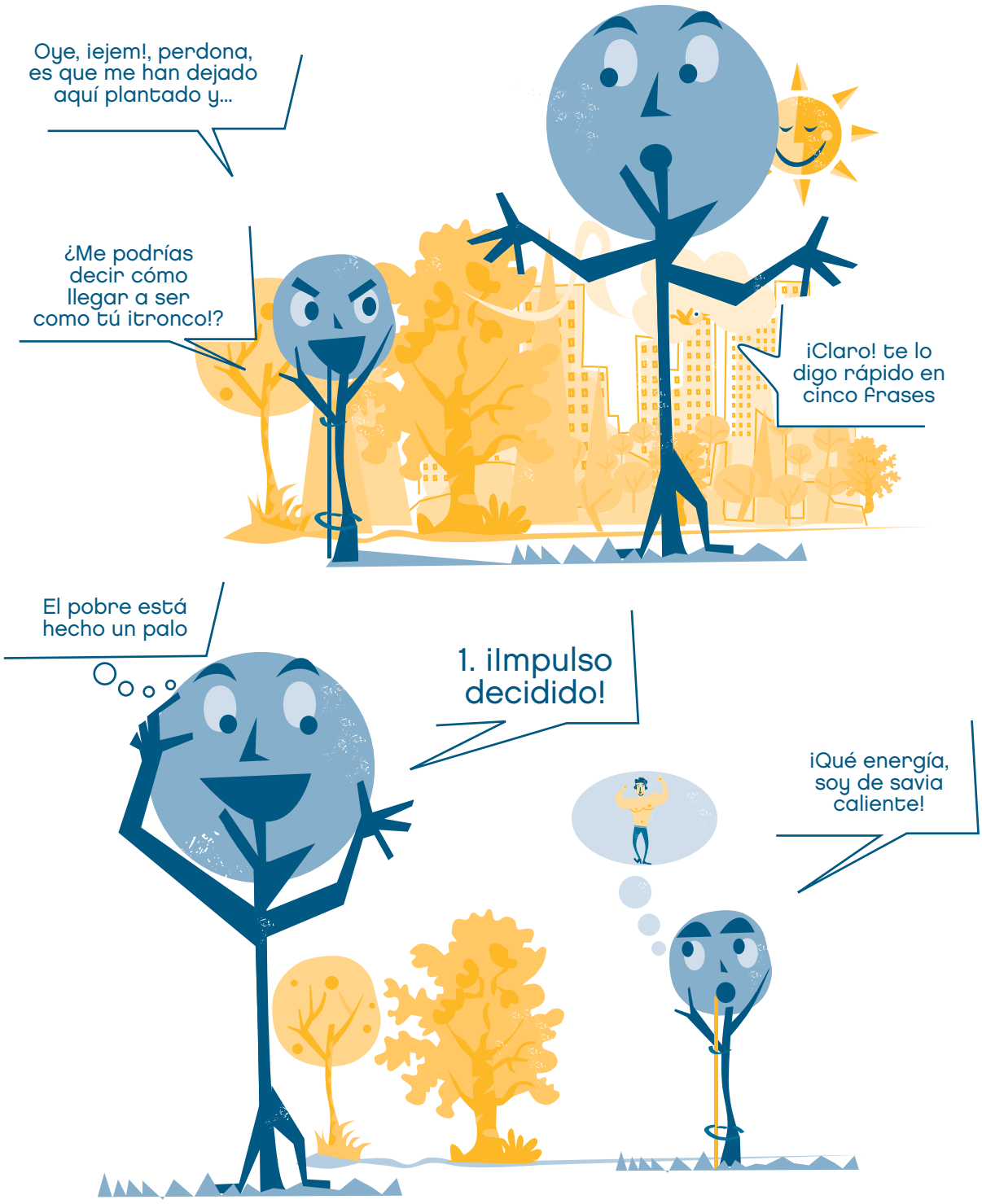
1.8. LA CALIDAD SE PLANTA (NO SE IMPLANTA)

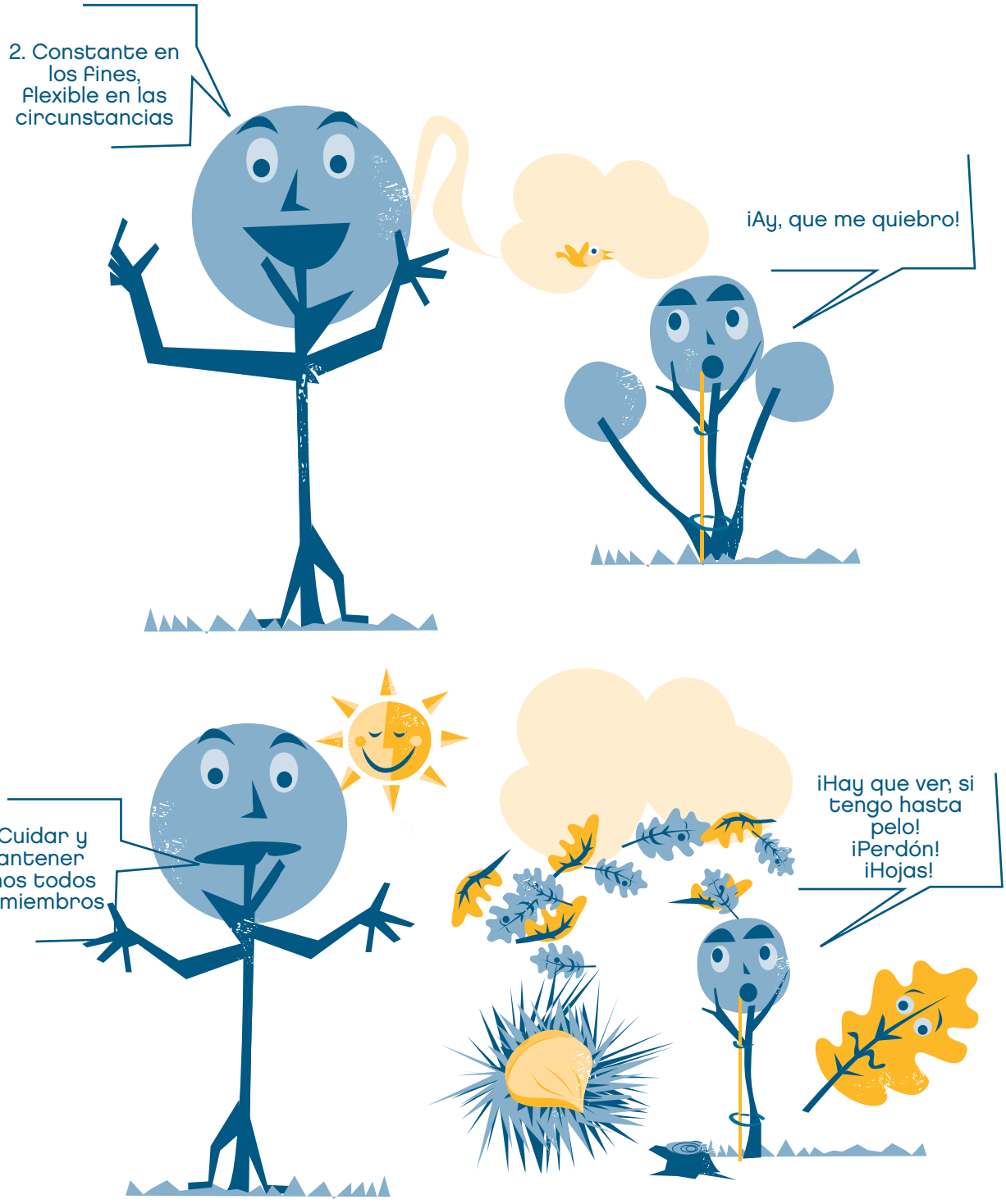
El modelo de la vida como metáfora nos puede ayudar a entender cómo la calidad tiene que estar orientada al desarrollo sostenible de las organizaciones en la medida que éstas se orientan a su Misión y contribuyen al desarrollo humano de las personas que las integran.

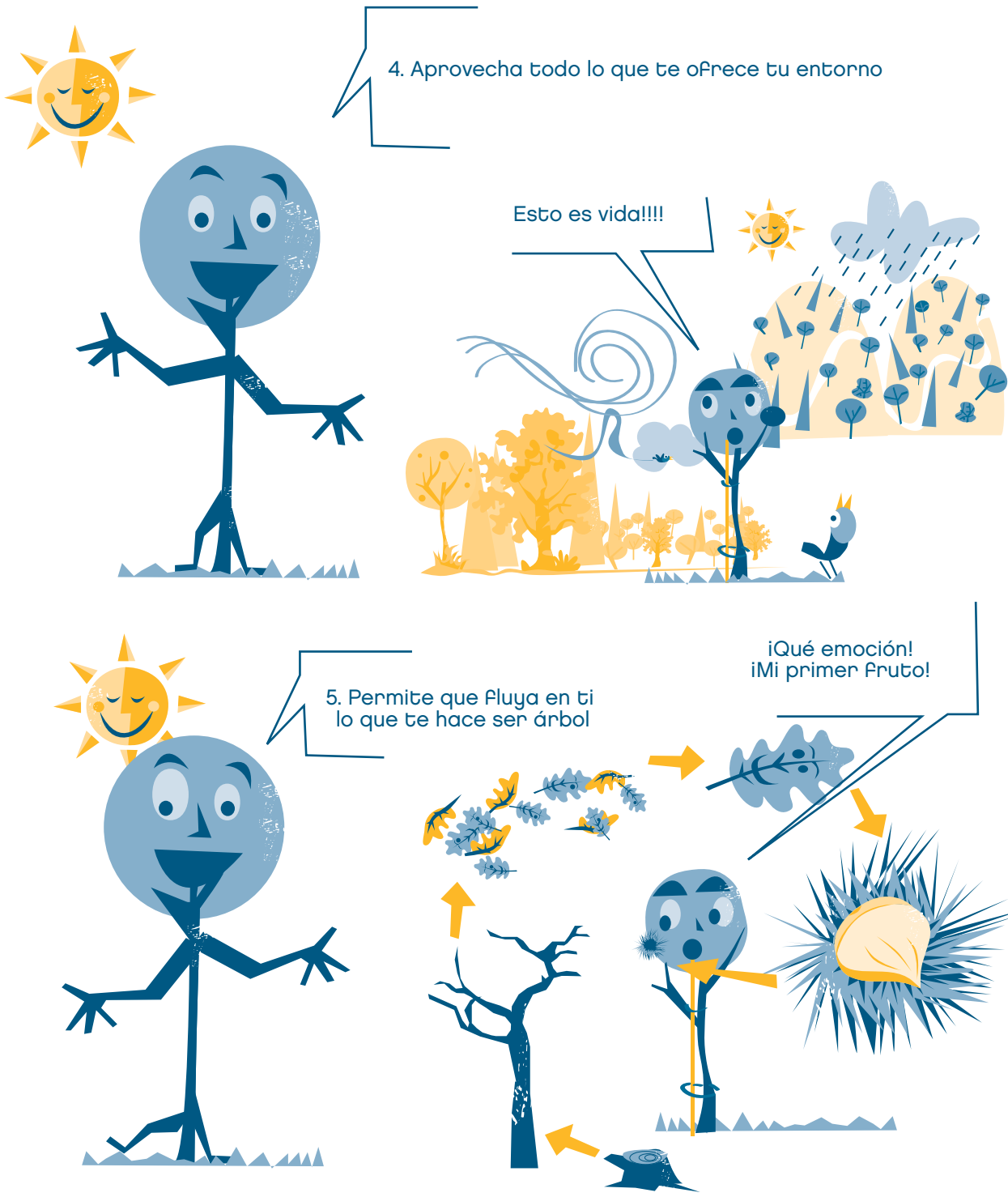
UN DÍA EN EL JARDÍN BOTÁNICO...



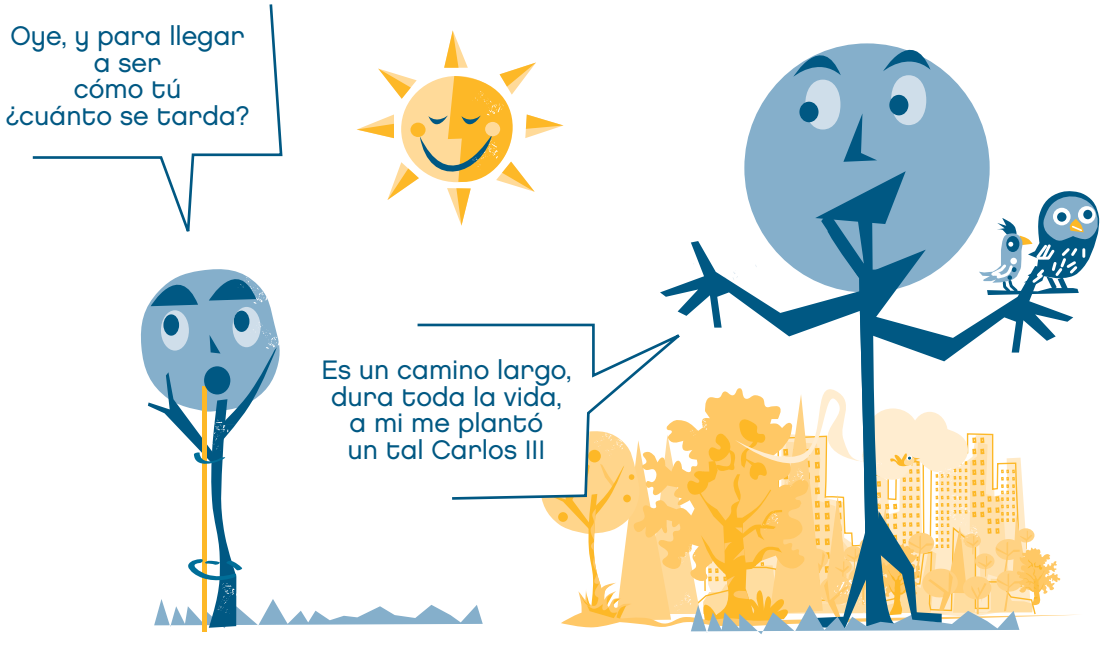



Oye, iejem!, perdona, es que me han dejado aquí plantado y...
¿Me podrías decir cómo llegar a ser como tú itronco!?
¡Claro! te lo digo rápido en cinco frases
El pobre está hecho un palo
1. ¡Impulso decidido!
¡Qué energía, soy de savia caliente!


2. Constante en los fines, flexible en las circunstancias
¡Ay, que me quiebro!
3. Cuidar y mantener sanos todos tus miembros
¡Hay que ver, si tengo hasta pelo! ¡Perdón! ¡Hojas!


4. Aprovecha todo lo que te ofrece tu entorno
Esto es vida!!!!
5. Permite que fluya en ti
lo que te hace ser árbol
¡Qué emoción!
¡Mi primer fruto!


Notarás:
- que tu cuerpo está sano y creces
- tus frutos son sabrosos
- a tu sombre acuden los hombres a descasar
- que mejoras el paisaje donde vives
- los pájaros anidan en tus ramas...
...imenudos resultados!
Transformas CO2 en oxígeno y además generas belleza, a que sí.
Es que eso me parece clave.


Oye, y para llegar a ser cómo tú ¿cuánto se tarda?
Es un camino largo, dura toda la vida, a mi me plantó un tal Carlos III

En síntesis:

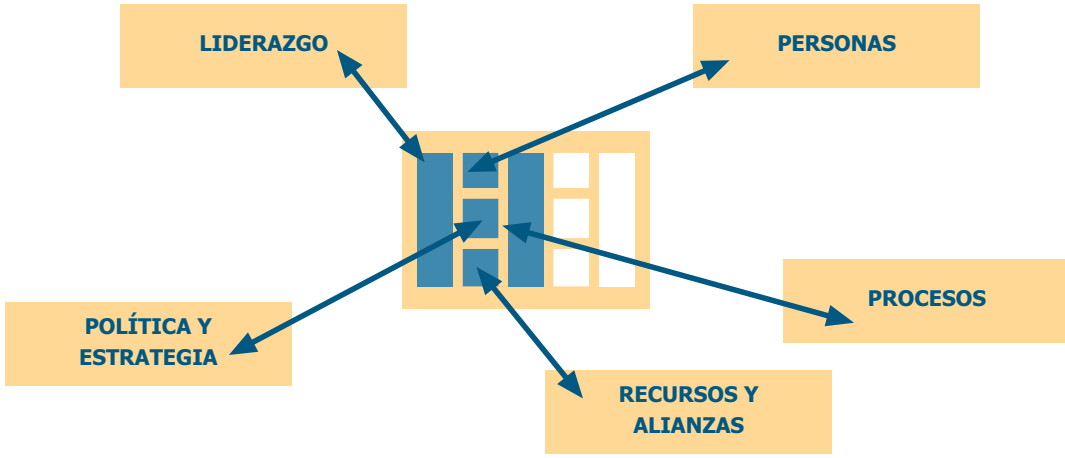
- Impulso decidido: LIDERAZGO.
- Constante en los fines, flexible en las circunstancias: POLÍTICA Y ESTRATEGIA.
- Cuidar y mantener sanos todos tus miembros: PERSONAS.
- Aprovecha todo lo que te ofrece tu entorno: RECURSOS Y ALIANZAS.
- Permite que fluya en ti lo que te hace ser árbol: PROCESOS.

1.9. USOS POSIBLES DE LA GUÍA

- La puedes leer junto al referencial, puede ayudar a acercar el modelo general a nuestra realidad.
- Como apoyo en los procesos de auto-evaluación del modelo EFQM en entidades FEAPS, facilita la búsqueda de evidencias en nuestras organizaciones.
- Generar áreas o acciones de mejora en la organización a través de la lectura en grupos de participación o trabajo.
- También puede servir para visualizar mejor la compatibilidad del modelo calidad FEAPS y el modelo EFQM.
- Puede utilizarse para explicar el modelo a personas de las entidades, tales como las familias, personas voluntarias y personas con discapacidad.

2.- LOS AGENTES DESDE EL ENTORNO FEAPS (12)

Como verán en la guía de apoyo, nos hemos atrevido a hacer un ejercicio de exégesis, tal vez algo arriesgado, pero al ser un trabajo no-exhaustivo, que pretende tanto seducir como invitar a la reflexión, así debe entenderse. Por tanto, puede darse el caso de que algún subcriterio "FEAPS" no tenga mayor relevancia o no se encuentre oportunamente ubicado. Lo importante a destacar es que hemos querido señalar aspectos que en el entorno FEAPS y dentro de cualquier planteamiento de modelo de calidad, deben aparecer y suscitar el debate sobre su centralidad en la prestación del servicio. Y sobre todo, queremos invitar a la práctica y dejar de tratarlos como temas de salón o congresos para pasar a ser propios de los pasillos, reuniones de equipo, encuentros de familias o de personas con discapacidad.



2.1. LIDERAZGO

Los líderes de la organización conocen y están comprometidos en alcanzar su misión, visión, metas y objetivos a través del impulso y despliegue de la Calidad FEAPS (Calidad Total, Calidad de Vida y Ética) en su organización.

REFLEXIONES PREVIAS

Liderar con visión, inspiración e integridad.

Resaltamos la coherencia del **poder**; genera coherencia generalizada en la organización, en ésta emergen comportamientos predecibles que ofrecen seguridad, que a su vez generan confianza.

Liderar es el resultado complejo y equilibrado del impulso y participación de gerentes, directivos, profesionales,

(12) *En cada uno de los nueve criterios se realizan unas reflexiones previas que enmarcan los contenidos en cada uno de los temas.*

padres, personas con discapacidad, y otras partes interesadas.

Sistema líderes: campo de fuerzas autorreguladas por conducta ética y comportamientos profesionales y voluntarios.

Liderazgo debe incluir formación en el objeto (sector discapacidad, organizaciones, calidad de vida, planificación centrada en la persona…) y en el sujeto (qué busco satisfacer, cómo me comporto, tendencias o estilos de dirección, conducta ética…). "Agentes promotores de Calidad FEAPS".

Importancia de introducir la **relación simétrica**: si no se ve en los líderes, cómo lo vamos a desplegar.

El liderazgo y la información entendida como un derecho de los otros para poder ejercer su función.

Importancia de conocer y comprender el Código Ético.

¿Existen unas formas definidas de ejercer el liderazgo donde hay influencia y presencia de personas con discapacidad intelectual y familias?

BUENAS PRÁCTICAS

- La organización solicita la opinión sobre decisiones importantes a personas con discapacidad intelectual y a familias.
- Se establecen contactos periódicos y visitas para conocer in situ la realidad de los servicios y de los clientes: personas con discapacidad y familias.
- El tipo de trato, forma de comunicar y hacer participar comprende a todas las personas y grupos de personas con intereses. Se intenta crear un estilo coherente con los valores de la organización.
- Se crean comités o grupos de participación estables donde las personas pueden transmitir sus deseos, ideas, proyectos…
- En la organización se elabora un manual de liderazgo que recoge la misión, los objetivos, valores, comportamientos, evaluación de la función de liderazgo y directiva.

La Misión, Visión y Valores del servicio ¿están definidos, son coherentes con la Calidad FEAPS y son compartidos y comunicados por las personas con responsabilidad a toda la organización?

BUENAS PRÁCTICAS

- Se realizan procesos participados en la organización de definición y revisión de misión, visión, y valores.
- Se contrasta y discute con otras entidades del entorno FEAPS la misión, visión y valores.
- Se recibe formación en Calidad FEAPS y se constata la coherencia entre la misión, visión y valores de FEAPS y de la organización.
- Se realizan planes de comunicación interna y externa de misión, visión y valores.
- Se llevan a cabo debates con familias y personas con discapacidad sobre qué significa o qué repercusión tiene optar por una visión, misión y valores concretos.
- Los responsables transmiten de forma planificada e incidental lo que supone la misión, la visión y los valores.

Los líderes ¿asumen, garantizan y promueven el Código Ético FEAPS y los comportamientos éticos en la prestación del servicio?

BUENAS PRÁCTICAS

- En la entidad se lleva a cabo formación sobre ética y sobre el Código Ético de FEAPS; todos los líderes de la organización reciben dicha formación.
- Los comportamientos de los responsables transmiten los valores y principios éticos de la organización.
- Los responsables conocen las situaciones de la organización que preocupan en relación con los dilemas éticos y/o conflictos de interés.
- Ante problemas o dificultades éticos los líderes se pronuncian y buscan asesoramiento o apoyo en el Comité Ético de FEAPS.
- Asumen el Código Ético FEAPS y promueven una adaptación o interpretación a su propia realidad.

Los responsables ¿conocen y valoran los procesos de planificación centrada en la persona para lograr en la organización resultados en términos de calidad de vida?

BUENAS PRÁCTICAS

- Los líderes reciben formación suficiente sobre la planificación centrada en la persona.
- Se reflexiona y se toman decisiones sobre compatibilizar criterios centrados en los servicios y criterios centrados en las personas. Adaptación y orientación a las necesidades de cada persona y familia. Se realizan compromisos: "cero personas sin sistema de comunicación" o "cero personas sin un plan personal diseñado con su participación".
- Motivan a las personas para definir sus anhelos, sueños, deseos.
- Asumen y dan permiso a otros para tomar riesgos para alcanzar metas en vida independiente, ocio, empleo, relaciones.
- Reconocen y valoran las prácticas que mejoran la calidad de vida personal y familiar.
- Promueven el ejercicio efectivo de derechos y deberes de las personas: "en la residencia las personas van al banco, no lo hace la administración del centro".

Transmiten en su entorno la Calidad FEAPS como herramienta de obtención de evidencias en mejora de calidad de vida personal y familiar y garante de los derechos de las personas.

BUENAS PRÁCTICAS

- Participan en charlas, conferencias, encuentros en el entorno donde transmiten la misión y el tipo de apoyos que promueve la organización.
- Se denuncian las situaciones de indefensión, falta de accesibilidad, vulneración de derechos de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias.
- Se escriben notas, artículos y colaboraciones en los medios de la zona para sensibilizar e influir en el entorno.
- Se publican resultados de mejora de calidad de vida en las personas y familias.
- Se proyectan y ofrecen servicios volcados en la comunidad y la creación de red social.
- Se dialoga con los poderes públicos para alcanzar una mayor presencia y participación de las personas con discapacidad.

2.2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Se desarrolla la política y estrategia en coherencia con la misión y la visión para ofrecer servicios a personas con discapacidad intelectual y sus familias, que obtengan resultados de mejora de la calidad de vida con su participación y con un equipo técnico y éticamente comprometido y que promueva la inclusión en el contexto.

REFLEXIONES PREVIAS

Lograr resultados equilibrados.

Tener en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad, promover resultados desde el punto de vista de la naturaleza del objeto (calidad de vida, ética, relaciones interpersonales, trabajo profesional experto no estandarizable).

Toma de decisiones fundamentada en datos y conocimientos.

Importancia de los procesos de participación y aprehensión de las políticas por parte de los grupos legítimos de interés.

No pasar las líneas rojas en políticas (ética) y defensa de derechos.

Transparencia como aprendizaje (aprender a ser transparentes y aprender de ser transparentes).

Gestión efectiva de recursos públicos (responsabilidad social).

Inclusión: servicios abiertos y servicios que dan libertad a las personas.

Innovación: la novedad en los apoyos y la capacidad de la persona nueva, transformada.

La Investigación-Acción-Reflexión enfocada a los problemas guiará la experiencia y los conocimientos de los miembros de la organización.

La organización investiga: busca datos, pregunta sobre las necesidades, carencias, sueños, límites, preferencias, deseos de las personas con discapacidad intelectual y sus familias, y fundamenta su política y estrategia en ellas.

BUENAS PRÁCTICAS

- Se realiza periódicamente la recogida directa de datos entre las familias y personas con discapacidad sobre: aficiones, gustos, deseos, actividades preferidas, sugerencias, quejas. Esta información es individual, pero también se interpreta desde el conjunto de toda la organización.
- Se elabora un mapa de necesidades familiares y de personas; se puede priorizar.
- Conocemos las inquietudes de otras entidades del sector y del entorno: organizaciones del tercer sector, ayuntamiento, empresas.
- Se utilizan instrumentos para valorar y medir la calidad de vida percibida por las personas.
- Se crean grupos de opinión para debatir sobre los aspectos más importantes que tiene que afrontar la organización en su orientación a las personas.

Se diseña con la participación de las personas con discapacidad, su familia y el entorno. Tiene en cuenta la cultura de la organización, su momento actual.

BUENAS PRÁCTICAS

- La organización establece procesos de planificación que cuentan con la participación de las personas con discapacidad y con las familias.
- La entidad crea foros de opinión o consultivos sobre temas centrales.
- Abre canales de generación de propuestas concretas para mejorar: "premio a la mejor sugerencia".
- Pide colaboración a otros agentes para planificar su futuro.
- Analizamos el momento actual de la organización: proyectos, clima, niveles de participación, niveles de satisfacción, conflictos…, y lo tenemos en cuenta a la hora de modular la política y estrategia.
- En el proceso de planificación se contempla el análisis de las oportunidades del entorno y de detección de amenazas.
- Realizamos planes de participación adaptados a personas con discapacidad intelectual.

Es coherente con comportamientos éticos de las personas, los equipos y la organización. Existen políticas sobre comportamiento ético.

BUENAS PRÁCTICAS

- La política de la organización recoge expresamente el compromiso ético de la entidad.
- Asume líneas rojas: posicionamiento sobre comportamientos no asumibles por la entidad.
- Potencia la comunicación a personas y grupos de la organización de los comportamientos éticamente valorados por la organización: trato, vocabulario, derechos, acceso a la participación, ejercicio de roles.
- Toma medidas disciplinarias si es preciso para garantizar el cumplimiento de su política.

Se actualiza y revisa en función del cambio de las necesidades y anhelos de las personas, de la propia organización y del entorno, incorporando innovación y creatividad en las tareas de la organización.

BUENAS PRÁCTICAS

- Existe definido un proceso de revisión periódica de las políticas y estrategias de la organización: cada dos, tres… años, que incluye una evaluación o balance del anterior periodo.
- La revisión recoge un nuevo mapa de necesidades elaborado a partir de los intereses, deseos, etc., de los distintos clientes, especialmente las personas con discapacidad intelectual y sus familias.
- Se analiza el desarrollo en los periodos de revisión de otras organizaciones similares y, si podemos, comparamos con ellos nuestros resultados.
- Detectar nuevas necesidades: formación en tecnologías de la comunicación, acceso a internet, asesoría para la vida independiente…
- Diseñar servicios en red con otros agentes sociales para personas con discapacidad intelectual y sin discapacidad: deporte, ocio en la naturaleza, cultura…

La política y estrategia incluye el papel de la organización en su entorno para favorecer la inclusión de las personas con discapacidad y sus familias, así como la defensa de sus derechos.

BUENAS PRÁCTICAS

- Tenemos recogido en alguna parte (documento, plan, artículo…) cuál debe ser nuestro papel en el entorno. Sabemos qué presencias son claves: en UDS, en el Ayuntamiento, Consejo de participación social de…
- Promovemos nuestra participación en jornadas, semanas sociales, fiestas de la comunidad para ser miembros activos.
- No participamos en determinados actos (pues no son coherentes con nuestros valores, podemos ser utilizados…).
- Pensamos qué imagen queremos transmitir, en lenguaje, en mensajes, en apariencia. La organización posee un pequeño resumen sobre aspectos relacionados con la imagen, los medios y las apariciones en público.
- Detectamos situaciones de anomalía, exclusión de personas con discapacidad o familias, independientemente de que sean de nuestra organización o no, y lo denunciamos, y esas acciones las recogemos en nuestra memoria de actividades interna.

2.3. PERSONAS

La organización desarrolla una gestión de las personas basada en: la justicia y la igualdad de oportunidades; generando las condiciones para el máximo desarrollo y conocimiento de las personas y equipos, y promoviendo la cooperación.

REFLEXIONES PREVIAS

Alcanzar el éxito mediante las personas. Las organizaciones éticamente saludables son las que buscan el enriquecimiento de sus miembros.

Agentes promotores de la Calidad FEAPS: aquellas personas que obtienen formación en calidad de vida y/o en calidad total y/o ética, y se comprometen en la mejora de las personas, equipos y organización para el mejor cumplimiento de la misión del servicio.

Políticas, perfiles profesionales, procesos de selección, planes de formación del personal basados en los contenidos de la Calidad FEAPS: calidad de vida, ética, desarrollo de la organización y competencias.

Gestión del conocimiento: facilitar el acceso a la información y formación en plano de igualdad y utilizando las nuevas tecnologías para su divulgación. Realizando acciones de acogida, formación in situ.

Existen espacios de comunicación, intercambio e interrelación entre las personas.

Promoción y reconocimiento basado en logros y un tratamiento digno de los profesionales y voluntarios.

Incorporación de comités de ética y autorregulación de la relación de simetría con los clientes.

Se planifica y desarrolla una política de personal cuyo objetivo es obtener: a) mejoras concretas de calidad de vida personal y familiar; b) buscar la satisfacción de necesidades y aspiraciones; c) proveer los sistemas de apoyo, y d) el comportamiento técnico y ético de las personas y equipos.

BUENAS PRÁCTICAS

- Existe en la organización una política de personas escrita y aprobada que recoge los resultados en calidad de vida como resultados clave a conseguir por las personas.
- La organización transmite continuamente en reuniones, encuentros, celebraciones, cuál debe ser el tipo de relación (cooperativo, simétrico, empático) que se debe promover en el servicio entre personas: profesionales, voluntarios, personas con discapacidad, familiares…
- La organización garantiza el conocimiento técnico-profesional de su equipo buscando personas preparadas u ofreciendo posibilidades de capacitación.
- Se establecen compromisos públicos sobre límites éticos en la prestación de los servicios.

La organización establece procesos de selección del personal (captación, selección y acogida) que incluyen perfiles y criterios que describen las competencias, conocimientos y recursos personales valorados para cumplir con la misión.

BUENAS PRÁCTICAS

- Hay definido un proceso de selección de personas basado en perfiles por puesto a cubrir y por competencias personales básicas (empatía, flexibilidad, capacidad de aprender, inteligencia emocional).
- Tenemos un manual de acogida y un proceso de apoyo para la adaptación de personas que se incorporan en la organización.
- Está diseñado un mapa de competencias de la organización por puestos y perfiles y también de competencias generales.
- Hacemos una valoración periódica de que las personas quieren incorporarse a nuestra organización, ofrecemos un proyecto y condiciones atractivas para las personas.
- Tenemos los canales suficientes y contactos para encontrar las personas que la organización necesita en centros formativos, oficinas de empleo, antiguos voluntarios…

Se planifica y desarrolla un plan de formación alineado a la capacitación y mejora de las personas como agentes colaboradores de Calidad FEAPS.

BUENAS PRÁCTICAS

- Existe un plan anual de formación con objetivos claros sobre cuáles son los aspectos a mejorar detectados, que la organización debe promover que se adquieran.
- Existen itinerarios formativos: curso de acogida, curso básico calidad de vida, otros cursos más específicos.
- Hay un proceso de acceso a la formación que posibilita a todas las personas poder formarse.
- Hay formación adaptada a las personas con discapacidad intelectual.
- Se crea un lugar físico (biblioteca) o en la red donde poder acceder para buscar los recursos formativos que la organización posee.
- Hay formas establecidas de guardar la información personal, gustos, maneras de hacer para cada persona y familia evitando en lo posible que el cambio de personal suponga un volver a empezar de cero.

Se evalúan los logros y detectamos las desviaciones en los resultados que alcanzan las personas y equipos en la consecución de sus objetivos y propone planes para mejorar con participación de todos (clientes y familias).

BUENAS PRÁCTICAS

- Se definen periódicamente y con participación de todas las personas (profesionales, voluntarios, personas con discapacidad intelectual y familias), qué metas personales y familiares se quieren alcanzar. Sabemos dónde quieren ir (metas) las personas.
- Se evalúa dónde hemos llegado y por qué: la organización se compromete a determinar y transmitir a los interesados cómo han sido los resultados y qué hemos aprendido para mejorar.
- Las personas tienen información, a través de entrevistas, de cómo realizan su trabajo: puntos débiles y fuertes.
- Los grupos evalúan sus resultados y su forma de trabajar como parte de su funcionamiento.

Desarrolla acciones de evaluación, reconocimiento, promoción y recompensa para los profesionales, voluntarios y otros colaboradores.

BUENAS PRÁCTICAS

- En la organización se felicita a las personas por alcanzar buenos resultados: felicitación personal, menciones, publicación de trabajos, premios.
- Se cuenta con las personas y su trayectoria en alcanzar buenos resultados para ser promocionados dentro de la organización.
- Las organización da a conocer los criterios de acceso a puestos de trabajo o de responsabilidad.
- Se analiza el clima en la organización a través de encuestas, entrevistas y otros medios y se actúa para mejorarlo.

2.4. RECURSOS Y ALIANZAS

Como la organización gestiona eficientemente sus recursos, consigue otros nuevos, establece alianzas y se relaciona con el exterior como una organización transparente.

REFLEXIONES PREVIAS

Garantía de un uso y control eficiente de los recursos de la organización basado en criterios de atención a las necesidades de las personas.

Transparencia con los grupos de interés.

Entidades: accesibilidad y permeables, abiertas al entorno para lograr ser entidades puente hacia la inclusión.

Responsabilidad social y medio ambiental.

Tecnología.

Código de conducta empresarial.

Alianzas, sinergia y complementariedad vs competitividad.

Trabajo con otras entidades del Tercer Sector y la discapacidad.

La organización hace público el resultado de su gestión financiera y establece procesos de transparencia, como auditorías, y garantiza su ausencia de ánimo de lucro.

BUENAS PRÁCTICAS

- Publicación y divulgación de la memoria de gestión de la organización.
- Auditoría periódica voluntaria, si no es obligada por la norma.
- Participación en auditorías de organismos o fundaciones independientes que avalen la gestión adecuada de la organización.
- Información sobre el destino de beneficios si los hubiera.
- Información sobre los procesos de toma de decisiones de los órganos rectores y los criterios que utiliza.
- Comunicación de los objetivos y medios del plan anual de la organización.

La organización establece planes de mejora de sus edificios e instalaciones y pone especial énfasis en la accesibilidad y la eliminación de barreras.

BUENAS PRÁCTICAS

- Se realizan estudios y planes de accesibilidad a los edificios.
- Se colocan carteles informativos de acceso adaptados a lectura fácil.
- Existen planes de evacuación especialmente diseñados para personas con discapacidad.
- Se consulta con otros colectivos con discapacidad para que asesoren sobre cómo hacer más accesibles las instalaciones para ellos.
- Se publican los resultados de los planes de mejora.
- Se visitan edificios y proyectos innovadores.

Establece jerarquías de necesidades basadas en el cumplimiento de objetivos centrados en las necesidades de las personas.

BUENAS PRÁCTICAS

- Se pregunta a las personas cuáles son los medios que necesitan y consideran prioritarios para la mejora de su calidad de vida: internet, un colchón nuevo, baño adaptado, un vehículo…
- Se crean mesas de compra donde participan familias y personas con discapacidad con responsables de centros.
- Existen criterios centrados en las necesidades de servicio y otros centrados en las necesidades de las personas que se conjugan intentando primar los centrados en las personas.
- Todo nuevo proyecto posee un estudio de justificación de la necesidad que contempla también los recursos y servicios que ya existen en la comunidad.
- Se realizan evaluaciones de la mejora de calidad de vida y del gasto de las compras o inversiones realizadas: "las personas no se han enterado", "las personas como disfrutan de las compras e inversiones…".

Se compromete a un código de conducta empresarial coherente con el Código Ético FEAPS que garantiza una buena práctica de gestión y que favorece su imagen y la del resto de organizaciones del sector.

BUENAS PRÁCTICAS

- Garantizando el cumplimiento de la legislación vigente promueve un sistema de relación basado en la justicia y equidad. Existen normas claras, comunicadas y entendibles.
- Los valores de la organización se explicitan en su comportamiento a través de compromisos concretos.
- Ofrece un trato coherente con su misión a las personas y proveedores de la organización.
- Hace un uso efectivo de los recursos que gestiona e implanta planes de ahorro: energético, recicla, limita el gasto innecesario.

La organización desarrolla planes de captación de recursos para afrontar las necesidades no cubiertas o demandadas.

BUENAS PRÁCTICAS

- Realiza contactos y visitas con empresas en busca de recursos.
- Involucra a los poderes públicos en los proyectos.
- Consigue fondos de otras entidades como fundaciones, organismos públicos o privados.
- Se alía con otros para desarrollar de manera más efectiva programas o servicios.
- Trabaja en red con los servicios sociales, médicos, educativos, para cubrir las necesidades de las personas independientemente de donde se encuentren.
- Crea campañas para conseguir recursos de amigos o colaboradores de la entidad.

La organización pertenece a federaciones, organizaciones, patronales colabora con otras entidades, establece convenios con universidades, para favorecer la mejora. Se compara con otros.

BUENAS PRÁCTICAS

- Pertenece y participa en la federación de su comunidad autónoma.
- Establece convenios con universidades y otras entidades formativas.
- Participa en el Consejo Social de su ayuntamiento.
- Crea contactos periódicos de estudio, análisis, compararse con otras organizaciones para mejorar *(benchmarking)*.
- Presenta Buenas Prácticas.
- Se incorpora a proyectos piloto y estudios de investigación.

2.5. PROCESOS

La organización entiende su servicio como un proceso relacional de apoyo de carácter individualizado en el que participa la persona con discapacidad y su familia, junto con las personas de apoyo y otros y que, como resultado, genera mejoras concretas en calidad de vida.

REFLEXIONES PREVIAS

Existe un buen análisis de las necesidades de los clientes.

Los procesos son maleables, negociables y accesibles.

Se diseñan e implantan con participación.

Comprenden la naturaleza compleja de la interrelación en la prestación de servicio y la incluyen de alguna manera.

Selección de indicadores profesionales y personales.

Atienden a la eficiencia y eficacia contemplando el marco de la efectividad.

Auditores formados en Calidad FEAPS.

Los procesos son diseñados, implantados y mejorados con información relevante de las personas, sus características, deseos, opiniones, intereses, quejas, historia personal, obligaciones, derechos…

BUENAS PRÁCTICAS

- Para toda persona la organización tiene un proceso de registro y uso de información personal sobre sus aficiones, comidas preferidas, tipo de ropa, deportes y actividades de ocio, hitos relevantes en su vida, su álbum de fotos, cómo le gusta celebrar su cumpleaños, relación con la familia, tiene sistemas alternativos para comunicarse…
- Hay una persona en la organización que conoce especialmente a esa persona concreta y a su familia.
- La organización promueve el deseo, da permiso para nuevas experiencias, premia no conformarse, conoce a través de consultas directas lo que valoran las personas a las que da servicio.
- La persona elige a aquellos que van a participar en su proceso individual de apoyo.

El diseño de los procesos incluye indicadores que informen sobre evidencias de mejora de calidad de vida y comportamientos éticos de la organización.

BUENAS PRÁCTICAS

- Se crea un cuadro de información (indicadores) de la valoración de la calidad de vida percibida por las personas con las condiciones objetivas (habitación, transporte, comida, ropa, ocio…) y con las condiciones subjetivas (relaciones, tipo de trato, costumbres culturales, vida espiritual…).
- Se diseñan e implantan indicadores de control de incidentes (quejas, incidencias, conflictos…) éticos o circunstancias de difícil resolución (cuidados higiénicos vs intimidad, salud vs confidencialidad, hábitos no saludables vs libertad de decisión).
- Se analizan datos que nos dan información indirecta en mejora de calidad de vida: niveles de medicación, problemas de comportamiento, mayor capacidad de comunicación, acceso a entornos antes no conocidos por las personas, parejas o matrimonios, número de personas que acceden a vida independiente…

Las personas de la organización conocemos y participamos en el diseño, implantación y mejora de los procesos desde su naturaleza relacional e individualizada.

BUENAS PRÁCTICAS

- Las personas que ayudan a diseñar los procesos personales han sido formadas teórica y prácticamente en procesos, calidad de vida y discapacidad intelectual, y conocen a la persona (entienden lo que hacen y para qué).
- Se realizan charlas para personas que no dan servicio de apoyo directo: administración, limpieza, cocina…, sobre cuáles son los procesos clave y qué persiguen.
- Hay un mapa general de procesos de la organización que articula los procesos que se llevan a cabo.
- La entidad planifica y reorganiza sus recursos personales y servicios para el mejor desarrollo de los procesos, asignando a las personas a los procesos y no los procesos a los departamentos o servicios.

Las personas y sus familias influyen en los procesos claves adaptándolos a sus necesidades, deseos y anhelos.

BUENAS PRÁCTICAS

- Se logra una definición de las metas personales y familiares "con sus propias palabras".
- Se discuten los deseos de la persona y del resto de familias llegando a un "consenso escrito".
- La persona y su familia "asumen responsabilidades" en la dinámica del proceso; un familiar puede ser secretario del grupo de planificación centrada en la persona.
- Planificamos que la importancia y la satisfacción en indicadores de calidad de vida tiendan a tener una relación directa, es decir, a lo que doy mayor importancia en mi vida es donde me siento más satisfecho.

La organización establece auditorías periódicas internas o externas para valorar el desarrollo de los procesos; dichas auditorías son realizadas por evaluadores formados en Calidad FEAPS.

BUENAS PRÁCTICAS

- Se crean grupos formados por personas con discapacidad, familias y personas de la organización que pueden "visitar" otros procesos para ver sus puntos fuertes y débiles.
- En la memoria anual se recoge un extracto de los resultados de la evaluación de los procesos y de los indicadores.
- La organización solicita una evaluación externa para mejorar, publica los resultados y se compromete a ciertas mejoras.
- Se analiza el funcionamiento de los procesos y se observa la repercusión en la organización, descoordinaciones, duplicidades, problemas de comunicación, y se proponen algunas mejoras.
- Se comunican los cambios que se introducen en los procesos y el por qué.

Los procesos tanto en diseño como en implantación tienen un carácter accesible, pueden ser disfrutados por todas las personas que utilizan el servicio.

BUENAS PRÁCTICAS

- La organización crea un plan de implantación de los planes personales poniéndose metas sucesivas desde un grupo piloto a su plena generalización.
- Se detecta el número de personas o grupos familiares que tienen dificultades de accesibilidad por distintos motivos (de salud, comportamiento, culturales, sociales, por decisión propia…); se buscan medidas de mejora.
- Se adaptan los procesos a las diferencias culturales y religiosas.
- Se utilizan las redes de comunicación para que las personas puedan tener información accesible sobre los procesos.

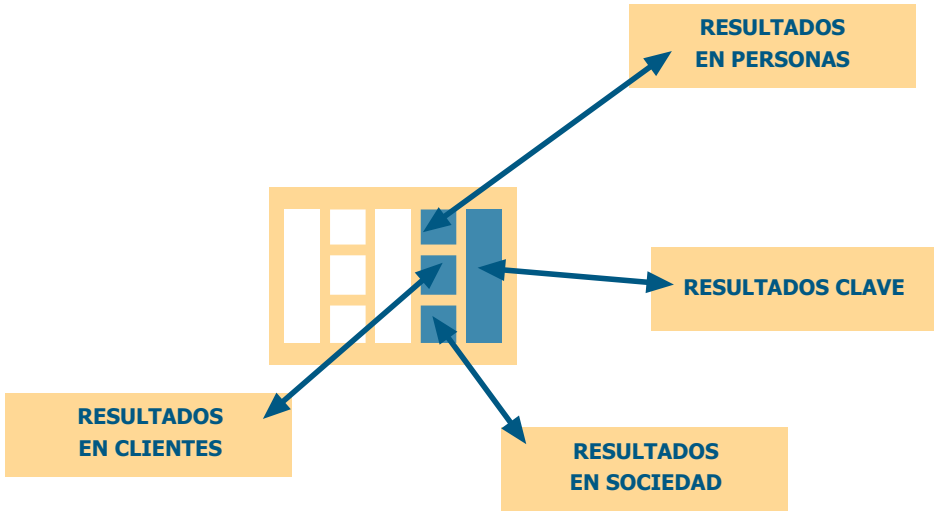
3.- CRITERIOS DE RESULTADOS

El modelo identifica cuatro tipos resultados: en el cliente, en los y las profesionales, en la sociedad, y los resultados clave.

Una de las características de nuestras organizaciones y que consideramos clave en relación a los criterios identificados en el modelo EFQM, es que las necesidades, intereses, deseos e incluso caprichos de las personas con discapacidad intelectual, no pueden ser comprendidas solo en el criterio 6 de clientes.

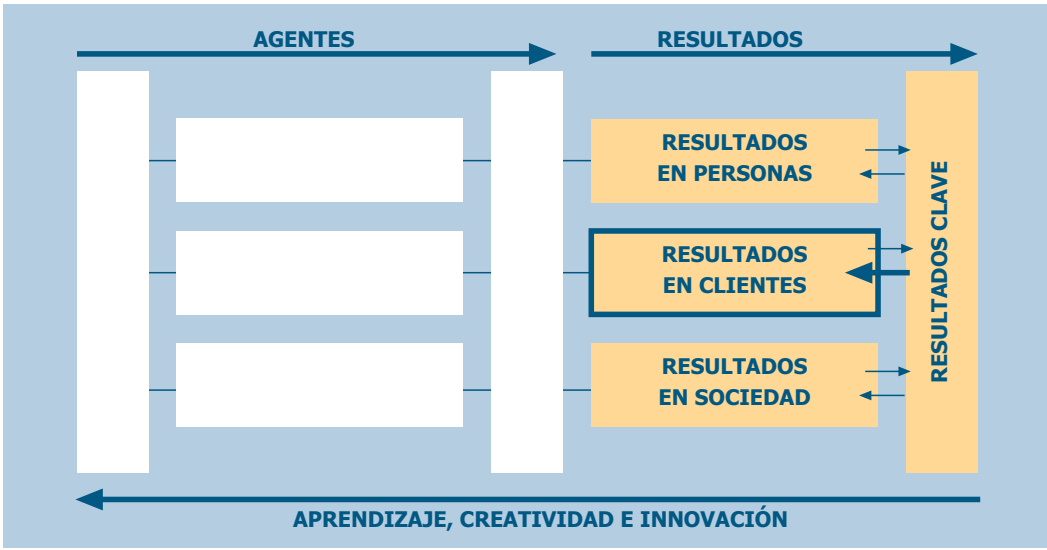
Sí la misión de nuestras organizaciones es la de promover y mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, en nuestras organizaciones es necesario contemplarlas más que como clientes. Para evaluar adecuadamente, para medir no sólo la eficacia y la eficiencia sino, en especial, la efectividad de nuestros servicios y programas de apoyo a las personas con discapacidad intelectual y sus familias, y que son el centro de análisis de los Resultados Clave.

Si en los años sesenta y setenta la expresión *paciente* correspondía al modelo médico dominante, en los ochenta y gran parte de los noventa la de *alumno/a* correspondía al modelo psicopedagógico. La expresión *cliente* se empieza a acuñar en las ponencias del Congreso de Toledo (FEAPS, 1996), adquiere su relevancia en el I Plan Estratégico de FEAPS, y se concreta y desarrolla en los capítulos transversales III y, en especial, en el V de los Manuales de Buena Práctica. Ya en estos Manuales se apuntaba que las personas con discapacidad requerían apoyos para ejercer como clientes finales de los servicios, y es desde los apoyos para el desarrollo de la autodeterminación donde la expresión *ciudadano* puede incorporar, aglutinar y ampliar las necesidades que, como paciente, alumno, cliente, representaron a los modelos médico, psicopedagógico y de calidad de vida respectivamente, y derribar, al menos filosóficamente, los límites previos que incluye cada uno de los paradigmas anteriores.



De los cuatro criterios que identifica el modelo EFQM desde el punto de vista de los resultados, aquí vamos a desarrollar de forma más extensa los correspondientes a los "Resultados en Clientes" y "Resultados Clave", destacando algunas consideraciones en los "Resultados en la Sociedad" y "Resultados en Personas".

Resaltando la importancia de los resultados en las personas que dan sentido a la misión, quizás una manera de representar el modelo EFQM pudiera hacerse de esta forma.



3.1. RESULTADOS EN CLIENTES

En las necesidades de los clientes situamos la Misión de las organizaciones FEAPS, su razón de ser: *"contribuir desde nuestro compromiso ético, con apoyos y oportunidades, a que cada persona con discapacidad intelectual o del desarrollo y su familia, puedan desarrollar su proyecto de Calidad de Vida, así como a promover su inclusión como ciudadana de pleno derecho en una sociedad justa y solidaria".*

Resultado de los servicios orientados a satisfacer los anhelos, necesidades y expectativas de las personas con discapacidad, según su opinión y experiencia con el servicio recibido.

BUENAS PRÁCTICAS

- Resultado de encuestas de satisfacción con el servicio recibido: imagen, comunicación, cercanía y capacidad para cooperar con las personas de la organización, deseo de volver a recibir el servicio.
- Conocimiento de las características claves a las que las personas con discapacidad conceden mayor importancia en el servicio que reciben.
- Porcentaje de sugerencias y reclamaciones que son incorporadas como mejoras.
- Servicios más valorados por las personas, motivos de abandonos.
- Actividades y servicios incluidos a demanda de las personas.
- Valoración de las personas sobre sus propios planes personales.

- Tratamiento de quejas.
- Número de personas con discapacidad intelectual que participan en comités de opinión y asesoramiento a la dirección de la entidad.
- Informes de interpretación de la satisfacción de personas con grandes necesidades de apoyo a través de observación de comportamiento, interés por las actividades, niveles de medicación, uso de medios de contención mecánica, tratamientos conductuales, resultados en el entorno familiar…

Resultado de los servicios orientados a satisfacer los anhelos, necesidades y expectativas de las familias de personas con discapacidad, según su opinión y experiencia con el servicio recibido.

BUENAS PRÁCTICAS

- Niveles de satisfacción de las familias, expresados a través de cuestionarios periódicos en los que las familias puedan participar del diseño, aplicación e interpretación.
- Tratamiento de quejas y sugerencias y opinión sobre la gestión de las mismas.
- Nivel de satisfacción de las familias con sus posibilidades de participación en los servicios.
- Número de felicitaciones recibidas por parte de las familias.
- Informes sobre el contenido de grupos de opinión sobre aspectos relevantes de la organización.
- Conocimiento de los niveles de carga familiar y su tendencia. Valoración de las familias de su calidad de vida familiar.
- Conocimiento de demanda de servicio.
- Grado de adecuación de los programas a las necesidades de las familias según éstas.
- Percepción por parte de las familias de la transparencia y comportamiento ético de la organización. Confianza con el servicio.
- Cercanía y facilidad de cooperar con las personas de la organización.

Resultado de los servicios orientados a satisfacer las necesidades de las personas con discapacidad, en términos de rendimiento.

BUENAS PRÁCTICAS

- La entidad tiene informes de evaluación de los programas y actividades realizadas con las personas con discapacidad.
- Número de atenciones especializadas de tipo: médico, psicológico, social, fisioterapeútico, logopédico, etc.
- Número de personas que utilizan los servicios de ocio y vacaciones.
- Número de personas con discapacidad que han conseguido un puesto de trabajo.
- Entrevistas personalizadas para conocer quejas o reclamaciones.
- Casos atendidos por comportamientos éticos comprometidos.
- Porcentaje de servicios que son diseñados a través de planes centrados en las personas.
- Número de adaptaciones técnicas que favorecen la inclusión.
- Porcentaje de personas con discapacidad que acceden a las nuevas tecnologías.
- Número de personas con discapacidad que acceden a un método alternativo de comunicación.

- Personas con discapacidad que acceden a vida independiente.
- Número de personas con discapacidad que participan en grupos de autogestores.

Resultado de los servicios orientados a satisfacer las necesidades de las familias, en tipo y número de actividades planificadas y desarrolladas.

BUENAS PRÁCTICAS

- Número de familias que reciben asesoramiento para conocer sus necesidades de apoyo como familias.
- Porcentaje de familias que participan en el programa de apoyo familiar.
- Número de programas de apoyo a familias con padres de mayores de 70 años.
- Participación de familias en jornadas sobre tutela y futuro.
- Número de servicios de respiro familiar de fin de semana y de entre semana.
- Cantidad de actividades que se desarrollan por iniciativa de las propias familias.
- Número de sesiones de acogida a familias nuevas.
- Estudios sobre calidad de vida familiar.

3.2. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Creemos que es imprescindible desarrollar y adaptar a nuestra realidad el criterio de Personas, ya que la organización en su conjunto solo podrá cumplir su misión en la medida en que sea capaz de proporcionar a todos sus profesionales las oportunidades y los apoyos necesarios para, a partir del desarrollo de sus competencias, poder desempeñar eficazmente su tarea. Una tarea que se caracterizará por desarrollarse de forma autónoma y coherente con valores y actitudes previamente consensuados y alineados con la misión.

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. En el apartado de agentes apuntamos a ciertas políticas de personas para el desarrollo profesional, reconocimiento y de trabajo de equipos.

Por otro lado las relaciones de simetría, confianza, participación, derechos, ética, evaluación, etc., solo pueden desarrollarse de forma sostenida y coherente en organizaciones que gestionan desde modelos de liderazgo y políticas y estrategias proactivas con el objeto y el modelo de servicio.

Resulta difícilmente comprensible asumir como objetivos éticos de un sistema basado en las relaciones humanas y en la generación de aprendizajes compartidos, el alcance de metas y resultados al margen de los intereses y expectativas de quienes las componen.

Qué datos tenemos sobre la opinión de las personas dentro de la organización.

BUENAS PRÁCTICAS

- Poseemos datos sobre cómo las personas de la organización se sienten partícipes, cómo consideran los canales de comunicación-información dentro de la organización, cuál es su disposición a comunicar-participar.
- Existen datos sobre cómo los equipos evalúan su propio trabajo y determinan áreas para mejorar.
- La organización posee informes sobre las quejas, sugerencias y reclamaciones que se realizan por parte de las personas.

- Hay evaluaciones periódicas de las personas sobre la formación que se ha realizado y las necesidades a cubrir.
- Cómo valoran la acogida y la formación básica para todos en aspectos claves como: calidad de vida, ética, calidad de la organización.
- Conocemos a través de entrevistas personales cómo las personas se sienten en relación con la tarea, cuáles son sus inquietudes, cómo consideran su satisfacción- insatisfacción en relación con su puesto de trabajo.
- Detección de competencias claves de las personas en la información de los clientes: felicitaciones, comentarios, etc.

Qué datos e información relevante poseemos, los resultados que hemos obtenido con nuestros programas de desarrollo de las personas de la organización.

BUENAS PRÁCTICAS

- Número y tipo de acciones de formación llevadas a cabo.
- Porcentaje de sugerencias de las personas que se han llevado a cabo.
- Reconocimientos por implicación y compromiso del personal.
- Promoción y desarrollo de personas dentro de la organización.
- Indicadores de imparcialidad y objetividad en los procesos de selección.
- Participación en congresos, encuentros, UDS, etc.
- Grupos de mejora que trabajan dentro de la organización.
- Número de acciones de divulgación y conocimiento de otras experiencias dentro y fuera de la organización.
- Presentación de buenas prácticas.
- Porcentaje de personas con discapacidad en la plantilla.
- Acciones de mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Programas de planificación de necesidades de personas a corto y medio plazo.
- Vigilancia y prevención de condiciones de trabajo.

3.3. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

En la familia:
Como fuente de apoyo directo a la persona con discapacidad (microsistema).
Como agente de cambio (mesosistema y macrosistema).

En el tejido social:
Implicación de referentes comunitarios como apoyos naturales.
Número de horas de atención voluntaria.

En la administración pública financiadora:
Modificación de políticas.
Adopción de planteamientos.
Comisiones de trabajo.

En el resto de la sociedad:

Tanto en relación como otras fuentes de apoyos en el mesosistema.
Acuerdos con otras organizaciones.
Recursos económicos logrados a través de donaciones.
Relación a cambios en el sistema de creencias y valores en el macrosistema.
Nivel de influencia en el entorno.

Qué piensa nuestro entorno de nosotros.

BUENAS PRÁCTICAS

- Preguntamos periódicamente cómo nos ve nuestro entorno cercano: ayuntamiento, proveedores, entidades del sector. ¿Qué valores creen que transmitimos? ¿Qué objetivos perseguimos? ¿Cómo creen que cumplimos nuestros objetivos? ¿Nos conocen?
- Tenemos información de la realidad social más cercana de las personas con discapacidad intelectual y sus familias: vecinos, amigos, apoyos naturales…
- ¿Qué impacto alcanzan en nuestro entorno nuestras acciones de sensibilización?
- ¿Cuántas personas del entorno leen nuestro boletín informativo?
- Número de personas u organizaciones que se acercan a nosotros para presentar sugerencias, reclamaciones, quejas, felicitaciones…
- ¿Cómo se consideran las acciones de defensa de derechos que realizamos en nuestro entorno?
- ¿Cómo valoran nuestra transparencia?
- ¿Están dispuestos a colaborar con nosotros, nos consideran de fiar?
- Buscamos la opinión y sugerencias de las personas con las que trabajamos en red: educación, salud, empresas.

Qué acciones hemos desarrollado enfocadas hacia nuestro entorno.

- Número de participaciones y presencia en foros.
- Porcentaje de personas con discapacidad que han aumentado su red de relaciones significativas en su barrio.
- Personas con discapacidad intelectual que forman parte de acciones de voluntariado social.
- Familias de personas con discapacidad intelectual que pueden apuntarse a "baile de salón", "informática", "taller de encuadernación" en las actividades programadas por el ayuntamiento.
- Acciones de cooperación internacional a favor de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.
- Número de socios o aliados de la organización que no son del ámbito de lo social: empresas, federaciones, la tienda de al lado. Poseemos mapas de relaciones significativas con el entorno.
- Personas de la organización que trabajan en redes externas.

3.4. RESULTADOS CLAVE

En el modelo de referencia general se define este criterio como aquél en el que las organizaciones miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia. En los dos subcriterios 9a y 9b los elementos a tratar de medir son fundamentalmente de tipo

económico, y los otros elementos que se definen clave están más desdibujados, pues lo son en la medida en que son estratégicos para cada organización y de naturaleza no económica.

Es por lo tanto en este criterio donde es necesario realizar el mayor esfuerzo de enriquecimiento del modelo, ya que muchas organizaciones no se van a ver identificadas con una herramienta que señala como resultado final y clave la obtención de rendimiento económico.

Resultados clave: en las personas

- Logros personales que responden a sus metas, anhelos, sueños: alcanzar la vida independiente, pareja, incorporarse a un empleo digno, decidir que retira un apoyo, sentir que tiene amigos, marcharse a vivir al pueblo. Ejercer sus derechos como ciudadano. Elegir cómo y dónde vivir su vejez. Cuidar sus recuerdos. Optar por un *hobby*. Hacer deporte o dejar de hacerlo. Sentirse al mismo nivel como persona que cualquier persona. Responder a sus equivocaciones, responsabilizarse de sus actos, pagar sus impuestos. Poder expresar su desagrado o enfado de forma adecuada…
- Evaluación del plan personal, entrevistas en profundidad, análisis longitudinal de la vida de la persona a través de expedientes, fotos, informes, entrevista con familias, amigos…

Resultados clave: en las familias

- Sentirse una familia en plano de igualdad con cualquier otra; comprendida, no juzgada; respetada, no sobre-exigida ni culpabilizada. Todos los miembros se sienten importantes: padre, madre, hermanos, abuelos…, saben que poseen apoyos para poder tener tiempo, ser atendidos y escuchados, que cooperan con ellos para facilitar sus actividades. Que pueden como familia tener proyectos, objetivos comunes en los que puedan participar todos. Que la persona con discapacidad sea un miembro activo y participe. Que genere un espacio para comprenderse de apoyo mutuo y seguridad. Que las tareas se distribuyan de manera equitativa.
- Planes de mejora de la calidad de vida familiar. Entrevistas. Grupos de ayuda mutua. Resultados de la formación a padres y madres, hermanos, grupos de autogestores…

Resultados clave: en la organización

- La organización **aprende del resultado de sus acciones**: cambios en los servicios, adecuación en función de sus clientes. Mejora de sus procesos.
- **Mejora su comportamiento con las personas**, modifica políticas, establece compromisos, es respetuosa con los derechos, es transparente, genera entornos saludables, fomenta relaciones de simetría cimentada en valores, actúa ante abusos o conflictos éticos, desarrolla las competencias y conocimientos de las personas y equipos.
- Realiza una **gestión efectiva y transparente** de sus recursos. Mejora resultados que hacen más viable el proyecto. Desde lo económico financiero, inmovilizado, sistemas de comunicación, accesibilidad, mantenimiento. Ahorro y sostenibilidad.
- **Retiene y explota el saber** de la organización de todas sus personas y del adquirido en el exterior.
- Evalúa e introduce mejoras en su **gestión de y por valores**: cómo traduce los valores en acciones, comportamientos, competencias, etc.

Resultados clave: en el entorno

- ¿Qué influencia hemos logrado para construir un tejido social que incluya y apoye a las personas y sus familias?
- ¿Qué redes de servicio y apoyo son más efectivas desde nuestra participación e implicación? ¿Por qué? ¿Qué resultados han obtenido?
- ¿Cómo hemos participado en que las personas se sientan en un lugar más cercano y amable para sus vidas? ¿En qué medida hemos colaborado a ser puentes entre las personas y su espacio social, mediando en los servicios educativos, culturales…, asesorando al tendero de cómo poder comunicarse con una persona con discapacidad intelectual, comentando con el profesor de aerobic de su gimnasio sobre qué ejercicios debe realizar con más prudencia…?
- Logros alcanzados en sensibilización del poder local, regional, autonómico.
- Acceso a entornos desconocidos por las personas: su banco, el ayuntamiento, el tanatorio…
- Vigilancia y defensa de derechos y logro de nuevos derechos.

4.- CONCLUSIONES

Hemos querido con esta publicación analizar las posibilidades que presenta el modelo EFQM para alinear los servicios para personas con discapacidad intelectual o del desarrollo a la misión de mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Este documento creemos representa tanto una ayuda para afrontar con éxito la etapa cuatro "calidad FEAPS excelente" [13], dentro de las descritas en el proceso de implantación de la calidad FEAPS, como para *'amueblar la cabeza'* de profesionales que se inician en la tareas de liderar y gestionar una organización.

Creemos que hemos aportado en la línea de integrar la naturaleza compleja de nuestras organizaciones en las que padres y madres pueden evaluarse y/o valorarse desde diferentes criterios identificados en el modelo.

Las personas con discapacidad son Agentes y Clientes y especialmente orientan el enfoque central de los Resultados Clave. Resultados Clave que nos llevan a incorporar al modelo EFQM una reflexión propia sobre la efectividad de nuestras organizaciones y por lo tanto, a incorporar claves del Desarrollo Organizacional.

Ya en el comienzo de este trabajo comentábamos que como propuesta y ejercicio lo consideramos algo, por definición, incompleto. Un ejercicio de deconstrucción de un modelo para ayudarnos a conocernos más.

Pensamos que es necesario evaluar y valorar la efectividad de nuestras organizaciones, aceptando y gestionando la relación compleja entre objetivos, procesos y logros personales. Creemos que este ejercicio puede tener un sentido práctico si extraemos aspectos y elementos de trabajo y discusión para ayudar a las organizaciones a comprender cuál es su tarea y detectar los QUÉS y los CÓMOS que en cada momento dan sentido a su misión. La relación con lo externo a FEAPS va a ser más lo común, lo cotidiano, y por ello, como personas individuales, como grupos y organizaciones vamos a tener que capacitarnos más en saber leer el contexto sin perder de vista el texto, pero sabiendo que es un texto para operar, en definitiva modificable en función de la lectura de las necesidades. Aprender idiomas como el de la EFQM nos ayudará sabiendo que es un idioma y que el contenido del lenguaje lo debemos aportar nosotros, un nosotros amplio de personas de FEAPS y de su entorno.

(13) *Uno de los requisitos de esta etapa es: la entidad gestiona sus procesos de forma acorde y coherente con algún sistema o modelo de gestión de la calidad existente.*

BIBLIOGRAFÍA

BREZMES, M.J., LACASTA, J.J. y LÓPEZ-FRAGUAS, M.A. (1999). *Ideas rectoras para la calidad en los procesos de gestión de las organizaciones a favor de las personas con retraso mental.* Siglo Cero Vol.30 (5) nº 185, pp. 23-26.

CALIFORNIA DEPARTMENT OF DEVELOPMENTAL SERVICES (CDDS) (1999a). *Analizando la calidad de vida.* Madrid: IMSERSO.

CALIFORNIA DEPARTMENT OF DEVELOPMENTAL SERVICES (CDDS) (1999b). *Analizando la calidad de servicio*. Madrid: IMSERSO.

CARLZON, J., (1988). *El Momento de la Verdad. Asociación* Para el Progreso de la Dirección (APD). Bilbao.

CORTINA, A. (2003). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid, Trota.

DRUCKER, P. (1994). *Dirección de instituciones sin fin de lucro.* Buenos Aires, Ateneo.

ETXEBERRIA, X. (2002). *Ética de las profesiones.* Bilbao: Desclée de Brouwer.

EUSKALIT (2002). *Guía para una gestión basada en procesos.* Zamudio.

FANTOVA, F. (2001). *La gestión de organizaciones no lucrativas.* Madrid: CCS.

FARLEY, T. (1999). *Quality First: Quality Assurance Management for Community Organisations.* Birmingham: BVSC.

FEAPS (2000). *Manuales de buenas prácticas.* Capítulo transversal, Orientaciones para la Calidad. Madrid: FEAPS.

FORTEZA, S., MOREY, E. y RAMÓN, M.M. (1996). Evaluación de las interacciones sociales entre los Profesionales de Atención Directa y los usuarios de una residencia de personas con retraso Mental. *Siglo Cero,* Vol. 27(5), pp. 33-39.

GARAU, J. (2002). *Guía para la implantación de la norma ONG con calidad. Una iniciativa para aumentar la calidad de los servicios sociales de las ONG en España*. Barcelona, INTRESS.

GARCÍA ALONSO, J.V. (2007). *Instrumentos para la gestión de la Calidad en las ONG. Perspectiva internacional*. Madrid: Fundación Luis Vives.

GARCIA LORENZO, A. y PRADO PRADO, J.C. (2002). *La participación del personal en la mejora continua de las empresas.* Madrid: AEC.

GARCIA, S. y DOLAN, S., (1997). *La dirección por valores.* Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.

GINÉ, C. (2004): Servicios y calidad de vida para las personas con discapacidad intelectual. *Siglo Cero* vol. 35 (1), pp. 18-28.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).* Barcelona: Gestión 2000.

HOLBURN, S. (2003). Cómo puede la ciencia evaluar y mejorar la planificación centrada en la persona. *Siglo Cero*, Vol 34 (4), pp. 48-64.

INNERARITY, D. (2001). *Ética de la hospitalidad.* Barcelona: Ediciones Península.

LACASTA, J.J. (1996). Aproximación descriptiva a una organización compleja: FEAPS. *Siglo Cero,* Vol.27 (1), pp. 5-18.

MAP (Ministerio de Administraciones públicas) (2003). *CAF el marco común de evaluación.* Madrid (www.caf.map.es/archivos/CAF2002.pdf).

MAP (Ministerio de administraciones públicas) (2000). *El libro blanco para la mejora de los servicios públicos.* Madrid (www.map.es)

MEMBRADO MARTINEZ, J. (2003). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

MINTZBERG, H. (1991). *Mintzberg y la dirección.* Madrid: Diaz Santos.

MINTZBERG, H. (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.

MORENO ALEGO, J.L. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de excelencia*. Madrid. Fundación Luis Vives.

MORENO-LUZÓN, M. D., PERIS, F. J. y GONZÁLEZ, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos.* Madrid: Prentice-Hall.

MORGAN, G. (1990). *Imágenes de las organizaciones.* Madrid: RA-MA.

SCHALOCK, R. L. y VERDUGO, M.A. (2003). *Calidad de vida. Manual para profesionales de la educación, la salud y los servicios sociales.* Madrid: Alianza Editorial.

SENGE, P. (1998). *La quinta disciplina en la práctica.* Ed. Granica, Barcelona

VERNIS, A., IGLESIAS, M., SANZ, B. y SAZ, A. (2004). *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector.* Barcelona: Granica.

REFERENCIAS EN INTERNET

American Council for Voluntary International Action	www.interaction.org
Asociación Española de Normalización y Certificación	www.aenor.es
American Council for Voluntary International Action	www.interaction.org
Asociación Española de Normalización y Certificación	www.aenor.es
Asociación Española para la Calidad	www.aec.es
Club de Excelencia en Gestión	www.clubexcelencia.org
Entidad Nacional de Acreditación	www.enac.es
European Foundation for Quality Management	www.efqm.org
Euskalit (Fundación Vasca para la Calidad)	www.euskalit.net
Fundación Lealtad	www.fundacionlealtad.org
Fundación Premio Nacional a la Calidad	www.premiocalidad.com
Fundación Punto Siete	www.fpuntosiete.org
Global Reporting Initiative	www.globalreporting.org
Infocalidad	www.infocalidad.net
ONG con Calidad	www.ongconcalidad.org
Haces Falta	www.hacesfalta.org
Instituto para la Calidad en las ONG	www.icong.org
Red FOCA - Foro FEAPS para la Calidad	http://focavedicion.wordpress.com/
Red de Consultoría Social	www.indicadoressociales.orgwww.aenor.es

EFQM

CUADERNOS DE BUENAS PRÁCTICAS FEAPS

Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito FEAPS

EFQM

FEAPS

CAJA MADRID
OBRA SOCIAL

norma española

UNE-EN ISO 9001

Noviembre 2008

TÍTULO

Sistemas de gestión de la calidad

Requisitos

(ISO 9001:2008)

Quality management systems. Requirements (ISO 9001:2008).

Systèmes de management de la qualité. Exigences (ISO 9001:2008).

CORRESPONDENCIA

Esta norma es la versión oficial, en español, de la Norma Europea EN ISO 9001:2008, que a su vez adopta la Norma Internacional ISO 9001:2008.

OBSERVACIONES

Esta norma anula y sustituye a la Norma UNE-EN ISO 9001:2000.

ANTECEDENTES

Esta norma ha sido elaborada por el comité técnico AEN/CTN 66 *Gestión de la calidad y evaluación de la conformidad* cuya Secretaría desempeña AENOR.

Editada e impresa por AENOR
Depósito legal: M 53172:2008

© AENOR 2008
Reproducción prohibida

LAS OBSERVACIONES A ESTE DOCUMENTO HAN DE DIRIGIRSE A:

AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación

Génova, 6
28004 MADRID-España

info@aenor.es
www.aenor.es

Tel.: 902 102 201
Fax: 913 104 032

40 Páginas

Grupo 24

AENOR

NORMA EUROPEA
EUROPEAN STANDARD
NORME EUROPÉENNE
EUROPÄISCHE NORM

EN ISO 9001

Noviembre 2008

ICS 03.120.10

Sustituye a EN ISO 9001:2000

Versión en español

Sistemas de gestión de la calidad
Requisitos
(ISO 9001:2008)

Quality management systems. Requirements. (ISO 9001:2008)

Systèmes de management de la qualité. Exigences. (ISO 9001:2008)

Qualitätsmanagementsysteme. Anforderungen (ISO 9001:2008)

Esta norma europea ha sido aprobada por CEN el 2008-11-08.

Los miembros de CEN están sometidos al Reglamento Interior de CEN/CENELEC que define las condiciones dentro de las cuales debe adoptarse, sin modificación, la norma europea como norma nacional. Las correspondientes listas actualizadas y las referencias bibliográficas relativas a estas normas nacionales pueden obtenerse en el Centro de Gestión de CEN, o a través de sus miembros.

Esta norma europea existe en tres versiones oficiales (alemán, francés e inglés). Una versión en otra lengua realizada bajo la responsabilidad de un miembro de CEN en su idioma nacional, y notificada al Centro de Gestión, tiene el mismo rango que aquéllas.

Los miembros de CEN son los organismos nacionales de normalización de los países siguientes: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía, Suecia y Suiza.

CEN
COMITÉ EUROPEO DE NORMALIZACIÓN
European Committee for Standardization
Comité Européen de Normalisation
Europäisches Komitee für Normung
CENTRO DE GESTIÓN: Rue de Stassart, 36 B-1050 Bruxelles

© 2008 CEN. Derechos de reproducción reservados a los Miembros de CEN.

PRÓLOGO

El texto de la Norma EN ISO 9001:2008 ha sido elaborado por el Comité Técnico ISO/TC 176 *Gestión y aseguramiento de la calidad.*

Esta norma europea debe recibir el rango de norma nacional mediante la publicación de un texto idéntico a ella o mediante ratificación antes de finales de mayo de 2009, y todas las normas nacionales técnicamente divergentes deben anularse antes de finales de mayo de 2009.

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento estén sujetos a derechos de patente. CEN no es responsable de la identificación de dichos derechos de patente.

Esta norma anula y sustituye a la Norma EN ISO 9001:2000.

De acuerdo con el Reglamento Interior de CEN/CENELEC, están obligados a adoptar esta norma europea los organismos de normalización de los siguientes países: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía, Suecia y Suiza.

DECLARACIÓN

El texto de la Norma ISO 9001:2008 ha sido aprobado por CEN como Norma EN ISO 9001:2008 sin ninguna modificación.

ÍNDICE

		Página
PRÓLOGO		7
PRÓLOGO DE LA VERSIÓN EN ESPAÑOL		8
0	INTRODUCCIÓN	9
0.1	Generalidades	9
0.2	Enfoque basado en procesos	9
0.3	Relación con la Norma ISO 9004	11
0.4	Compatibilidad con otros sistemas de gestión	11
1	OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	11
1.1	Generalidades	11
1.2	Aplicación	11
2	NORMAS PARA CONSULTA	12
3	TÉRMINOS Y DEFINICIONES	12
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	12
4.1	Requisitos generales	12
4.2	Requisitos de la documentación	13
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	14
5.1	Compromiso de la dirección	14
5.2	Enfoque al cliente	14
5.3	Política de la calidad	14
5.4	Planificación	15
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	15
5.6	Revisión por la dirección	15
6	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	16
6.1	Provisión de recursos	16
6.2	Recursos humanos	16
6.3	Infraestructura	17
6.4	Ambiente de trabajo	17
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	17
7.1	Planificación de la realización del producto	17
7.2	Procesos relacionados con el cliente	18
7.3	Diseño y desarrollo	18
7.4	Compras	20
7.5	Producción y prestación del servicio	21
7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición	22

8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA 23
8.1 Generalidades 23
8.2 Seguimiento y medición 23
8.3 Control del producto no conforme 24
8.4 Análisis de datos 24
8.5 Mejora 25

ANEXO A (Informativo) CORRESPONDENCIA ENTRE LA NORMA ISO 9001:2008 Y LA NORMA ISO 14001:2004 26

ANEXO B (Informativo) CAMBIOS ENTRE LA NORMA ISO 9001:2000 Y LA NORMA ISO 9001:2008 31

BIBLIOGRAFÍA 39

PRÓLOGO

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Las Normas Internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar normas internacionales. Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos se circulan a los organismos miembros para votación. La publicación como norma internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de cualquiera o todos los derechos de patente.

La Norma ISO 9001 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 2, *Sistemas de la calidad.*

Esta cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004.

Los detalles de los cambios entre la tercera edición y esta cuarta edición se muestran en el anexo B.

PRÓLOGO DE LA VERSIÓN EN ESPAÑOL

Esta norma internacional ha sido traducida por el Grupo de Trabajo *Spanish Translation Task Group* (STTG) del Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, en el que participan representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países:

Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos de América, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Igualmente, en el citado Grupo de Trabajo participan representantes de COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) y de INLAC (Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad).

Esta traducción es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO/TC 176 STTG viene desarrollando desde su creación en el año 1999 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la calidad.

0 INTRODUCCIÓN

0.1 Generalidades

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,

b) sus necesidades cambiantes,

c) sus objetivos particulares,

d) los productos que proporciona,

e) los procesos que emplea,

f) su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta norma internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta norma internacional son complementarios a los requisitos para los productos. La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

Esta norma internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta norma internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004.

0.2 Enfoque basado en procesos

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,

b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,

c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y

d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 1 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los capítulos 4 a 8. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la figura 1 cubre todos los requisitos de esta norma internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

NOTA De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

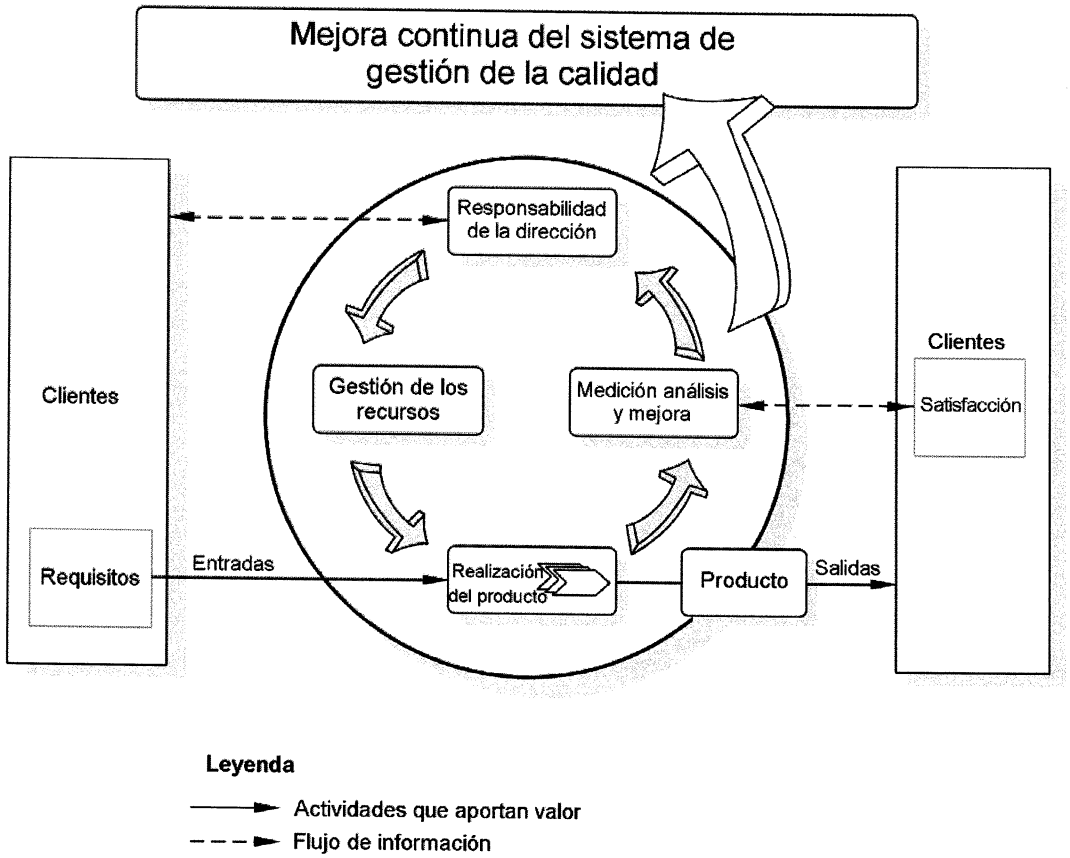


Figura 1 – Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

0.3 Relación con la Norma ISO 9004

Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

En el momento de la publicación de esta norma internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

0.4 Compatibilidad con otros sistemas de gestión

Durante el desarrollo de esta norma internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios. El anexo A muestra la correspondencia entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.

Esta norma internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta norma internacional permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta norma internacional.

1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

1.1 Generalidades

Esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y

b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

NOTA En esta norma internacional, el término "producto" se aplica únicamente a:

a) el producto destinado a un cliente o solicitado por él,

b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.

1.2 Aplicación

Todos los requisitos de esta norma internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta norma internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta norma internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

2 NORMAS PARA CONSULTA

Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).

ISO 9000:2005 *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.*

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9000.

A lo largo del texto de esta norma internacional, cuando se utilice el término "producto", éste puede significar también "servicio".

4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 Requisitos generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.

La organización debe:

a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),

b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,

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

d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,

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

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

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

NOTA 1 Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente incluyen los procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora.

NOTA 2 Un "proceso contratado externamente" es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa.

NOTA 3 Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como:

a) el impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos,

b) el grado en el que se comparte el control sobre el proceso,

c) la capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del apartado 7.4.

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

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

a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,

b) un manual de la calidad,

c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta norma internacional, y

d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

NOTA 1 Cuando aparece el término "procedimiento documentado" dentro de esta norma internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.

NOTA 2 La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

a) el tamaño de la organización y el tipo de actividades,

b) la complejidad de los procesos y sus interacciones, y

c) la competencia del personal.

NOTA 3 La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

4.2.2 Manual de la calidad

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2),

b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y

c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

4.2.3 Control de los documentos

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

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

a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,

b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,

c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,

d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,

e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,

f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y

g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

4.2.4 Control de los registros

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

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

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

5 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 Compromiso de la dirección

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

a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,

b) estableciendo la política de la calidad,

c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,

d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y

e) asegurando la disponibilidad de recursos.

5.2 Enfoque al cliente

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

5.3 Política de la calidad

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

a) es adecuada al propósito de la organización,

b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,

c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,

d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y

e) es revisada para su continua adecuación.

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

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

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

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

5.5.2 Representante de la dirección

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

a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,

b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y

d) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

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

5.5.3 Comunicación interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

5.6 Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

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

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

5.6.2 Información de entrada para la revisión

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

a) los resultados de auditorías,

b) la retroalimentación del cliente,

c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto,

d) el estado de las acciones correctivas y preventivas,

e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,

f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y

g) las recomendaciones para la mejora.

5.6.3 Resultados de la revisión

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

a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,

b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y

c) las necesidades de recursos.

6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y

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

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

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

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,

b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,

c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,

d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y

e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).

6.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,

b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y

c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

6.4 Ambiente de trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 Planificación de la realización del producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.1).

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,

b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,

c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,

d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4).

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos a aplicar a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse plan de la calidad.

NOTA 2 La organización también puede aplicar los requisitos citados en el apartado 7.3 para el desarrollo de los procesos de realización del producto.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe determinar:

a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,

b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,

c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y

d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

NOTA Las actividades posteriores a la entrega incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

a) están definidos los requisitos del producto,

b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y

c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

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

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

NOTA En algunas situaciones, tales como las ventas por internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario.

7.2.3 Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

a) la información sobre el producto,

b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y

c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

a) las etapas del diseño y desarrollo,

b) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y

c) las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

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

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

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

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

a) los requisitos funcionales y de desempeño,

b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables,

c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y

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

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

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

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

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,

b) proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,

c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y

d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

NOTA La información para la producción y la prestación del servicio puede incluir detalles para la preservación del producto.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

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

a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e

b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (véase 4.2.4).

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

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

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas (véase 4.2.4).

7.4.2 Información de las compras

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

a) los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,

b) los requisitos para la calificación del personal, y

c) los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

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

7.4.3 Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

a) la disponibilidad de información que describa las características del producto,

b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario,

c) el uso del equipo apropiado,

d) la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición,

e) la implementación del seguimiento y de la medición, y

f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

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

La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

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

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

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

b) la aprobación de los equipos y la calificación del personal,

c) el uso de métodos y procedimientos específicos,

d) los requisitos de los registros (véase 4.2.4), y

e) la revalidación.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única del producto y mantener registros (véase 4.2.4).

NOTA En algunos sectores industriales, la gestión de la configuración es un medio para mantener la identificación y la trazabilidad.

7.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (véase 4.2.4).

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

7.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.

7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:

a) calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (véase 4.2.4);

b) ajustarse o reajustarse según sea necesario;

c) estar identificado para poder determinar su estado de calibración;

d) protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;

e) protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4).

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

NOTA La confirmación de la capacidad del software para satisfacer su aplicación prevista incluiría habitualmente su verificación y gestión de la configuración para mantener la idoneidad para su uso.

8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

a) demostrar la conformidad con los requisitos del producto,

b) asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y

c) mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

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

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

NOTA El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.

8.2.2 Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

a) es conforme con las disposiciones planificadas (véase 7.1), con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y

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

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

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

Deben mantenerse registros de las auditorias y de sus resultados (véase 4.2.4).

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

NOTA Véase la Norma ISO 19011 para orientación.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

NOTA Al determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiado para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

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

Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4).

La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

8.3 Control del producto no conforme

La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

a) tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;

b) autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;

c) tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;

d) tomando acciones apropiadas a los efectos reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

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

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

8.4 Análisis de datos

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

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

a) la satisfacción del cliente (véase 8.2.1),

b) la conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4),

c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y

d) los proveedores (véase 7.4).

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

8.5.2 Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),

b) determinar las causas de las no conformidades,

c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,

d) determinar e implementar las acciones necesarias,

e) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y

f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

8.5.3 Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,

b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,

c) determinar e implementar las acciones necesarias,

d) registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), y

e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

ANEXO A (Informativo)

CORRESPONDENCIA ENTRE LA NORMA ISO 9001:2008 Y LA NORMA ISO 14001:2004

Tabla A.1 – Correspondencia entre la Norma ISO 9001:2008 y la Norma ISO 14001:2004

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Introducción (título solamente)			Introducción
Generalidades	0.1		
Enfoque basado en procesos	0.2		
Relación con la Norma ISO 9004	0.3		
Compatibilidad con otros sistemas de gestión	0.4		
Objeto y campo de aplicación (título solamente)	1	1	Objeto y campo de aplicación
Generalidades	1.1		
Aplicación	1.2		
Referencias normativas	2	2	Normas para consulta
Términos y definiciones	3	3	Términos y definiciones
Sistema de gestión de la calidad (título solamente)	4	4	Requisitos del sistema de gestión ambiental (título solamente)
Requisitos generales	4.1	4.1	Requisitos generales
Requisitos de la documentación (título solamente)	4.2		
Generalidades	4.2.1	4.4.4	Documentación
Manual de la calidad	4.2.2		
Control de los documentos	4.2.3	4.4.5	Control de los documentos
Control de los registros	4.2.4	4.5.4	Control de los registros
Responsabilidad de la dirección (título solamente)	5		
Compromiso de la dirección	5.1	4.2	Política ambiental
		4.4.1	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Enfoque al cliente	5.2	4.3.1	Aspectos ambientales
		4.3.2	Requisitos legales y otros requisitos
		4.6	Revisión por la dirección
Política de la calidad	5.3	4.2	Política ambiental
Planificación (título solamente)	5.4	4.3	Planificación
Objetivos de la calidad	5.4.1	4.3.3	Objetivos, metas y programas
Planificación del sistema de gestión de la calidad	5.4.2	4.3.3	Objetivos, metas y programas
Responsabilidad, autoridad y comunicación (título solamente)	5.5		
Responsabilidad y autoridad	5.5.1	4.1	Requisitos generales
		4.4.1	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Representante de la dirección	5.5.2	4.4.1	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Comunicación interna	5.5.3	4.4.3	Comunicación
Revisión por la dirección (título solamente)	5.6	4.6	Revisión por la dirección
Generalidades	5.6.1	4.6	Revisión por la dirección
Información de entrada para la revisión	5.6.2	4.6	Revisión por la dirección
Resultados de la revisión	5.6.3	4.6	Revisión por la dirección
Gestión de los recursos (título solamente)	6		
Provisión de recursos	6.1	4.4.1	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Recursos humanos (título solamente)	6.2		
Generalidades	6.2.1	4.4.2	Competencia, formación y toma de conciencia
Competencia, formación y toma de conciencia	6.2.2	4.4.2	Competencia, formación y toma de conciencia
Infraestructura	6.3	4.4.1	Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad
Ambiente de trabajo	6.4		
Realización del producto (título solamente)	7	4.4	Implementación y operación (título solamente)
Planificación de la realización del producto	7.1	4.4.6	Control operacional
Procesos relacionados con el cliente (título solamente)	7.2		
Determinación de los requisitos relacionados con el producto	7.2.1	4.3.1 4.3.2 4.4.6	Aspectos ambientales Requisitos legales y otros requisitos Control operacional
Revisión de los requisitos relacionados con el producto	7.2.2	4.3.1 4.4.6	Aspectos ambientales Control operacional
Comunicación con el cliente	7.2.3	4.4.3	Comunicación
Diseño y desarrollo (título solamente)	7.3		
Planificación del diseño y desarrollo	7.3.1	4.4.6	Control operacional
Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	7.3.2	4.4.6	Control operacional
Resultados del diseño y desarrollo	7.3.3	4.4.6	Control operacional
Revisión del diseño y desarrollo	7.3.4	4.4.6	Control operacional
Verificación del diseño y desarrollo	7.3.5	4.4.6	Control operacional
Validación del diseño y desarrollo	7.3.6	4.4.6	Control operacional
Control de los cambios del diseño y desarrollo	7.3.7	4.4.6	Control operacional
Compras (título solamente)	7.4		
Proceso de compras	7.4.1	4.4.6	Control operacional
Información de las compras	7.4.2	4.4.6	Control operacional
Verificación de los productos comprados	7.4.3	4.4.6	Control operacional
Producción y prestación del servicio (título solamente)	7.5		
Control de la producción y de la prestación del servicio	7.5.1	4.4.6	Control operacional
Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	7.5.2	4.4.6	Control operacional
Identificación y trazabilidad	7.5.3		

ISO 9001:2008		ISO 14001:2004	
Propiedad del cliente	7.5.4		
Preservación del producto	7.5.5	4.4.6	Control operacional
Control de los equipos de seguimiento y de medición	7.6	4.5.1	Seguimiento y medición
Medición, análisis y mejora (título solamente)	8	4.5	Verificación (título solamente)
Generalidades	8.1	4.5.1	Seguimiento y medición
Seguimiento y medición (título solamente)	8.2		
Satisfacción del cliente	8.2.1		
Auditoría interna	8.2.2	4.5.5	Auditoría interna
Seguimiento y medición de los procesos	8.2.3	4.5.1 4.5.2	Seguimiento y medición Evaluación del cumplimiento legal
Seguimiento y medición del producto	8.2.4	4.5.1 4.5.2	Seguimiento y medición Evaluación del cumplimiento legal
Control del producto no conforme	8.3	4.4.7 4.5.3	Preparación y respuesta ante emergencias No conformidad, acción correctiva y acción preventiva
Análisis de datos	8.4	4.5.1	Seguimiento y medición
Mejora (título solamente)	8.5		
Mejora continua	8.5.1	4.2 4.3.3 4.6	Política ambiental Objetivos, metas y programas Revisión por la dirección
Acción correctiva	8.5.2	4.5.3	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva
Acción preventiva	8.5.3	4.5.3	No conformidad, acción correctiva y acción preventiva

Tabla A.2 – Correspondencia entre la Norma ISO 14001:2004 y la Norma ISO 9001:2008

ISO 14001:2004		ISO 9001:2008	
Introducción			Introducción (título solamente)
		0.1	Generalidades
		0.2	Enfoque basado en procesos
		0.3	Relación con la Norma ISO 9004
		0.4	Compatibilidad con otros sistemas de gestión
Objeto y campo de aplicación	1	1	Objeto y campo de aplicación (título solamente)
		1.1	Generalidades
		1.2	Aplicación
Normas para consulta	2	2	Referencias normativas
Términos y definiciones	3	3	Términos y definiciones
Requisitos del sistema de gestión ambiental (título solamente)	4	4	Sistema de gestión de la calidad (título solamente)
Requisitos generales	4.1	4.1	Requisitos generales
		5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación (título solamente)
		5.5.1	Responsabilidad y autoridad
Política ambiental	4.2	5.1	Compromiso de la dirección
		5.3	Política de la calidad
		8.5.1	Mejora continua
Planificación (título solamente)	4.3	5.4	Planificación (título solamente)
Aspectos ambientales	4.3.1	5.2	Enfoque al cliente
		7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto
		7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto
Requisitos legales y otros requisitos	4.3.2	5.2	Enfoque al cliente
		7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto
Objetivos, metas y programas	4.3.3	5.4.1	Objetivos de la calidad
		5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad
		8.5.1	Mejora continua
Implementación y operación (título solamente)	4.4	7	Realización del producto (título solamente)
Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	4.4.1	5.1	Compromiso de la dirección
		5.5.1	Responsabilidad y autoridad
		5.5.2	Representante de la dirección
		6.1	Provisión de recursos
		6.3	Infraestructura
Competencia, formación y toma de conciencia	4.4.2	6.2.1	(Recursos humanos) Generalidades
		6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia
Comunicación	4.4.3	5.5.3	Comunicación interna
		7.2.3	Comunicación con el cliente
Documentación	4.4.4	4.2.1	(Requisitos de la documentación) Generalidades

ISO 14001:2004		ISO 9001:2008	
Control de documentos	4.4.5	4.2.3	Control de los documentos
Control operacional	4.4.6	7.1	Planificación de la realización del producto
		7.2	Procesos relacionados con el cliente (título solamente)
		7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto
		7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto
		7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo
		7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
		7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo
		7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo
		7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo
		7.3.6	Validación del diseño y desarrollo
		7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo
		7.4.1	Proceso de compras
		7.4.2	Información de las compras
		7.4.3	Verificación de los productos comprados
		7.5	Producción y prestación del servicio (título solamente)
		7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio
		7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio
		7.5.5	Preservación del producto
Preparación y respuesta ante emergencias	4.4.7	8.3	Control del producto no conforme
Verificación (título solamente)	4.5	8	Medición, análisis y mejora (título solamente)
Seguimiento y medición	4.5.1	7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición
		8.1	(Medición, análisis y mejora) Generalidades
		8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos
		8.2.4	Seguimiento y medición del producto
		8.4	Análisis de datos
Evaluación del cumplimiento legal	4.5.2	8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos
		8.2.4	Seguimiento y medición del producto
No conformidad, acción correctiva y acción preventiva	4.5.3	8.3	Control del producto no conforme
		8.4	Análisis de datos
		8.5.2	Acción correctiva
		8.5.3	Acción preventiva
Control de los registros	4.5.4	4.2.4	Control de los registros
Auditoria interna	4.5.5	8.2.2	Auditoría interna
Revisión por la dirección	4.6	5.1	Compromiso de la dirección
		5.6	Revisión por la dirección (título solamente)
		5.6.1	Generalidades
		5.6.2	Información de entrada para la revisión
		5.6.3	Resultados de la revisión
		8.5.1	Mejora continua

ANEXO B (Informativo)

CAMBIOS ENTRE LA NORMA ISO 9001:2000 Y LA NORMA ISO 9001:2008

Tabla B.1 – Cambios entre la Norma ISO 9001:2000 y la Norma ISO 9001:2008

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o ~~Supresión (S)~~	Texto modificado
Prólogo	Pár. 2	S + A	Las normas internacionales ~~son editadas~~se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la ~~Parte 3~~ Parte 2 de las Directivas ISO/IEC
Prólogo	Pár. 3, Frase 1	A	La tarea principal de los comités técnicos es preparar normas internacionales
	Frase 2	S + A	Los proyectos de normas internacionales ~~(FDIS)~~ adoptados por los comités técnicos ~~son enviados~~ se circulan a los organismos miembros para votación.
Prólogo	Pár 4, Frase 1	S + A	Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento ~~esta norma internacional~~ puedan estar sujetos a derechos de patente
Prólogo	Pár 5	S + A	~~La norma internacional~~ La Norma ISO 9001 ~~fue~~ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, Subcomité SC 2, *Sistemas de la calidad.*
Prólogo	Pár. 6	S	~~Esta tercera edición de la Norma ISO 9001 anula y reemplaza la segunda edición (ISO 9001:1994), así como a las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994. Ésta constituye la revisión técnica de estos documentos. Aquellas organizaciones que en el pasado hayan utilizado las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 pueden utilizar esta norma internacional excluyendo ciertos requisitos, de acuerdo con lo establecido en el apartado 1.2.~~
		A	Esta cuarta edición anula y sustituye a la tercera edición (ISO 9001:2000), que ha sido modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004
Prólogo	Pár. 7	S	~~Esta edición de la Norma ISO 9001 incorpora un título revisado, en el cual ya no se incluye el término "Aseguramiento de la calidad". De esta forma se destaca el hecho de que los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos en esta edición de la Norma ISO 9001, además del aseguramiento de la calidad del producto, pretenden también aumentar la satisfacción del cliente.~~
Prólogo	Pár. 8	S	~~Los anexos A y B de esta norma internacional son únicamente para información.~~
Prólogo	Nuevo pár. 7	A	Los detalles de los cambios entre la tercera edición y esta cuarta edición se muestran en el anexo B
Prólogo de la versión en español	Pár. 2	A	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos de América, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.
Prólogo de la versión en español	Pár. 4	S + A	~~La innegable importancia de esta norma se deriva, sustancialmente, del hecho de que ésta representa una iniciativa pionera en la normalización internacional, con la que se consigue unificar la terminología en este sector en la lengua española.~~ Esta traducción es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO/TC 176 STTG viene desarrollando desde su creación en el año 1999 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la calidad.
0.1	Pár. 1, Frase 2	S	~~El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.~~
		A	El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por: a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno, b) sus necesidades cambiantes, c) sus objetivos particulares, d) los productos que proporciona, e) los procesos que emplea, f) su tamaño y la estructura de la organización.
	Frase 3	Nuevo pár. ahora	No es el propósito de esta norma internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o ~~Supresión (S)~~	Texto modificado
0.1	Pár. 4	A	Esta norma internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización
0.2	Pár. 2	S + A	Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que ~~identificar~~ determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.
0.2	Pár. 3	A	La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".
0.3	Pár. 1	S + A	~~Las ediciones actuales de~~ Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 ~~se han desarrollado como un par coherente de normas para los~~ son normas de sistemas de gestión de la calidad ~~las cuales han sido diseñadas~~ que se han diseñado para complementarse entre sí, ~~pero que pueden utilizarse igualmente como documentos independientes~~ pero también pueden utilizarse de manera independiente. ~~Aunque las dos normas tienen diferente objeto y campo de aplicación, tienen una estructura similar para facilitar su aplicación como un par coherente.~~
0.3	Pár 2	S + A	La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para ~~dar cumplimiento a~~ satisfacer los requisitos del cliente.
0.3	Pár 3	S + A	~~La Norma ISO 9004 proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia globales de la organización así como de su eficacia. La Norma ISO 9004 se recomienda como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la Norma ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación.~~ En el momento de la publicación de esta norma internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.
0.4	Pár. 1	S + A	~~Esta norma internacional se ha alineado con la Norma ISO 14001:1996, con la finalidad de aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios.~~ Durante el desarrollo de esta norma internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de las dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios. El anexo A muestra la correspondencia entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.
0.4	Pár. 2	S + A	Esta norma internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta norma internacional permite a una organización ~~integrar o alinear~~ alinear o integrar su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta norma internacional.
1.1	Punto a)	S + A	a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente ~~de forma coherente~~ productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
	Punto b)	A	b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
	Nota	S	~~NOTA En esta norma internacional, el término "producto" se aplica únicamente al producto destinado a un cliente o solicitado por él.~~

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o ~~Supresión (S)~~	Texto modificado
		A	NOTA En esta norma internacional, el término "producto" se aplica únicamente a: a) el producto destinado a un cliente o solicitado por él, b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.
1.2	Pár. 3	S + A	Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta norma internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que ~~cumplir~~ cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
2	Pár. 1	S	~~El documento normativo siguiente, contiene disposiciones que, a través de referencias en este texto, constituyen disposiciones de esta norma internacional. Para las referencias fechadas, las modificaciones posteriores, o las revisiones, de la citada publicación no son aplicables. No obstante, se recomienda a las partes que basen sus acuerdos en esta norma internacional que investiguen la posibilidad de aplicar la edición más reciente del documento normativo citado a continuación. Los miembros de CEI e ISO mantienen el registro de las Normas Internacionales vigentes.~~
		A	Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).
		S + A	ISO 9000:~~2000~~2005 – Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
3	Pár 1	S + A	Para el propósito de este documento ~~esta norma internacional~~, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000.
3	Pár. 2, 3	S	~~Los términos siguientes, utilizados en esta edición de la Norma ISO 9001 para describir la cadena de suministro, se han cambiado para reflejar el vocabulario actualmente en uso.~~ ~~proveedor → organización → cliente~~ ~~El término "organización" reemplaza al término "proveedor" que se utilizó en la Norma ISO 9001:1994 para referirse a la unidad a la que se aplica esta norma internacional. Igualmente, el término "proveedor" reemplaza ahora al término "subcontratista".~~
4.1	Punto a)	S + A	a) ~~Identificar~~ determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),
4.1	Punto c)	S + A	c) determinar los criterios y los métodos ~~criterios y métodos~~ necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
4.1	Punto e)	S + A	e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos, ~~e~~
4.1	Pár. 4	S + A	En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar ~~identificado~~ definido dentro del sistema de gestión de la calidad.
4.1	Nota 1	S + A	NOTA 1 Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente ~~deberían incluir~~ incluyen los procesos para las actividades ~~de gestión~~ de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto ~~y las mediciones~~, la medición, el análisis y la mejora.
4.1	Nuevas Notas 2 y 3	A	NOTA 2 Un "proceso contratado externamente" es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa. NOTA 3 Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como: a) el impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos, b) el grado en el que se comparte el control sobre el proceso, c) la capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del apartado 7.4.

N° de Capítulo ISO 9001:2000	**Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota**	**Adición (A) o ~~Supresión (S)~~**	**Texto modificado**
4.2.1	Punto c)	S + A	c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por ~~en~~ esta norma internacional, y
4.2.1	Punto d)	S + A	d) los documentos, incluidos los registros ~~necesitados por la organización~~ que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos ~~y~~
4.2.1	Punto e)	S	~~e) los registros requeridos por esta norma internacional (véase 4.2.4).~~
4.2.1	Nota 1	S + A	NOTA 1 Cuando aparece ~~aparezca~~ el término "procedimiento documentado" dentro de esta norma internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.
4.2.3	Pár 1	A	Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4.
4.2.3	Punto c)	S + A	c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente ~~revisión actual~~ de los documentos,
4.2.3	Punto f)	S + A	f) asegurarse de que ~~se identifican~~ los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y
4.2.4	Pár. 1	S + A	Los registros ~~deben establecerse y mantenerse~~ establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse. ~~Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.~~ La organización debe establecer ~~Debe establecerse~~ un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la ~~el tiempo de~~ retención y la disposición de los registros. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.
5.4.2	Punto a)	A	a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
5.5.2	Pár. 1	S + A	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente ~~con independencia~~ de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya
5.6.1	Pár 1	Cambio de lugar	La alta dirección debe~~, a intervalos planificados,~~ revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.
5.6.2	Título del capítulo	A	Información de entrada para la revisión
5.6.2	Pár. 1	A	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir: a) los resultados de auditorías, b) la retroalimentación del cliente, c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto, d) el estado de las acciones correctivas y preventivas, e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y g) las recomendaciones para la mejora.

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o ~~Supresión (S)~~	Texto modificado
6.2.1	Pár. 1	S + A	El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos ~~calidad~~ del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.
	Nueva Nota	A	NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.
6.2.2	Título del Capítulo	S + A	Competencia, formación y toma de conciencia ~~y formación~~
6.2.2	Puntos a) y b)	S + A	a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la ~~calidad~~ conformidad con los requisitos del producto, b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones ~~para satisfacer dichas necesidades~~ para lograr la competencia necesaria,
6.3	Punto c)	A	c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).
6.4	Nueva Nota	A	NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).
7.1	Punto b)	A	b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto;
7.1	Punto c)	A	c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo;
7.1	Notas 1 y 2	S + A	NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos a aplicar ~~que deben aplicarse~~ a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse ~~como un~~ plan de la calidad. NOTA 2 La organización también puede aplicar los requisitos citados en el apartado 7.3 para el desarrollo de los procesos de realización del producto
7.2.1	Punto c)	S + A	c) los requisitos legales y reglamentarios ~~relacionados con el~~ aplicables al producto, y
	Punto d)	S + A	d) cualquier requisito adicional ~~determinado por~~ que la organización considere necesario.
	Nueva Nota	A	NOTA Las actividades posteriores a la entrega incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.
7.3.1	Nueva Nota	A	NOTA La revisión, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos diferentes. Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el producto y para la organización.
7.3.2	Pár. 2	S + A	~~Estos~~ Los elementos ~~deben revisarse para verificar su adecuación~~ de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.
7.3.3	Pár. 1	S + A	Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse ~~de tal manera que permitan~~ de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.
7.3.3	Nueva Nota	A	NOTA La información para la producción y la prestación del servicio puede incluir detalles para la preservación del producto.
7.3.7	Párr. 1 y 2	Sin cambio de texto. Fusión de los párrafos	Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o ~~Supresión (S)~~	Texto modificado
7.4.1	Pár. 1	S + A	La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y ~~alcance~~ el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.
7.4.2	Pár. 1	A	La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado: a) los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos, b) los requisitos para la calificación del personal, y c) los requisitos del sistema de gestión de la calidad.
7.5.1	Punto d)	S + A	d) la disponibilidad y uso de ~~dispositivos~~ equipos de seguimiento y medición,
7.5.1	Punto f)	A	f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.
7.5.2	Pár. 1	S + A	La organización debe validar ~~aquellos procesos~~ todo proceso de producción y de prestación del servicio ~~donde~~ cuando los productos resultantes no ~~puedan~~ pueden verificarse mediante ~~actividades de~~ seguimiento o medición posteriores. ~~Esto incluye a cualquier proceso en el que~~ y, como consecuencia, las deficiencias ~~se hagan aparentes~~ aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.
7.5.2	Punto b)	A	b) la aprobación de los equipos y la calificación del personal
7.5.3	Pár. 2	A	La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.
7.5.3	Pár. 3	S + A	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar ~~y registrar~~ la identificación única del producto y mantener registros (véase 4.2.4).
7.5.4	Pár. 1, Frase 3	S + A	Si cualquier bien que sea propiedad del cliente ~~que~~ se ~~pierda~~ pierde, ~~deteriore~~ deteriora o ~~que~~ de algún otro modo se considera inadecuado para su uso, ~~debe ser registrado (véase 4.2.4) y comunicado al cliente~~ la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros (véase 4.2.4).
	Nota	A	NOTA La propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual y los datos personales.
7.5.5	Pár. 1	S + A	La organización debe preservar ~~la conformidad del~~ el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. ~~Esta~~ Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.
7.6	Título	S + A	Control de los ~~dispositivos~~ equipos de seguimiento y de medición
7.6	Pár. 1	S + A	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los ~~dispositivos~~ equipos de ~~medición y seguimiento~~ seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados, ~~(véase 7.2.1).~~
7.6	Punto a)	S + A	a) calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición ~~nacionales o internacionales~~ internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación (véase 4.2.4);
7.6	Punto c)	S + A	~~c) identificarse para poder determinar el estado de calibración;~~ c) estar identificado para poder determinar su estado de calibración;
7.6	Pár. 4, Frase 3	Ahora nuevo Pár. 5, sin cambios	Deben mantenerse registros de los resultados de la calibración y la verificación (véase 4.2.4).
7.6	Nota	S + A	~~NOTA Véanse las Normas ISO 10012-1 e ISO 10012-2 a modo de orientación.~~ NOTA La confirmación de la capacidad del software para satisfacer su aplicación prevista incluiría habitualmente su verificación y gestión de la configuración para mantener la idoneidad para su uso.
8.1	Punto a)	S + A	a) demostrar la conformidad ~~del producto~~ con los requisitos del producto,

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota	Adición (A) o ~~Supresión (S)~~	Texto modificado
8.2.1	Nueva Nota	A	NOTA El seguimiento de la percepción del cliente puede incluir la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.
8.2.2	Nuevo Pár. 3	A	Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.
8.2.2	Pár. 3	Ahora Pár. 4 S + A	~~Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros (véase 4.2.4).~~ Deben mantenerse registros de las auditorias y de sus resultados (véase 4.2.4).
8.2.2	Pár. 4, Frase 1	Ahora Pár. 5 A	La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.
8.2.2	Nota	S + A	NOTA Véase la Norma ISO 19011 ~~las Normas ISO 10011-1, ISO 10011-2 e ISO 10011-3 a modo de~~ para orientación.
8.2.3	Pár. 1, Frase 3	S	Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente~~, para asegurarse de la conformidad del producto~~.
8.2.3	Nueva Nota	A	NOTA Al determinar los métodos apropiados, es aconsejable que la organización considere el tipo y el grado de seguimiento o medición apropiado para cada uno de sus procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
8.2.4	Pár. 1	S + A	La organización debe ~~medir y hacer un seguimiento de~~ hacer el seguimiento y medir~~ y~~ las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas (véase 7.1). Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.
	Pár. 2	S + A	~~Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación~~ Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente (véase 4.2.4).
	Pár. 3	A	La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (véase 7.1), a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.
8.3	Pár. 1, Frases 1 y 2	S + A	La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no ~~intencional~~ intencionados. ~~Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado.~~ Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.
8.3	Pár. 2	A	Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:
8.3	Nuevo punto d)	A	d) tomando acciones apropiadas a los efectos reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.
	Pár. 3	Movido para ser Pár. 4	~~Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.~~
	Pár. 4	Movido para ser Pár. 3	Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Se deben mantener registros (véase 4.2.4) de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.
	Pár. 5	Ahora nuevo punto d)	~~Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.~~

Nº de Capítulo ISO 9001:2000	**Párrafo/ Figura/ Tabla/Nota**	**Adición (A) o ~~Supresión (S)~~**	**Texto modificado**
8.4	Punto b)	S + A	b) la conformidad con los requisitos del producto ~~(véase 7.2.1),~~ (véase 8.2.4),
	Punto c)	A	c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y
	Punto d)	A	d) los proveedores (véase 7.4)
8.5.2	Pár. 1	S + A	La organización debe tomar acciones para eliminar ~~la causa~~ las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.
8.5.2	Punto f)	A	f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.
8.5.3	Punto e)	A	e) revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.
Anexo A	Completo	S + A	*Actualizado para comparar La Norma ISO 9001:2008 con la Norma ISO 14001:2004*
Anexo B	Completo	S + A	*Actualizado para comparar La Norma ISO 9001:2008 con la Norma ISO 9001:2000*
Bibliografía	Nuevas referencias y referencias modificadas	S + A	*Actualizado para reflejar las normas nuevas (incluyendo la Norma ISO 9004, que se encuentra en revisión), las nuevas ediciones de normas o las normas anuladas.*

BIBLIOGRAFÍA

[1] ISO 9004:—[1], *Gestión para el éxito sostenido de una organización. Un enfoque basado en la gestión de la calidad.*

[2] ISO 10001:2007, *Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones.*

[3] ISO 10002:2004, *Sistemas de gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.*

[4] ISO 10003:2007, *Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones.*

[5] ISO 10005:2005, *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para los planes de la calidad.*

[6] ISO 10006:2003, *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos.*

[7] ISO 10007:2003, *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la gestión de la configuración.*

[8] ISO 10012:2003, *Sistemas de gestión de las mediciones. Requisitos para los procesos de medición y los equipos de medición.*

[9] ISO/TR 10013:2001, *Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad.*

[10] ISO 10014:2006, *Gestión de la calidad. Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos.*

[11] ISO 10015:1999, *Gestión de la calidad. Directrices para la formación.*

[12] ISO/TR 10017:2003, *Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001:2000.*

[13] ISO 10019:2005, *Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios.*

[14] ISO 14001:2004, *Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.*

[15] ISO 19011:2002, *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.*

[16] IEC 60300-1:2003, *Gestión de la confiabilidad. Parte 1: Sistemas de gestión de la confiabilidad.*

[17] IEC 61160:2006, *Revisión de diseño.*

[18] ISO/IEC 90003:2004, *Ingeniería del software. Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 al software.*

[19] *Principios de la gestión de la calidad*[2], ISO, 2001 [Folleto]

[20] *ISO 9000. Selección y uso*[2], ISO, 2008 [Folleto]

1) Pendiente de publicación. (Revisión de la Norma ISO 9004:2000).

2) Disponible en la página Web: http://www.iso.org.

[21] *ISO 9001 para la pequeña empresa. Qué hacer. Recomendación del Comité Técnico ISO/TC 176* [3], ISO, 2002.

[22] *ISO Management Systems* [4].

[23] Sitios Web de referencia:
http://www.iso.org
http://www.tc176.org
http://www.iso.org/tc176/sc2
http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup

3) Pendiente de actualización y alineación con la Norma ISO 9001:2008.

4) Publicación bimensual que proporciona una amplia cobertura de los desarrollos relacionados con las normas de sistemas de gestión de ISO, incluyendo noticias de implementación en diferentes organizaciones en el mundo. Disponible en la Secretaría Central de ISO (sales@iso.org).

AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación

Génova, 6
28004 MADRID-España

info@aenor.es
www.aenor.es

Tel.: 902 102 201
Fax: 913 104 032

Reglamento General de Certificación de Sistemas de Gestión y de sus Marcas de Conformidad

Reglamento aprobado por la Comisión Permanente de AENOR el 2008-06-19

AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación

ÍNDICE

0 Introducción

1 Objeto

2 Definiciones

3 Concesión del Certificado

4 Mantenimiento de la Certificación

5 Renovación del Certificado

6 Registro

7 Marcas AENOR

8 Uso de las Marcas

9 Compromisos

10 Sanciones

11 Apelaciones o recursos

12 Reclamaciones sobre el servicio prestado por AENOR

13 Reclamaciones a AENOR sobre las empresas certificadas

14 Renuncia al Certificado y rescisión del contrato

15 Confidencialidad

16 Publicidad

17 Uso abusivo de la Marca

18 Condiciones económicas

19 Acuerdos de reconocimiento

20 Modificaciones

0 Introducción

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) es una asociación privada, independiente y sin ánimo de lucro.

AENOR tiene su sede social en la calle Génova 6, 28004 de Madrid, España.

AENOR lleva a cabo la certificación de los sistemas de gestión conforme a lo establecido en la Norma UNE-EN ISO/IEC 17021:2006 con las especificidades o salvedades que puedan definirse en los Reglamentos Particulares derivados del presente.

AENOR podrá tramitar la certificación directamente, o a través de sus sociedades participadas. El responsable en último término de las decisiones acerca de la certificación y propietario de las Marcas es AENOR. En lo sucesivo, y salvo en los Capítulos 10 y 11, cuando se indique AENOR a lo largo de este Reglamento, se referirá a ésta o cualquiera de las sociedades citadas.

1 Objeto

1.1 Este Reglamento establece el proceso y las condiciones generales según las cuales AENOR certifica que una organización tiene implantado un sistema de gestión, para unas actividades y ubicación determinadas, que es conforme al modelo establecido en una norma, especificación técnica u otro tipo de documento normativo (en lo sucesivo se indicará únicamente "documento normativo").

Dicha certificación da lugar a la entrega de un Certificado y la concesión de la licencia de uso de la correspondiente Marca de AENOR.

En el presente Reglamento se establecen las condiciones generales para obtener, mantener, ampliar, renovar, reducir, suspender, anular o retirar el Certificado y el derecho de uso de la Marca asociada al mismo.

1.2 Existe un Reglamento Particular derivado del presente para cada tipo de sistema de gestión y su correspondiente Marca de AENOR. En cada uno se determina el documento normativo del sistema de gestión con que se le declara conformidad, los requisitos complementarios o salvedades, si los hubiera, la terminología propia, la Marca de AENOR que le corresponda y las condiciones para su uso.

Además de las condiciones establecidas en este Reglamento y en el Particular aplicable, serán de aplicación las condiciones contractuales generales y específicas que se establezcan en las ofertas emitidas por AENOR. Dichas condiciones serán complementarias, y no contradictorias, con las contenidas en los Reglamentos.

1.3 La certificación de un sistema de gestión no implica la certificación de los productos, procesos o servicios incluidos o relacionados en su alcance.

2 Definiciones

Para la interpretación del presente Reglamento serán de aplicación las definiciones contenidas en las normas UNE-EN ISO/IEC 17000:2004, UNE-EN ISO/IEC 17021:2006, y UNE-EN 45020:2007 y en los documentos normativos que sean de aplicación indicados en el Reglamento Particular correspondiente.

Se emplean asimismo las definiciones siguientes:

2.1 Organización: entidad legal o una parte de la misma identificable en cualquiera de sus formas jurídicas legalmente reconocidas. La certificación podrá ser solicitada y otorgada para un sistema de gestión implantado en un grupo de organizaciones, en cuyo caso al menos una de ellas será la que, en el ámbito de la certificación de AENOR, represente y responda, legalmente, por las organizaciones del grupo. Por lo tanto, y en lo sucesivo en este Reglamento, "organización" podrá interpretarse como el grupo de organizaciones amparadas bajo una misma certificación solicitada a, u otorgada por, AENOR.

2.2 Organización certificada: organización cuyo sistema de gestión ha sido certificado por AENOR, le ha sido concedido el Certificado y la licencia de uso de la Marca de AENOR correspondientes.

3 Concesión del Certificado

3.1 Solicitud y contrato

Cualquier organización puede solicitar a AENOR la certificación y consecuente concesión del Certificado.

AENOR facilitará a todas las organizaciones que lo requieran la documentación necesaria para efectuar la solicitud, que se realizará sobre impreso establecido al efecto.

Con la información recibida, AENOR establecerá las condiciones contractuales económicas y técnicas particulares que sean de aplicación. El proceso de certificación se iniciará con la aceptación por parte de la organización de dichas condiciones, que podrán ser modificadas a lo largo del proceso de certificación, mantenimiento o renovación, previo acuerdo de las partes.

AENOR se reserva el derecho a no admitir a trámite una solicitud de concesión de Certificado cuando esté en contra de sus fines u objeto, pudiera afectar negativamente a la imagen de AENOR, o considere que no dispone de la competencia técnica o capacidad necesaria para tramitar la solicitud referida.

3.2 Recepción de la solicitud

AENOR analizará la solicitud y la información remitida por la organización y solicitará la complementaria que precise con el fin de llevar a cabo la auditoría inicial.

AENOR podrá decidir la anulación de la solicitud si por razones ajenas a su voluntad, no se lleva a cabo la auditoría inicial antes de que transcurra una año desde su recepción.

3.3 Auditoría inicial

La auditoría inicial tiene como finalidad determinar si el sistema de gestión implantado por la organización cumple con los requisitos establecidos en el documento normativo correspondiente.

AENOR enviará a la organización el plan de la auditoría inicial, en el que se indicará, según proceda, las fechas de realización, el equipo auditor designado, el lugar o lugares donde se llevará a cabo, el alcance y otros datos relevantes conforme al modelo de sistema de gestión a certificar. La organización podrá solicitar a AENOR información sobre los auditores designados.

Con carácter general, esta auditoría se llevará a cabo en dos fases:

En la fase 1, el equipo auditor debe confirmar el alcance (actividades, ubicaciones, etc.) de la certificación solicitada y asegurarse de que el nivel de implantación del sistema

de gestión garantiza que la organización está preparada para la auditoría de la fase 2. Para ello:

- auditará la documentación del sistema de gestión;
- evaluará la ubicación y condiciones específicas en las que se encuentra implantado el sistema, recopilando la información sobre el alcance del sistema, sus procesos y ubicaciones, aspectos legales y reglamentarios relacionados y su cumplimiento;
- revisará el grado de comprensión, por la organización, de los requisitos del documento normativo, en particular lo concerniente a la identificación de aspectos clave o significativos del desempeño de procesos, objetivos y funcionamiento del sistema de gestión;
- evaluará si las auditorías internas y la revisión por la dirección se planifican y realizan, y
- acordará con la organización los detalles de la fase 2, entre ellos, se confirmará, en la medida de lo posible, la fecha, duración, equipo auditor y alcance.

En la fase 2, el equipo auditor comprobará si el sistema de gestión, descrito en la documentación y evidenciado en los registros, está efectivamente implantado y cumple con los requisitos establecidos en el documento normativo correspondiente.

Los resultados de la auditoría inicial se reflejarán en informes de carácter confidencial en los que se indicarán, en su caso, las no conformidades detectadas. Los informes de auditoría son propiedad de AENOR; un ejemplar de los mismos quedará en poder de la organización.

Si existen no conformidades, la organización deberá presentar un plan de acciones correctivas necesarias para corregirlas, indicando los plazos previstos para su puesta en práctica y aportando el número máximo de pruebas que evidencien que dichas acciones se han llevado, o se llevarán a cabo, y en qué plazo. En el caso de existir no conformidades importantes, será necesario que la organización auditada presente evidencias suficientes de que las acciones correctivas adecuadas están implantadas.

Con carácter general, no deberán transcurrir más de 3 meses entre la realización de las fases 1 y 2; para la certificación de un sistema de gestión en concreto, su Reglamento Particular puede fijar otro periodo diferente a los 3 meses indicados.

3.4 Evaluación y acuerdos

AENOR evaluará la información recopilada en la auditoría inicial y, si existen no conformidades, el plan de acciones correctivas propuesto por la organización, pudiendo solicitar aclaraciones, más información o alternativas a las acciones propuestas.

En relación con la certificación y la concesión del correspondiente Certificado que lo atestigua, y en función de toda la información evaluada, AENOR adoptará uno de los siguientes acuerdos:

- Conceder el Certificado.
- Conceder el Certificado y, tras ello, llevar a cabo una auditoría extraordinaria.
- No conceder el Certificado hasta la realización de una auditoría extraordinaria con resultados satisfactorios.

Estas auditorías extraordinarias, a realizar en plazo determinado por AENOR en cada caso, tienen como finalidad verificar la resolución de las no conformidades detectadas durante la auditoría inicial. La no realización de la auditoría extraordinaria en los plazos indicados por AENOR dará lugar a la no concesión o a una de las sanciones previstas en el Capítulo 10. Tras la realización de la auditoría extraordinaria y, si procede, el análisis de las acciones correctivas propuestas por la organización, AENOR adoptará un nuevo acuerdo.

AENOR comunicará a la organización los acuerdos adoptados y los motivos que los originan. Ante dichos acuerdos cabe la interposición de recurso según se establece en el Capítulo 11.

3.5 Concesión del Certificado

Tras su concesión, AENOR emitirá un Certificado válido por un máximo de tres años a la organización certificada, en el que se detallará, entre otros, documento normativo aplicable, el alcance, actividades y ubicaciones, del sistema de gestión certificado.

Con la concesión del Certificado, AENOR otorgará a la organización certificada licencia para usar la Marca correspondiente. En ningún caso, esta licencia puede ser empleada por, ni transferida a, otro centro de actividad, organización, o alcance distinto a los que se refiera el Certificado.

Durante el mantenimiento o renovación de la certificación, la organización puede solicitar a AENOR la modificación del alcance, actividades y ubicaciones, certificados. AENOR evaluará dicha solicitudes y establecerá, en cada caso, su viabilidad y la evaluación o auditoría necesaria para proceder a dicha modificación.

La certificación de AENOR no exime en ningún caso de las garantías y responsabilidades que correspondan a la organización conforme a la legislación vigente, sea cual sea el sistema de gestión certificado. AENOR no se hará responsable, en ningún caso, de cualesquiera incumplimientos de la legislación vigente de la mencionada organización o de los derivados de sus actividades.

4 Mantenimiento de la Certificación

4.1 Auditorías de seguimiento

Salvo que se especifique otra frecuencia en el Reglamento Particular de aplicación, durante el período de validez del Certificado, AENOR efectuará auditorías anuales de seguimiento al sistema de gestión de la organización con el fin de comprobar si este se mantiene eficazmente implantado en el alcance certificado y, por tanto, se mantienen las condiciones que dieron lugar a la concesión de dicho Certificado.

Se efectuarán dos auditorías de seguimiento, la primera de las cuales se llevará a cabo antes de que transcurra un año natural desde la fecha de finalización de la auditoría inicial; la segunda se llevará a cabo antes de que transcurra un año natural después de la primera. Tras estas dos, la siguiente sería la auditoría necesaria para llevar a cabo la renovación del Certificado.

Previamente a cada auditoría, AENOR enviará a la organización el plan correspondiente, en el que se indicará, las fechas de realización, el equipo auditor designado, el lugar o lugares donde se llevará a cabo, el alcance y otros datos relevantes conforme a lo indicado en el documento normativo que le sea de aplicación. La organización podrá solicitar a AENOR información sobre los auditores designados.

Los resultados de las auditorías de seguimiento se reflejarán en informes de carácter confidencial en los que se indicarán, en su caso, las no conformidades detectadas. Los informes de auditoría son propiedad de AENOR; un ejemplar de los mismos quedará en poder de la organización certificada.

Si existen no conformidades importantes, la organización deberá presentar un plan de acciones correctivas necesarias para corregirlas, indicando los plazos previstos para su puesta en práctica y aportando las pruebas necesarias que evidencien que dichas acciones se han llevado o se están llevando a cabo.

4.2 Evaluación y acuerdos

Tras cada auditoría de seguimiento, AENOR evaluará los informes derivados y el plan de acciones correctivas, si procede, propuesto por la organización; AENOR podrá solicitar aclaraciones, más información o alternativas a las acciones propuestas.

En función de toda la información evaluada, adoptará uno de los siguientes acuerdos:

- Se mantiene la certificación, con o sin reducción del alcance.
- Es preciso llevar a cabo una auditoría extraordinaria con el fin de comprobar la implantación de las acciones correctivas. En este caso el mantenimiento de la certificación queda supeditado al resultado de la evaluación de la misma. Tras la realización de la auditoría extraordinaria y, si procede, el análisis de las acciones correctivas propuestas por la organización certificada, AENOR adoptará un nuevo acuerdo de entre los indicados en este epígrafe. La no realización de la auditoría extraordinaria en los plazos indicados por AENOR dará lugar a la una de las sanciones previstas en el Capítulo 10.
- Es preciso imponer una de las sanciones previstas en el Capítulo 10.

AENOR comunicará a la organización certificada los acuerdos adoptados y los motivos que los originan. Ante dichos acuerdos cabe la interposición de recurso según se establece en el Capítulo 11.

5 Renovación del Certificado

5.1 Auditorías de renovación

Al menos tres meses antes de finalizar el período de validez del Certificado, se efectuará una auditoría del sistema de gestión de la organización certificada con el fin de verificar si procede su renovación. Para la certificación de un sistema de gestión en concreto, su Reglamento Particular puede fijar una antelación superior.

La auditoría de renovación evaluará si, en la práctica y a la vista de los cambios internos y externos, el sistema de gestión certificado es eficaz y contribuye al logro de la política y los objetivos de la organización.

Previamente a la auditoría, AENOR enviará a la organización certificada el plan correspondiente, en el que se indicará, las fechas de realización, el equipo auditor designado, el lugar o lugares donde se llevará a cabo, el alcance y otros datos relevantes conforme a lo indicado en el documento normativo que le sea de aplicación. La organización certificada podrá solicitar a AENOR información sobre los auditores designados.

Los resultados de la auditoría de renovación se reflejarán en informes de carácter confidencial en los que se indicarán, en su caso, las no conformidades detectadas. Los informes de auditoría son propiedad de AENOR; un ejemplar de los mismos quedará en poder de la organización certificada.

Si existen no conformidades, la organización certificada presentará un plan de acciones necesarias para corregirlas indicando los plazos previstos para su puesta en práctica y aportando las pruebas necesarias para evidenciar que dichas acciones se han llevado o se están llevando a cabo.

Para que el Certificado pueda ser renovado antes de su expiración, el plazo de implantación de las correcciones y acciones correctivas no debe superar su fecha de caducidad.

Si la organización no desea que el Certificado sea renovado, debe comunicarlo por escrito a AENOR al menos 4 meses antes de su fecha de caducidad.

5.2 Evaluación y acuerdos

AENOR evaluará la información recopilada en la auditoría de renovación y el plan de acciones propuesto por la organización, pudiendo solicitar aclaraciones, más información o alternativas a las acciones propuestas. En función de toda la información evaluada adoptará uno de los siguientes acuerdos:

- Renovar el Certificado, con o sin reducción del alcance.
- Renovar el Certificado y, tras ello, llevar a cabo una auditoría extraordinaria.

- No renovar el Certificado hasta la realización de una auditoría extraordinaria con resultados satisfactorios.
- Aplicar una de las sanciones previstas en el Capítulo 10.

Estas auditorías extraordinarias, a realizar en el plazo determinado por AENOR en cada caso, tienen como finalidad verificar la resolución de las no conformidades detectadas durante la auditoría de renovación. La no realización de la auditoría extraordinaria en los plazos indicados por AENOR dará lugar a la no renovación o a la aplicación de una de las sanciones previstas en el Capítulo 10. Tras la realización de la auditoría extraordinaria y, si procede, el análisis de las acciones correctivas propuestas por la organización, AENOR adoptará un nuevo acuerdo de entre los indicados en este epígrafe..

AENOR comunicará a la organización los acuerdos adoptados y los motivos que los originan. Ante dichos acuerdos cabe la interposición de recurso según se establece en el Capítulo 11.

5.3 Emisión del Certificado renovado

Tras el acuerdo de renovación, AENOR emitirá un nuevo Certificado por un plazo máximo de tres años de vigencia. Las renovaciones del Certificado se realizan por períodos consecutivos máximos de tres años. Durante dichos períodos, la organización certificada será objeto del mantenimiento de su certificación descrito en el Capítulo 4.

6 Registro

AENOR mantiene un registro público de las organizaciones certificadas, cuya finalidad es evidenciar públicamente la concesión y estado de sus Certificados.

7 Marcas AENOR

Las Marcas referidas en este Reglamento son propiedad exclusiva de AENOR en virtud de su depósito como tales, en el Registro de la Oficina Española de Patentes y Marcas. Las Marcas son objeto de registro en otros países para asegurar su protección en ellos.

El logotipo de cada Marca se reproduce en su respectivo Reglamento Particular.

Cada tipo de Certificado da derecho al uso de un tipo de Marca de AENOR, tal y como se establece en el Reglamento Particular de Certificación aplicable.

8 Uso de las Marcas

8.1 Sólo las organizaciones certificadas por AENOR están autorizadas a utilizar las Marcas, y sólo aquella para la cual se le haya concedido licencia de uso, en función del tipo de Certificado del que sea titular.

8.2 El uso de cada Marca está sujeto a las condiciones comunicadas por AENOR, sin perjuicio de las que se especifican a continuación:

- Las Marcas deben reproducirse de forma homotética con el logotipo reproducido para cada una de ellas en su Reglamento Particular correspondiente, en los colores y tipos de letra indicados.
- Las Marcas no deben, en ningún caso, estar directamente asociadas a productos de manera tal que puedan inducir a creer que los productos en sí han sido certificados.
- Las Marcas deben ir asociadas, en todo caso, al nombre de la organización certificada y al alcance y centros indicados en el Certificado correspondiente, con indicación del número del Certificado, y del documento normativo que sea de aplicación.

8.3 Si la organización certificada desea emplear una Marca en un caso no contemplado en las condiciones de AENOR, debe someterlo previamente a la autorización de AENOR.

8.4 La organización certificada no puede hacer uso de la Marca, del Certificado o de su condición de organización certificada por AENOR desde el momento en que:

- El período de validez del Certificado que dio lugar a la licencia de uso correspondiente expire.
- AENOR comunique las sanciones de suspensión temporal o de retirada definitiva del Certificado.
- La organización solicite una suspensión voluntaria temporal o renuncie a su Certificado.

9 Compromisos

Además de cumplir con los requisitos establecidos en los otros capítulos, la organización certificada está obligada a:

a) Mantener el sistema de gestión eficazmente implantado mientras el Certificado que lo atestigua esté en vigor.

b) Permitir al equipo auditor designado por AENOR el acceso a los documentos, datos e instalaciones relacionados con el sistema de gestión certificado. La Dirección de la organización y sus inmediatos colaboradores deben estar a disposición del equipo auditor de AENOR durante la realización de las auditorías.

c) Informar al equipo auditor de AENOR de todos aquellos hechos que se consideren relevantes para la evaluación del sistema de gestión y facilitar en todo momento su trabajo.

d) Efectuar los pagos correspondientes a los gastos derivados de la certificación.

e) Comunicar por escrito a AENOR sin demora:

- La solicitud de una suspensión voluntaria temporal de la certificación por cese de actividad, traslado de instalaciones, u otra justificación.
- Las modificaciones que realice en el sistema de gestión o instalaciones que afecten al alcance certificado o a las condiciones contractuales.
- Las modificaciones jurídicas de la empresa o cambios en la razón social que afecten al alcance del Certificado o a las condiciones contractuales.
- Las incidencias acontecidas, incluido cualquier procedimiento administrativo o judicial, que puedan cuestionar la eficacia del sistema de gestión certificado.

A la vista de esta información, AENOR definirá si es preciso realizar una auditoría extraordinaria o evaluar información adicional, para mantener o modificar su Certificado o el estado del mismo. La modificación puede consistir en ampliación, reducción, suspensión voluntaria temporal u otro cambio en el alcance certificado o datos del Certificado.

f) Tener y poner a disposición de los servicios de AENOR un procedimiento para el tratamiento y registro de las reclamaciones realizadas sobre los productos, procesos o

servicios cubiertos por el sistema de gestión certificado, así como de las acciones correctivas a que dieran lugar.

g) Permitir que el personal de entidades de acreditación, organismos o administración competentes, asistan como observadores a la realización de cualquier tipo de auditoría efectuada por AENOR en sus instalaciones. Los gastos ocasionados por dicha asistencia no serán imputados a la organización.

h) En el caso de retirada o renuncia del Certificado, la organización certificada se compromete a:

- No hacer ningún tipo de uso del Certificado a AENOR, copias o reproducciones del mismo, o del hecho de haber estado certificado.
- Retirar de su documentación, publicidad o datos cualquier referencia de la certificación que se le concedió en su momento.
- Cesar de manera inmediata cualquier uso de la Marca.

10 Sanciones

10.1 El incumplimiento por parte de la organización certificada del presente Reglamento, del Reglamento Particular correspondiente, o de sus condiciones contractuales específicas, puede ser objeto de sanción, para lo cual se tendrá en cuenta la gravedad del incumplimiento y la reiteración en el mismo.

10.2 Se establecen las siguientes medidas:

- Apercibimiento, con o sin aumento de la frecuencia de las auditorías de seguimiento.
- Suspensión temporal del Certificado, con o sin realización de una auditoría extraordinaria para evaluar si el motivo que originó la sanción ha sido eficazmente resuelto. En particular, se establecerá esta sanción cuando: el sistema de gestión certificado de la organización certificada ha dejado de cumplir de forma persistente o grave los requisitos de la certificación, incluidos los requisitos relativos a la eficacia del sistema de gestión; el cliente certificado no permite la realización de las auditorías de seguimiento de la certificación de acuerdo con la periodicidad requerida.

- Retirada o reducción del alcance del Certificado. En general, se establecerá esta sanción cuando no se resuelvan los problemas que dieron lugar a la suspensión en el plazo establecido por AENOR.

10.3 AENOR, con carácter previo a la adopción del acuerdo, notificará la propuesta de sanción a la organización certificada, otorgándole un plazo de quince días para que pueda realizar las alegaciones que estime oportuno al efecto.

10.4 AENOR comunicará a la organización los acuerdos adoptados y los motivos que los originan. Ante dichos acuerdos cabe interposición de recurso según se establece en el Capítulo 11.

10.5 AENOR tendrá accesible al público información relativa a las certificaciones suspendidas o retiradas y, de estas últimas, por un plazo de un año desde la fecha de la retirada.

10.6 En caso de retirada, AENOR lo indicará en el Registro público y suprimirá de cualquier otro documento publicitario que considere oportuno, toda referencia a la empresa certificada, así mismo procederá a anular el Certificado correspondiente.

11 Apelaciones o recursos

11.1 La organización afectada podrá impugnar los acuerdos y sanciones adoptados por AENOR, mediante la presentación de una escrito motivado, en un plazo máximo de treinta días desde su recepción El escrito deberá ser remitido por un medio que asegure su recepción a los Servicios Jurídicos de AENOR en su domicilio social.

Tras ello, y en un plazo no superior a 30 días, el Director General de AENOR resolverá la referida impugnación.

11.2 En el caso de que la organización discrepe de esta resolución, se procederá conforme a lo establecido en el artículo 23 del Reglamento de Régimen Interior:

La organización afectada podrá, en un plazo máximo de 30 días desde la recepción de la resolución, remitir un recurso motivado. El mismo deberá ser remitido a los Servicios Jurídicos de AENOR en su domicilio social.

El Comité de Apelaciones de AENOR resolverá el recurso en un plazo no superior a 30 días. El Comité de Apelaciones informará del acuerdo alcanzado a la Junta Directiva en la primera reunión que se celebre después de la toma del citado acuerdo. Una vez tomada la decisión por la Junta Directiva, será comunicada a los afectados por el Director General.

11.3 La interposición del escrito razonado no interrumpe la aplicación del acuerdo adoptado.

12 Reclamaciones sobre el servicio prestado por AENOR

12.1 Cualquier organización certificada por AENOR o en proceso de certificación, podrá presentar una reclamación sobre el servicio recibido, debiendo ser dirigida por escrito a AENOR.

12.2 A la recepción de la misma, AENOR evaluará y comunicará al cliente si el motivo de la reclamación es procedente, en cuyo caso adoptará las medidas necesarias para evitar en la medida de lo posible su repetición y, según proceda, las medidas reparadoras a adoptar.

12.3 En el caso de que la organización discrepe de la evaluación efectuada por AENOR, podrá recurrir ante los organismos competentes que la legislación vigente identifique en cada caso.

13 Reclamaciones a AENOR sobre las empresas certificadas

13.1 Las reclamaciones acerca de los productos, servicios o actividades incluidos en el alcance de un sistema de gestión certificado por AENOR deben ser comunicadas previamente a la organización certificada, la cual debe tratarla conforme a su procedimiento de tratamiento de reclamaciones y, en general, a su sistema de gestión certificado.

En el caso de que el reclamante no esté satisfecho con el tratamiento dado a su reclamación, podrá dirigirse a AENOR para informarle, por escrito, de esta circunstancia.

13.2 A la recepción de la reclamación, AENOR evaluará si le corresponde su valoración, para lo que es necesario que:

- el motivo de la reclamación, realmente, esté amparado por el sistema de gestión que ha certificado, y
- haya sido puesta en conocimiento y tratada por la organización certificada.

AENOR acusará recibo informando sobre la procedencia o no de valorar la reclamación.

13.3 En caso positivo, AENOR solicitará de la organización certificada información sobre el tratamiento dado a la reclamación, las causas que pudieron producirla y las acciones correctivas correspondientes.

13.4 AENOR se reserva el derecho de realizar una auditoría extraordinaria como resultado de una reclamación recibida, para lo que puede solicitar al reclamante una fianza que cubra los gastos previstos.

Los costes de la auditoría extraordinaria se cargarán a la organización certificada o a la parte reclamante en función del resultado.

13.5 Como resultado de las investigaciones realizadas, AENOR decidirá si procede adoptar algún acuerdo o sanción en relación con el mantenimiento de la certificación otorgada. Dicha decisión será comunicada a la organización certificada y al reclamante.

14 Renuncia al Certificado y rescisión de contrato

La organización certificada puede renunciar en cualquier momento al Certificado, en cuyo caso lo comunicará por escrito a AENOR por un medio que garantice su recepción, con una antelación mínima de 3 meses antes de que la renuncia tenga efecto. La renuncia no exime de las obligaciones económicas contraídas previamente.

15 Confidencialidad

15.1 AENOR trata de forma confidencial, y de conformidad con la legislación vigente, toda la información, datos y documentos de las organizaciones a los que pueda tener acceso durante los procesos de concesión, mantenimiento o renovación del Certificado, sin perjuicio de lo establecido en los capítulos 6 y 10.

15.2 La información relativa a una organización certificada no será revelada sin su previo consentimiento escrito. Cuando AENOR esté obligado por Ley a aportar información de una organización, así lo hará si bien previamente se le notificará dicho hecho. Sólo en el caso en que por Ley se establezca la prohibición de notificarlo ésta no se llevará cabo.

15.3 AENOR puede mostrar, no obstante, el contenido de sus archivos a los organismos de acreditación, organismos de certificación y organismos propietarios de Marcas de conformidad de Sistemas de Gestión con los que exista, o se pretenda alcanzar, un acuerdo de reconocimiento de los Certificados, con el fin de mostrar evidencias documentales del cumplimiento de este Reglamento, o a las autoridades competentes en el caso de que el Certificado presuponga conformidad con algún reglamento de obligado cumplimiento, o a la administración.

15.4 AENOR tratará como responsable los datos personales remitidos por las organizaciones como consecuencia del presente Reglamento, pudiendo ejercitar estas los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición de sus datos dirigiéndose a AENOR, calle Génova, 6, C.P. 28004, de Madrid.

16 Publicidad

16.1 AENOR podrá dar publicidad, a través de cualquier medio, de las certificaciones otorgadas.

17 Uso abusivo de la Marca

17.1 Se considera uso abusivo de una Marca de AENOR su utilización por:

- Organizaciones no titulares de un Certificado que dé licencia a su uso.
- Organizaciones que mencionen o hagan uso de la Marca para un alcance diferente al establecido en su Certificado.
- Organizaciones cuyo Certificado haya sido suspendido temporalmente, voluntariamente o por sanción de AENOR, retirado definitivamente o anulado por renuncia de su titular.

17.2 Además de las medidas previstas en el Capítulo 10, todo uso abusivo de una Marca de AENOR o de un Certificado concedido por AENOR, ya sea por parte de la organización que ha solicitado la certificación, o la certificada, o un tercero, da derecho a que AENOR inicie aquella acción legal que estime conveniente.

18 Condiciones económicas

18.1 AENOR comunicará a cada organización el precio del servicio de la certificación, su mantenimiento y renovación.

18.2 Salvo que en las condiciones económicas específicas de una organización se indique otra cosa, el precio del servicio no incluye los gastos generados por cualquier auditoría o evaluación extraordinaria que sea precisa para la concesión, el mantenimiento, renovación, ampliación o modificación del alcance de la certificación.

18.3 La suspensión temporal o la retirada definitiva del Certificado no dará derecho al reembolso de los pagos efectuados hasta esa fecha por la organización, ni exime del pago de las obligaciones contraídas con AENOR previamente.

19 Acuerdos de reconocimiento

AENOR puede firmar acuerdos de cooperación o de reconocimiento mutuo sobre la certificación de Sistemas de Gestión con otros organismos.

Si una organización solicita la aplicación de uno de los acuerdos, el contenido de los acuerdos firmados prevalecerá sobre el contenido del presente Reglamento y serán de aplicación previo consentimiento de la organización certificada.

20 Modificaciones

Toda modificación al presente Reglamento se comunicará por escrito a las organizaciones que han solicitado la certificación y a las certificadas, precisando, en caso necesario, el plazo que se concede para aplicar las nuevas condiciones.

NORMA INTERNACIONAL

ISO 9000

Traducción certificada
Certified translation
Traduction certifiée
Удостоверенный перевод

Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario

Quality management systems — Fundamentals and vocabulary

Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire

Системы менеджмента качества — Основные положения и словарь

Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por 7 comités miembros de ISO (véase lista en página ii) que han certificado la conformidad en relación con las versiones inglesa y francesa.

Número de referencia
ISO 9000:2005
(traducción certificada)

© ISO 2005

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

PDF – Exoneración de responsabilidad

El presente fichero PDF puede contener pólizas de caracteres integradas. Conforme a las condiciones de licencia de Adobe, este fichero podrá ser impreso o visualizado, pero no deberá ser modificado a menos que el ordenador empleado para tal fin disfrute de una licencia que autorice la utilización de estas pólizas y que éstas estén instaladas en el ordenador. Al descargar este fichero, las partes implicadas aceptan de hecho la responsabilidad de no infringir las condiciones de licencia de Adobe. La Secretaría Central de ISO rehusa toda responsabilidad sobre esta cuestión.

Adobe es una marca registrada de Adobe Systems Incorporated.

Los detalles relativos a los productos *software* utilizados para la creación del presente fichero PDF están disponibles en la sección General Info del fichero. Los parámetros de creación PDF han sido optimizados para la impresión. Se han adoptado todas las medidas pertinentes para garantizar la explotación de este fichero por los comités miembros de ISO. En la eventualidad poco probable de surgir un problema de utilización, sírvase comunicarlo a la Secretaría Central en la dirección indicada a continuación.

Comités miembros de ISO que han certificado la conformidad de la traducción:

— Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), España

— Dirección General de Normas (DGN), México

— Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA), Venezuela

— Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), Argentina

— Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), Colombia

— Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT), Uruguay

— Oficina Nacional de Normalización (NC), Cuba

© ISO 2005

Reservados los derechos de reproducción. Salvo prescripción diferente, no podrá reproducirse ni utilizarse ninguna parte de esta publicación bajo ninguna forma y por ningún procedimiento, electrónico o mecánico, fotocopias y microfilms inclusive, sin el acuerdo escrito de ISO solicitado a la siguiente dirección o del comité miembro de ISO en el país del solicitante.

ISO copyright office
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20
Tfn: + 41 22 749 01 11
Fax: + 41 22 749 09 47
E-mail copyright@iso.org
Web www.iso.org

Publicado en Suiza

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

Índice

Prólogo iv

Prólogo de la versión en español v

Introducción vi
0.1 Generalidades vi
0.2 Principios de gestión de la calidad vi

1 Objeto y campo de aplicación 1

2 Fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad 1
2.1 Base racional para los sistemas de gestión de la calidad 1
2.2 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos 2
2.3 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad 2
2.4 Enfoque basado en procesos 2
2.5 Política de la calidad y objetivos de la calidad 3
2.6 Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad 4
2.7 Documentación 4
2.7.1 Valor de la documentación 4
2.7.2 Tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad 4
2.8 Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad 5
2.8.1 Procesos de evaluación dentro del sistema de gestión de la calidad 5
2.8.2 Auditorías del sistema de gestión de la calidad 5
2.8.3 Revisión del sistema de gestión de la calidad 6
2.8.4 Autoevaluación 6
2.9 Mejora continua 6
2.10 Papel de las técnicas estadísticas 6
2.11 Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión 7
2.12 Relación entre los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia 7

3 Términos y definiciones 7
3.1 Términos relativos a la calidad 8
3.2 Términos relativos a la gestión 9
3.3 Términos relativos a la organización 11
3.4 Términos relativos al proceso y al producto 12
3.5 Términos relativos a las características 13
3.6 Términos relativos a la conformidad 14
3.7 Términos relativos a la documentación 16
3.8 Términos relativos al examen 17
3.9 Términos relativos a la auditoría 18
3.10 Términos relativos a la gestión de la calidad para los procesos de medición 20

Anexo A (informativo) **Metodología utilizada en el desarrollo del vocabulario** 22

Bibliografía 31

Índice alfabético 32

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

Prólogo

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

Las Normas Internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales. Los Proyectos de Normas Internacionales adoptados por los comités técnicos se circulan a los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de esta Norma Internacional puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no se responsabiliza por la identificación de ningún derecho de patente.

La Norma Internacional ISO 9000 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad,* Subcomité SC 1, *Conceptos y terminología.*

Esta tercera edición anula y reemplaza a la segunda edición (ISO 9000:2000). Incluye los cambios aceptados en el borrador de modificación ISO/DAM 9000:2004.

El Anexo A incluye diagramas de conceptos que proporcionan una representación gráfica de las relaciones entre los términos en campos específicos relativos a los sistemas de gestión de la calidad.

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

Prólogo de la versión en español

Esta Norma Internacional ha sido traducida por el Grupo de Trabajo "*Spanish Translation Task Group*" del Comité Técnico ISO/TC 176, *Gestión y aseguramiento de la calidad*, en el que participan representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países:

Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Estados Unidos de América, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Igualmente, en el citado Grupo de Trabajo participan representantes de COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) y de INLAC (Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad).

Esta traducción es parte del resultado del trabajo que el Grupo ISO/TC 176 STTG viene desarrollando desde su creación en 1999 para lograr la unificación de la terminología en lengua española en el ámbito de la gestión de la calidad.

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

Introducción

0.1 Generalidades

La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

— La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

— La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

— La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

— La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

0.2 Principios de gestión de la calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

a) **Enfoque al cliente**: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

b) **Liderazgo**: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

c) **Participación del personal**: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) **Enfoque basado en procesos**: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) **Enfoque de sistema para la gestión**: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

f) **Mejora continua**: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario

1 Objeto y campo de aplicación

Esta Norma Internacional describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, los cuales constituyen el objeto de la familia de Normas ISO 9000, y define los términos relacionados con los mismos.

Esta Norma Internacional es aplicable a:

a) las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad;

b) las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores en que sus requisitos para los productos serán satisfechos;

c) los usuarios de los productos;

d) aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad (por ejemplo: proveedores, clientes, entes reguladores);

e) todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, evalúan o auditan el sistema de gestión de la calidad para determinar su conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001 (por ejemplo: auditores, entes reguladores, organismos de certificación/registro);

f) todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, asesoran o dan formación sobre el sistema de gestión de la calidad adecuado para dicha organización;

g) quienes desarrollan normas relacionadas.

2 Fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad

2.1 Base racional para los sistemas de gestión de la calidad

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente se denominan requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de

Traducción certificada / Certified translation / Traduction certifiée / Удостоверенный перевод
© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

2.2 Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos

La familia de Normas ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma ISO 9001. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. La Norma ISO 9001 no establece requisitos para los productos.

Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes, por la organización anticipándose a los requisitos del cliente, o por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos y, en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo: especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

2.3 Enfoque de sistemas de gestión de la calidad

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

a) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;

b) establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;

c) determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;

d) determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;

e) establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;

f) aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;

g) determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;

h) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Este enfoque también puede aplicarse para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

2.4 Enfoque basado en procesos

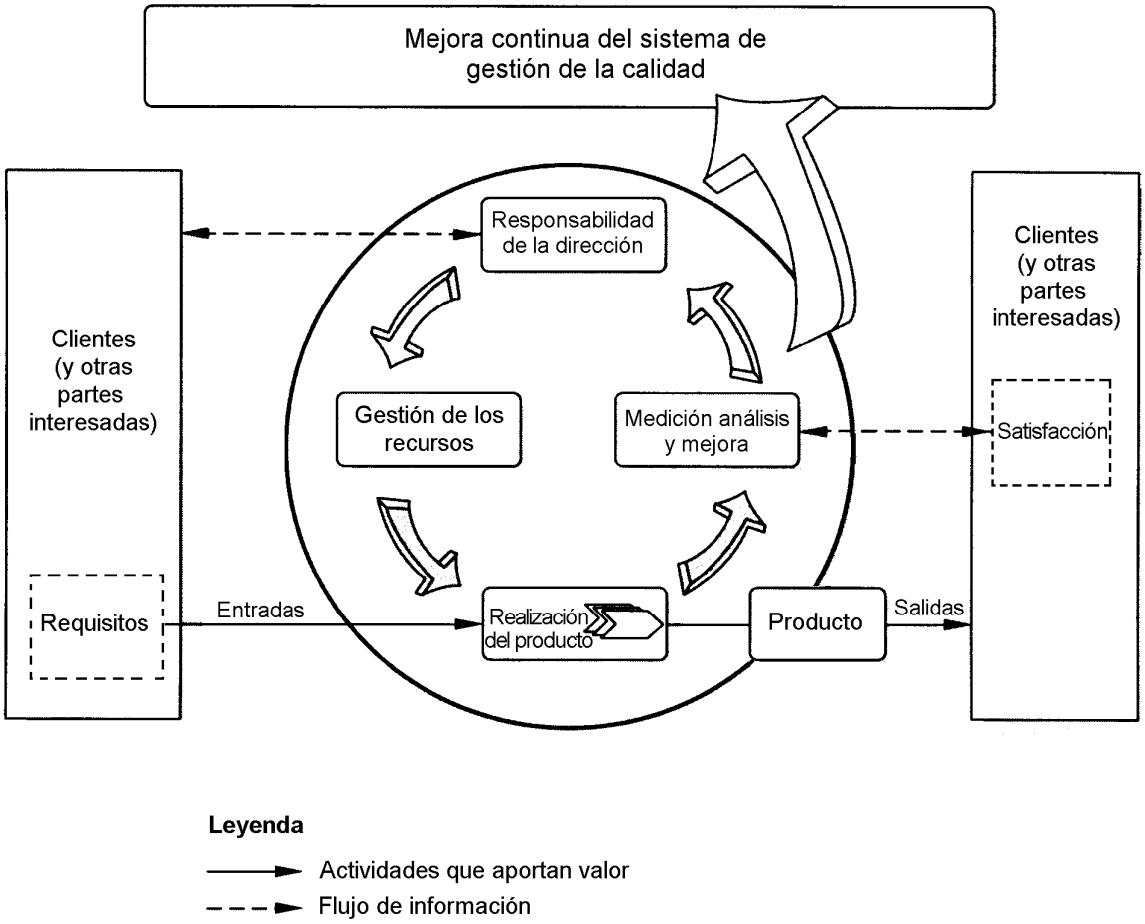
Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos".

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

Esta Norma Internacional pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización.

La Figura 1 ilustra el sistema de gestión de la calidad basado en procesos descrito en la familia de Normas ISO 9000. Esta ilustración muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas. El modelo mostrado en la Figura 1 no muestra los procesos a un nivel detallado.



NOTA Las indicaciones entre paréntesis no son aplicables a la Norma ISO 9001.

Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

2.5 Política de la calidad y objetivos de la calidad

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua, y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

2.6 Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente. Los principios de la gestión de la calidad (véase 0.2) pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

a) establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización;

b) promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación;

c) asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización;

d) asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad;

e) asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad;

f) asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios;

g) revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad;

h) decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad;

i) decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

2.7 Documentación

2.7.1 Valor de la documentación

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a:

a) lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad;

b) proveer la formación apropiada;

c) la repetibilidad y la trazabilidad;

d) proporcionar evidencia objetiva, y

e) evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor.

2.7.2 Tipos de documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad

Los siguientes tipos de documentos son utilizados en los sistemas de gestión de la calidad:

a) documentos que proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la calidad de la organización; tales documentos se denominan manuales de la calidad;

b) documentos que describen cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto, proyecto o contrato específico; tales documentos se denominan planes de la calidad;

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

c) documentos que establecen requisitos; tales documentos se denominan especificaciones;

d) documentos que establecen recomendaciones o sugerencias; tales documentos se denominan directrices;

e) documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente; tales documentos pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos;

f) documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o de los resultados obtenidos; tales documentos se denominan registros.

Cada organización determina la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar. Esto depende de factores tales como el tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los requisitos reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

2.8 Evaluación de los sistemas de gestión de la calidad

2.8.1 Procesos de evaluación dentro del sistema de gestión de la calidad

Cuando se evalúan sistemas de gestión de la calidad, hay cuatro preguntas básicas que deberían formularse en relación con cada uno de los procesos que es sometido a la evaluación:

a) ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?

b) ¿Se han asignado las responsabilidades?

c) ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?

d) ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

El conjunto de las respuestas a las preguntas anteriores puede determinar el resultado de la evaluación. La evaluación de un sistema de gestión de la calidad puede variar en alcance y comprender una diversidad de actividades, tales como auditorías y revisiones del sistema de gestión de la calidad y autoevaluaciones.

2.8.2 Auditorías del sistema de gestión de la calidad

Las auditorías se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad. Los hallazgos de las auditorías se utilizan para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para identificar oportunidades de mejora.

Las auditorías de primera parte son realizadas con fines internos por la organización, o en su nombre, y pueden constituir la base para la auto-declaración de conformidad de una organización.

Las auditorías de segunda parte son realizadas por los clientes de una organización o por otras personas en nombre del cliente.

Las auditorías de tercera parte son realizadas por organizaciones externas independientes. Dichas organizaciones, usualmente acreditadas, proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la Norma ISO 9001.

La Norma ISO 19011 proporciona orientación en el campo de las auditorías.

Traducción certificada / Certified translation / Traduction certifiée / Удостоверенный перевод
© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

2.8.3 Revisión del sistema de gestión de la calidad

Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad con respecto a los objetivos y a la política de la calidad. Esta revisión puede incluir considerar la necesidad de adaptar la política y objetivos de la calidad en respuesta a las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas. La revisión incluye la determinación de la necesidad de emprender acciones.

Entre otras fuentes de información, los informes de las auditorías se utilizan para la revisión del sistema de gestión de la calidad.

2.8.4 Autoevaluación

La autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia.

La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, puede ayudar a identificar las áreas de la organización que precisan mejoras y a determinar las prioridades.

2.9 Mejora continua

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

a) el análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;

b) el establecimiento de los objetivos para la mejora;

c) la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;

d) la evaluación de dichas soluciones y su selección;

e) la implementación de la solución seleccionada;

f) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;

g) la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

2.10 Papel de las técnicas estadísticas

El uso de técnicas estadísticas puede ser de ayuda para comprender la variabilidad y ayudar por lo tanto a las organizaciones a resolver problemas y a mejorar su eficacia y eficiencia. Asimismo estas técnicas facilitan una mejor utilización de los datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones.

La variabilidad puede observarse en el comportamiento y en los resultados de muchas actividades, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad. Dicha variabilidad puede observarse en las características medibles de los productos y los procesos, y su existencia puede detectarse en las diferentes etapas del ciclo de vida de los productos, desde la investigación de mercado hasta el servicio al cliente y su disposición final.

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

Las técnicas estadísticas pueden ayudar a medir, describir, analizar, interpretar y hacer modelos de dicha variabilidad, incluso con una cantidad relativamente limitada de datos. El análisis estadístico de dichos datos puede ayudar a proporcionar un mejor entendimiento de la naturaleza, alcance y causas de la variabilidad, ayudando así a resolver e incluso prevenir los problemas que podrían derivarse de dicha variabilidad, y a promover la mejora continua.

En el Informe Técnico ISO/TR 10017 se proporciona orientación sobre las técnicas estadísticas en un sistema de gestión de la calidad.

2.11 Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión

El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización, tales como aquellos relacionados con el crecimiento, los recursos financieros, la rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización. El sistema de gestión de la organización puede evaluarse comparándolo con los requisitos del sistema de gestión de la organización. El sistema de gestión puede asimismo auditarse contra los requisitos de Normas Internacionales tales como ISO 9001 e ISO 14001. Estas auditorías del sistema de gestión pueden llevarse a cabo de forma separada o conjunta.

2.12 Relación entre los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia

Los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad dados en la familia de Normas ISO 9000 y en los modelos de excelencia para las organizaciones están basados en principios comunes. Ambos enfoques:

a) permiten a la organización identificar sus fortalezas y sus debilidades,

b) posibilitan la evaluación frente a modelos genéricos,

c) proporcionan una base para la mejora continua, y

d) posibilitan el reconocimiento externo.

La diferencia entre los enfoques de los sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000 y los modelos de excelencia radica en su campo de aplicación. La familia de Normas ISO 9000 proporciona requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño; la evaluación de los sistemas de gestión de la calidad determina el cumplimiento de dichos requisitos. Los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y que son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma. Los criterios de evaluación en los modelos de excelencia proporcionan la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones.

3 Términos y definiciones

Un término en una definición o nota, definido en este capítulo, se indica en letra negrilla seguido por su número de referencia entre paréntesis. Dicho término puede ser reemplazado en la definición por su definición completa. Por ejemplo:

producto (3.4.2) se define como “resultado de un **proceso** (3.4.1)”

proceso se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

Si el término "**proceso**" se sustituye por su definición:

> **producto** se define entonces como “resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

Un concepto limitado a un significado especial en un contexto particular se indica nombrando el campo en cuestión entre paréntesis angulares, < >, antes de la definición.

EJEMPLO En el contexto de la auditoría, el *término* utilizado para “experto técnico” es:

> **3.9.11**
> **experto técnico**
> <auditoría> persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al **equipo auditor** (3.9.10).

3.1 Términos relativos a la calidad

3.1.1
calidad
grado en el que un conjunto de **características** (3.5.1) inherentes cumple con los **requisitos** (3.1.2)

NOTA 1 El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

NOTA 2 "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

3.1.2
requisito
necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

NOTA 1 "Generalmente implícita" significa que es habitual o una práctica común para la **organización** (3.3.1), sus **clientes** (3.3.5) y otras **partes interesadas** (3.3.7) que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita.

NOTA 2 Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo, requisito de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente.

NOTA 3 Un requisito especificado es aquel que está establecido, por ejemplo en un **documento** (3.7.2).

NOTA 4 Los requisitos pueden ser generados por las diferentes **partes interesadas** (3.3.7).

NOTA 5 Esta definición difiere de la proporcionada en el apartado 3.12.1 de las Directivas ISO/IEC, Parte 2:2004.

> **3.12.1**
> **requisito**
> expresión en el contenido de un documento formulando los criterios a cumplir a fin de declarar la conformidad con el documento, y para los que no se permite ninguna desviación.

3.1.3
clase
categoría o rango dado a diferentes requisitos de la calidad para **productos** (3.4.2), **procesos** (3.4.1) o **sistemas** (3.2.1) que tienen el mismo uso funcional

EJEMPLO Clases de billetes de una compañía aérea o categorías de hoteles en una guía de hoteles.

NOTA Cuando se establece un requisito de la calidad, generalmente se especifica la clase.

3.1.4
satisfacción del cliente
percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus **requisitos** (3.1.2)

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

NOTA 1 Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

NOTA 2 Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

3.1.5
capacidad
aptitud de una **organización** (3.3.1), **sistema** (3.2.1) o **proceso** (3.4.1) para realizar un **producto** (3.4.2) que cumple los **requisitos** (3.1.2) para ese producto

NOTA En la Norma ISO 3534-2 se definen términos relativos a la capacidad de los procesos en el campo de la estadística.

3.1.6
competencia
aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades

NOTA En esta Norma Internacional el concepto de competencia se define de manera genérica. El uso de este término puede ser más específico en otros documentos ISO.

3.2 Términos relativos a la gestión

3.2.1
sistema
conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan

3.2.2
sistema de gestión
sistema (3.2.1) para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos

NOTA Un sistema de gestión de una **organización** (3.3.1) podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un **sistema de gestión de la calidad** (3.2.3)**,** un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental.

3.2.3
sistema de gestión de la calidad
sistema de gestión (3.2.2) para dirigir y controlar una **organización** (3.3.1) con respecto a la **calidad** (3.1.1)

3.2.4
política de la calidad
intenciones globales y orientación de una **organización** (3.3.1) relativas a la **calidad** (3.1.1) tal como se expresan formalmente por la **alta dirección** (3.2.7)

NOTA 1 Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los **objetivos de la calidad** (3.2.5).

NOTA 2 Los principios de gestión de la calidad presentados en esta Norma Internacional pueden constituir la base para el establecimiento de la política de la calidad (véase 0.2).

3.2.5
objetivo de la calidad
algo ambicionado o pretendido, relacionado con la **calidad** (3.1.1)

NOTA 1 Los objetivos de la calidad generalmente se basan en la **política de la calidad** (3.2.4) de la organización.

NOTA 2 Los objetivos de la calidad generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la **organización** (3.3.1).

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

3.2.6
gestión
actividades coordinadas para dirigir y controlar una **organización** (3.3.1)

3.2.7
alta dirección
persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una **organización** (3.3.1)

3.2.8
gestión de la calidad
actividades coordinadas para dirigir y controlar una **organización** (3.3.1) en lo relativo a la **calidad** (3.1.1)

NOTA La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la **política de la calidad** (3.2.4) y los **objetivos de la calidad** (3.2.5)**,** la **planificación de la calidad** (3.2.9)**,** el **control de la calidad** (3.2.10), el **aseguramiento de la calidad** (3.2.11) y la **mejora de la calidad** (3.2.12).

3.2.9
planificación de la calidad
parte de la **gestión de la calidad** (3.2.8) enfocada al establecimiento de los **objetivos de la calidad** (3.2.5) y a la especificación de los **procesos** (3.4.1) operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad

NOTA El establecimiento de **planes de la calidad** (3.7.5) puede ser parte de la planificación de la calidad.

3.2.10
control de la calidad
parte de la **gestión de la calidad** (3.2.8) orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad

3.2.11
aseguramiento de la calidad
parte de la **gestión de la calidad** (3.2.8) orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad

3.2.12
mejora de la calidad
parte de la **gestión de la calidad** (3.2.8) orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad

NOTA Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la **eficacia** (3.2.14), la **eficiencia** (3.2.15) o la **trazabilidad** (3.5.4).

3.2.13
mejora continua
actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los **requisitos** (3.1.2)

NOTA El **proceso** (3.4.1) mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los **hallazgos de la auditoría** (3.9.5), las **conclusiones de la auditoría** (3.9.6), el análisis de los datos, la **revisión** (3.8.7) por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la **acción correctiva** (3.6.5) y **preventiva** (3.6.4).

3.2.14
eficacia
grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados

3.2.15
eficiencia
relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

3.3 Términos relativos a la organización

3.3.1
organización
conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones

EJEMPLO Compañía, corporación, firma, empresa, institución, institución de beneficencia, empresa unipersonal, asociación, o parte o una combinación de las anteriores.

NOTA 1 Dicha disposición es generalmente ordenada.

NOTA 2 Una organización puede ser pública o privada.

NOTA 3 Esta definición es válida para los propósitos de las normas de **sistemas de gestión de la calidad** (3.2.3). El término "organización" tiene una definición diferente en la Guía ISO/IEC 2.

3.3.2
estructura de la organización
disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal

NOTA 1 Dicha disposición es generalmente ordenada.

NOTA 2 Una expresión formal de la estructura de la organización se incluye habitualmente en un **manual de la calidad** (3.7.4) o en un **plan de la calidad** (3.7.5) para un **proyecto** (3.4.3).

NOTA 3 El alcance de la estructura de la organización puede incluir interfaces pertinentes con **organizaciones** (3.3.1) externas.

3.3.3
infraestructura
<organización> **sistema** (3.2.1) de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una **organización** (3.3.1)

3.3.4
ambiente de trabajo
conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo

NOTA Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica).

3.3.5
cliente
organización (3.3.1) o persona que recibe un **producto** (3.4.2)

EJEMPLO Consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador.

NOTA El cliente puede ser interno o externo a la organización.

3.3.6
proveedor
organización (3.3.1) o persona que proporciona un **producto** (3.4.2)

EJEMPLO Productor, distribuidor, minorista o vendedor de un producto, o prestador de un servicio o información.

NOTA 1 Un proveedor puede ser interno o externo a la organización.

NOTA 2 En una situación contractual un proveedor puede denominarse "contratista".

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

3.3.7
parte interesada
persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una **organización** (3.3.1)

EJEMPLO **Clientes** (3.3.5), propietarios, personal de una organización, **proveedores** (3.3.6), banqueros, sindicatos, socios o la sociedad.

NOTA Un grupo puede ser una organización, parte de ella, o más de una organización.

3.3.8
contrato
acuerdo vinculante

NOTA En esta Norma Internacional el concepto de contrato se define de manera genérica. El uso de este término puede ser más específico en otros documentos ISO

3.4 Términos relativos al proceso y al producto

3.4.1
proceso
conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados

NOTA 1 Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

NOTA 2 Los procesos de una **organización** (3.3.1) son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

NOTA 3 Un proceso en el cual la **conformidad** (3.6.1) del **producto** (3.4.2) resultante no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente “proceso especial”.

3.4.2
producto
resultado de un **proceso** (3.4.1)

NOTA 1 Existen cuatro categorías genéricas de productos:

— servicios (por ejemplo, transporte);

— software (por ejemplo, programas de computador, diccionario);

— hardware (por ejemplo, parte mecánica de un motor);

— materiales procesados (por ejemplo, lubricante).

La mayoría de los productos contienen elementos que pertenecen a diferentes categorías genéricas de producto. La denominación del producto en cada caso como servicio, software, hardware o material procesado depende del elemento dominante. Por ejemplo, el producto ofrecido "automóvil" está compuesto por hardware (por ejemplo, las ruedas), materiales procesados (por ejemplo, combustible, líquido refrigerante), software (por ejemplo, los programas informáticos de control del motor, el manual del conductor), y servicios (por ejemplo, las explicaciones relativas a su funcionamiento proporcionadas por el vendedor).

NOTA 2 Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el **proveedor** (3.3.6) y el **cliente** (3.3.5) y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

— una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);

— una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

— la entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);

— la creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

El software se compone de información, generalmente es intangible y puede presentarse bajo la forma de propuestas, transacciones o **procedimientos** (3.4.5).

El hardware es generalmente tangible y su magnitud es una **característica** (3.5.1) contable. Los materiales procesados generalmente son tangibles y su magnitud es una característica continua. El hardware y los materiales procesados frecuentemente son denominados como bienes.

NOTA 3 El **aseguramiento de la calidad** (3.2.11) está principalmente enfocado en el producto que se pretende.

NOTA 4 En español los términos ingleses "software" y “hardware” tienen un alcance más limitado del que se le da en esta norma, no quedando éstos limitados al campo informático.

3.4.3
proyecto
proceso (3.4.1) único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con **requisitos** (3.1.2) específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos

NOTA 1 Un proyecto individual puede formar parte de la estructura de un proyecto mayor.

NOTA 2 En algunos proyectos, los objetivos se afinan y las **características** (3.5.1) del **producto** (3.4.2) se definen progresivamente según evolucione el proyecto.

NOTA 3 El resultado de un proyecto puede ser una o varias unidades de **producto** (3.4.2).

NOTA 4 Adaptado de la Norma ISO 10006:2003.

3.4.4
diseño y desarrollo
conjunto de **procesos** (3.4.1) que transforma los **requisitos** (3.1.2) en **características** (3.5.1) especificadas o en la **especificación** (3.7.3) de un **producto** (3.4.2), **proceso** (3.4.1) o **sistema** (3.2.1)

NOTA 1 Los términos "diseño" y "desarrollo" algunas veces se utilizan como sinónimos y algunas veces se utilizan para definir las diferentes etapas de todo el proceso de diseño y desarrollo.

NOTA 2 Puede aplicarse un calificativo para indicar la naturaleza de lo que se está diseñando y desarrollando (por ejemplo: diseño y desarrollo del producto, o diseño y desarrollo del proceso).

3.4.5
procedimiento
forma especificada para llevar a cabo una actividad o un **proceso** (3.4.1)

NOTA 1 Los procedimientos pueden estar documentados o no.

NOTA 2 Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”. El **documento** (3.7.2) que contiene un procedimiento puede denominarse "documento de procedimiento".

3.5 Términos relativos a las características

3.5.1
característica
rasgo diferenciador

NOTA 1 Una característica puede ser inherente o asignada.

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

NOTA 2 Una característica puede ser cualitativa o cuantitativa.

NOTA 3 Existen varias clases de características, tales como:

— físicas (por ejemplo, características mecánicas, eléctricas, químicas o biológicas);

— sensoriales (por ejemplo, relacionadas con el olfato, el tacto, el gusto, la vista y el oído);

— de comportamiento (por ejemplo, cortesía, honestidad, veracidad);

— de tiempo (por ejemplo, puntualidad, confiabilidad, disponibilidad);

— ergonómicas (por ejemplo, características fisiológicas, o relacionadas con la seguridad de las personas);

— funcionales (por ejemplo, velocidad máxima de un avión).

3.5.2
característica de la calidad
característica (3.5.1) inherente de un **producto** (3.4.2), **proceso** (3.4.1) o **sistema** (3.2.1) relacionada con un **requisito** (3.1.2)

NOTA 1 Inherente significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

NOTA 2 Una característica asignada a un producto, proceso o sistema (por ejemplo, el precio de un producto, el propietario de un producto) no es una característica de la calidad de ese producto, proceso o sistema.

3.5.3
seguridad de funcionamiento
conjunto de propiedades utilizadas para describir la disponibilidad y los factores que la influencian: confiabilidad, capacidad de mantenimiento y mantenimiento de apoyo

NOTA La seguridad de funcionamiento es un concepto general, sin carácter cuantitativo.

[IEC 60050-191:1990]

3.5.4
trazabilidad
capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración

NOTA 1 Al considerar un **producto** (3.4.2), la trazabilidad puede estar relacionada con:

— el origen de los materiales y las partes;

— la historia del procesamiento;

— la distribución y localización del producto después de su entrega.

NOTA 2 En el campo de la Metrología se acepta la definición dada en el apartado 6.10 del VIM:1993.

3.6 Términos relativos a la conformidad

3.6.1
conformidad
cumplimiento de un **requisito** (3.1.2)

3.6.2
no conformidad
incumplimiento de un **requisito** (3.1.2)

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

3.6.3
defecto
incumplimiento de un **requisito** (3.1.2) asociado a un uso previsto o especificado

NOTA 1 La distinción entre los conceptos defecto y **no conformidad** (3.6.2) es importante por sus connotaciones legales, particularmente aquellas asociadas a la responsabilidad legal de los **productos** (3.4.2) puestos en circulación. Consecuentemente, el término "defecto" debería utilizarse con extrema precaución.

NOTA 2 El uso previsto tal y como lo prevé el **cliente** (3.3.5) podría estar afectado por la naturaleza de la información proporcionada por el **proveedor** (3.3.6), como por ejemplo las instrucciones de funcionamiento o de mantenimiento.

3.6.4
acción preventiva
acción tomada para eliminar la causa de una **no conformidad** (3.6.2) potencial u otra situación potencial no deseable

NOTA 1 Puede haber más de una causa para una no conformidad potencial.

NOTA 2 La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda, mientras que la **acción correctiva** (3.6.5) se toma para prevenir que vuelva a producirse.

3.6.5
acción correctiva
acción tomada para eliminar la causa de una **no conformidad** (3.6.2) detectada u otra situación no deseable

NOTA 1 Puede haber más de una causa para una no conformidad.

NOTA 2 La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse, mientras que la **acción preventiva** (3.6.4) se toma para prevenir que algo suceda.

NOTA 3 Existe diferencia entre **corrección** (3.6.6) y acción correctiva.

3.6.6
corrección
acción tomada para eliminar una **no conformidad** (3.6.2) detectada

NOTA 1 Una corrección puede realizarse junto con una **acción correctiva** (3.6.5).

NOTA 2 Una corrección puede ser, por ejemplo, un **reproceso** (3.6.7) o una **reclasificación** (3.6.8).

3.6.7
reproceso
acción tomada sobre un **producto** (3.4.2) no conforme para que cumpla con los **requisitos** (3.1.2)

NOTA Al contrario que el reproceso, la **reparación** (3.6.9) puede afectar o cambiar partes del producto no conforme.

3.6.8
reclasificación
variación de la **clase** (3.1.3) de un **producto** (3.4.2) no conforme, de tal forma que sea conforme con **requisitos** (3.1.2) que difieren de los iniciales

3.6.9
reparación
acción tomada sobre un **producto** (3.4.2) no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista

NOTA 1 La reparación incluye las acciones reparadoras adoptadas sobre un producto previamente conforme para devolverle su aptitud al uso, por ejemplo, como parte del mantenimiento.

NOTA 2 Al contrario que el **reproceso** (3.6.7), la reparación puede afectar o cambiar partes de un producto no conforme.

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

3.6.10
desecho
acción tomada sobre un **producto** (3.4.2) no conforme para impedir su uso inicialmente previsto

EJEMPLOS Reciclaje, destrucción.

NOTA En el caso de un servicio no conforme, el uso se impide no continuando el servicio.

3.6.11
concesión
autorización para utilizar o liberar un **producto** (3.4.2) que no es conforme con los **requisitos** (3.1.2) especificados

NOTA Una concesión está generalmente limitada a la entrega de un producto que tiene **características** (3.5.1) no conformes, dentro de límites definidos por un tiempo o una cantidad de producto acordados.

3.6.12
permiso de desviación
autorización para apartarse de los **requisitos** (3.1.2) originalmente especificados de un **producto** (3.4.2), antes de su realización

NOTA Un permiso de desviación se da generalmente para una cantidad limitada de producto o para un periodo de tiempo limitado, y para un uso específico.

3.6.13
liberación
autorización para proseguir con la siguiente etapa de un **proceso** (3.4.1)

3.7 Términos relativos a la documentación

3.7.1
información
datos que poseen significado

3.7.2
documento
información (3.7.1) y su medio de soporte

EJEMPLO **Registro** (3.7.6), **especificación** (3.7.3), procedimiento documentado, plano, informe, norma.

NOTA 1 El medio de soporte puede ser papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía o muestra patrón o una combinación de éstos.

NOTA 2 Con frecuencia, un conjunto de documentos, por ejemplo especificaciones y registros, se denominan "documentación".

NOTA 3 Algunos **requisitos** (3.1.2) (por ejemplo, el requisito de ser legible) están relacionados con todos los tipos de documentos, aunque puede haber requisitos diferentes para las especificaciones (por ejemplo, el requisito de estar controlado por revisiones) y los registros (por ejemplo, el requisito de ser recuperable).

3.7.3
especificación
documento (3.7.2) que establece **requisitos** (3.1.2)

NOTA Una especificación puede estar relacionada con actividades (por ejemplo, un procedimiento documentado, una especificación de proceso y una especificación de ensayo/prueba), o con **productos** (3.4.2) (por ejemplo, una especificación de producto, una especificación de desempeño y un plano).

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

3.7.4
manual de la calidad
documento (3.7.2) que especifica el **sistema de gestión de la calidad** (3.2.3) de una **organización** (3.3.1)

NOTA Los manuales de la calidad pueden variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada organización en particular.

3.7.5
plan de la calidad
documento (3.7.2) que especifica qué **procedimientos** (3.4.5) y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un **proyecto** (3.4.3), **producto** (3.4.2), **proceso** (3.4.1) o contrato específico

NOTA 1 Estos procedimientos generalmente incluyen a los relativos a los procesos de gestión de la calidad y a los procesos de realización del producto.

NOTA 2 Un plan de la calidad hace referencia con frecuencia a partes del **manual de la calidad** (3.7.4) o a procedimientos documentados.

NOTA 3 Un plan de la calidad es generalmente uno de los resultados de la **planificación de la calidad** (3.2.9).

3.7.6
registro
documento (3.7.2) que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas

NOTA 1 Los registros pueden utilizarse, por ejemplo, para documentar la **trazabilidad** (3.5.4) y para proporcionar evidencia de **verificaciones** (3.8.4), **acciones preventivas** (3.6.4) y **acciones correctivas** (3.6.5).

NOTA 2 En general los registros no necesitan estar sujetos al control del estado de revisión.

3.8 Términos relativos al examen

3.8.1
evidencia objetiva
datos que respaldan la existencia o veracidad de algo

NOTA La evidencia objetiva puede obtenerse por medio de la observación, medición, **ensayo/prueba** (3.8.3) u otros medios.

3.8.2
inspección
evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones

[Guía ISO/IEC 2]

3.8.3
ensayo/prueba
determinación de una o más **características** (3.5.1) de acuerdo con un **procedimiento** (3.4.5)

3.8.4
verificación
confirmación mediante la aportación de **evidencia objetiva** (3.8.1) de que se han cumplido los **requisitos** (3.1.2) especificados

NOTA 1 El término "verificado" se utiliza para designar el estado correspondiente.

NOTA 2 La confirmación puede comprender acciones tales como:

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

— la elaboración de cálculos alternativos,

— la comparación de una especificación (3.7.3) de un diseño nuevo con una especificación de un diseño similar probado,

— la realización de ensayos/pruebas (3.8.3) y demostraciones, y

— la revisión de los documentos antes de su emisión.

3.8.5
validación
confirmación mediante la aportación de **evidencia objetiva** (3.8.1) de que se han cumplido los **requisitos** (3.1.2) para una utilización o aplicación específica prevista

NOTA 1 El término "validado" se utiliza para designar el estado correspondiente.

NOTA 2 Las condiciones de utilización para la validación pueden ser reales o simuladas.

3.8.6
proceso de calificación
proceso (3.4.1) para demostrar la capacidad para cumplir los **requisitos** (3.1.2) especificados

NOTA 1 El término "calificado" se utiliza para designar el estado correspondiente.

NOTA 2 La calificación puede aplicarse a personas, **productos** (3.4.2), procesos o **sistemas** (3.2.1).

EJEMPLOS Proceso de calificación del auditor, proceso de calificación del material.

3.8.7
revisión
actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y **eficacia** (3.2.14) del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos

NOTA La revisión puede incluir también la determinación de la **eficiencia** (3.2.15).

EJEMPLO Revisión por la dirección, revisión del diseño y desarrollo, revisión de los requisitos del cliente y revisión de no conformidades.

3.9 Términos relativos a la auditoría

3.9.1
auditoría
proceso (3.4.1) sistemático, independiente y documentado para obtener **evidencias de la auditoría** (3.9.4) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los **criterios de auditoría** (3.9.3)

NOTA 1 Las auditorías internas, denominadas en algunos casos auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia **organización** (3.3.1) para la revisión por la dirección y otros fines internos, y puede constituir la base para la declaración de **conformidad** (3.6.1) de una organización. En muchos casos, particularmente en organizaciones pequeñas, la independencia puede demostrarse al estar libre el auditor de responsabilidades en la actividad que se audita.

NOTA 2 Las auditorías externas incluyen lo que se denomina generalmente auditorías de segunda y tercera parte. Las auditorías de segunda parte se llevan a cabo por partes que tienen un interés en la organización, tal como los **clientes** (3.3.5), o por otras personas en su nombre. Las auditorías de tercera parte se llevan a cabo por organizaciones auditoras independientes y externas, tales como las que proporcionan la certificación/registro de conformidad con las Normas ISO 9001 o ISO 14001.

NOTA 3 Cuando se auditan juntos dos o más **sistemas de gestión** (3.2.2) , se denomina "auditoría combinada".

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

NOTA 4 Cuando dos o más organizaciones auditoras cooperan para auditar a un único **auditado** (3.9.8), se denomina "auditoría conjunta".

3.9.2
programa de la auditoría
conjunto de una o más auditorías (3.9.1) planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico

NOTA Un programa de auditoría incluye todas las actividades necesarias para planificar, organizar y llevar a cabo las auditorías.

3.9.3
criterios de auditoría
conjunto de políticas, **procedimientos** (3.4.5) o **requisitos** (3.1.2)

NOTA Los criterios de auditoría se utilizan como una referencia frente a la cual se compara la **evidencia de la auditoría** (3.9.4).

3.9.4
evidencia de la auditoría
registros (3.7.6), declaraciones de hechos o cualquier otra **información** (3.7.1) que son pertinentes para los **criterios de auditoría** (3.9.3) y que son verificables

NOTA La evidencia de la auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa.

3.9.5
hallazgos de la auditoría
resultados de la evaluación de la **evidencia de la auditoría** (3.9.4) recopilada frente a los **criterios de auditoría** (3.9.3)

NOTA Los hallazgos de la auditoría pueden indicar **conformidad** (3.6.1) o **no conformidad** (3.6.2) con los criterios de auditoría, u oportunidades de mejora.

3.9.6
conclusiones de la auditoría
resultado de una **auditoría** (3.9.1) que proporciona el **equipo auditor** (3.9.10) tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los **hallazgos de la auditoría** (3.9.5)

3.9.7
cliente de la auditoría
organización (3.3.1) o persona que solicita una **auditoría** (3.9.1)

NOTA El cliente de la auditoría puede ser el **auditado** (3.9.8) o cualquier otra **organización** (3.3.1) que tenga derechos reglamentarios o contractuales para solicitar una auditoría.

3.9.8
auditado
organización (3.3.1) que es auditada

3.9.9
auditor
persona con atributos personales demostrados y **competencia** (3.1.6 y 3.9.14) para llevar a cabo una **auditoría** (3.9.1)

NOTA Los atributos personales pertinentes a un auditor se describen en la Norma ISO 19011.

3.9.10
equipo auditor
uno o más **auditores** (3.9.9) que llevan a cabo una **auditoría** (3.9.1) con el apoyo, si es necesario, de **expertos técnicos** (3.9.11)

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

NOTA 1 A un auditor del equipo auditor se le designa como auditor líder del mismo.

NOTA 2 El equipo auditor puede incluir auditores en formación.

3.9.11
experto técnico
<auditoría> persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al **equipo auditor** (3.9.10)

NOTA 1 El conocimiento o la experiencia específicos son relativos a la **organización** (3.3.1), el **proceso** (3.4.1) o la actividad a auditar, el idioma o la orientación cultural.

NOTA 2 Un experto técnico no actúa como **auditor** (3.9.9) en el equipo auditor.

3.9.12
plan de auditoría
descripción de las actividades y de los detalles acordados de una **auditoría** (3.9.1)

3.9.13
alcance de la auditoría
extensión y límites de una **auditoría** (3.9.1)

NOTA El alcance de la auditoría incluye generalmente una descripción de las ubicaciones, las unidades de la organización, las actividades y los **procesos** (3.4.1), así como el período de tiempo cubierto.

3.9.14
competencia
<auditoría> atributos personales y aptitud demostrados para aplicar conocimientos y habilidades

3.10 Términos relativos a la gestión de la calidad para los procesos de medición

3.10.1
sistema de gestión de las mediciones
conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan necesarios para lograr la **confirmación metrológica** (3.10.3) y el control continuo de los **procesos de medición** (3.10.2)

3.10.2
proceso de medición
conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud

3.10.3
confirmación metrológica
conjunto de operaciones necesarias para asegurar que el **equipo de medición** (3.10.4) cumple con los **requisitos** (3.1.2) para su uso previsto

NOTA 1 La confirmación metrológica generalmente incluye calibración o **verificación** (3.8.4), cualquier ajuste necesario o **reparación** (3.6.9) y posterior recalibración, comparación con los requisitos metrológicos para el uso previsto del equipo de medición, así como cualquier sellado y etiquetado requeridos.

NOTA 2 La confirmación metrológica no se consigue hasta que se demuestre y documente la adecuación de los equipos de medición para la utilización prevista.

NOTA 3 Los requisitos relativos a la utilización prevista pueden incluir consideraciones tales como el rango, la resolución, los errores máximos permisibles, etc.

NOTA 4 Los requisitos metrológicos normalmente son distintos de los requisitos del producto y no se encuentran especificados en los mismos.

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

3.10.4
equipo de medición
instrumento de medición, software, patrón de medición, material de referencia o equipos auxiliares o combinación de ellos necesarios para llevar a cabo un **proceso de medición** (3.10.2)

3.10.5
característica metrológica
rasgo distintivo que puede influir sobre los resultados de la medición

NOTA 1 El **equipo de medición** (3.10.4) generalmente tiene varias características metrológicas.

NOTA 2 Las características metrológicas pueden estar sujetas a calibración.

3.10.6
función metrológica
función con responsabilidad administrativa y técnica para definir e implementar el **sistema de gestión de las mediciones** (3.10.1)

NOTA La palabra “definir” tiene el sentido de “especificar”. No se utiliza en el sentido terminológico de “definir un concepto” (en algunos idiomas esta distinción no se deduce claramente del contexto por sí solo).

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

Anexo A
(informativo)

Metodología utilizada en el desarrollo del vocabulario

A.1 Introducción

La universalidad de aplicación de la familia de Normas ISO 9000 precisa el empleo de:

— una descripción técnica pero sin la utilización de lenguaje técnico, y

— un vocabulario coherente y armonizado que sea de fácil comprensión por todos los usuarios potenciales de las normas de sistemas de gestión de la calidad.

Los conceptos no son independientes entre sí, y un requisito previo para tener un vocabulario coherente es el análisis de las relaciones entre los conceptos en el campo de los sistemas de gestión de la calidad y su disposición en sistemas de conceptos. Para el desarrollo del vocabulario de este documento se utilizó un análisis de este tipo. Dado que los diagramas conceptuales empleados en el proceso de desarrollo pueden ser de ayuda desde el punto de vista informativo, éstos se reproducen en el capítulo A.4.

A.2 Contenido de un nuevo término y la regla de sustitución

El concepto forma la unidad de transferencia entre los diferentes idiomas (incluyendo las variantes dentro de un propio idioma, por ejemplo, inglés británico e inglés americano). Para cada idioma, se elige el término más apropiado para la transparencia universal del concepto en dicho idioma, es decir, sin efectuar una traducción literal.

Una definición se forma mediante la descripción de aquellas características que son esenciales para identificar el concepto. Toda información relacionada con el concepto, que sea importante pero no esencial para su descripción se ubica en una o más notas de la definición.

Cuando se sustituye un término por su definición, mediante cambios sintácticos mínimos, no debería haber ningún cambio en el significado del texto. Tal sustitución proporciona un método sencillo para comprobar la precisión de una definición. Sin embargo, en el caso en que la definición sea compleja en el sentido de que contenga varios términos, la sustitución se efectúa mejor tomando una o, como máximo, dos definiciones a la vez. La sustitución completa de la totalidad de los términos puede ser difícil sintácticamente y carecer de sentido.

A.3 Relaciones entre los conceptos y su representación gráfica

A.3.1 Generalidades

En los trabajos de terminología las relaciones entre los conceptos se basan en la formación jerárquica de las características de una especie, de manera que la descripción mínima de un concepto se forma mediante el nombramiento de su especie y la descripción de las características que le distinguen de sus conceptos matriz o hermanos.

Existen tres formas primarias de relaciones entre los conceptos que se indican en este anexo: genérica (A.3.2), partitiva (A.3.3) y asociativa (A.3.4).

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

A.3.2 Relación genérica

Los conceptos subordinados en la jerarquía heredan todas las características del concepto superordenado y contienen descripciones de las características que les distinguen de los conceptos superordenados (matriz) y coordinado (hermano), por ejemplo, relación entre primavera, verano, otoño e invierno con respecto a estación.

Las relaciones genéricas se expresan mediante un diagrama de árbol sin flechas (véase la Figura A.1).

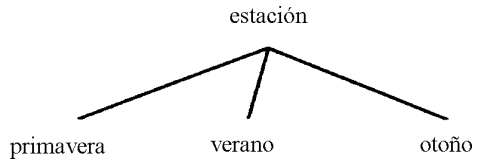


Figura A.1 — Representación gráfica de una relación genérica

A.3.3 Relación partitiva

Los conceptos subordinados en la jerarquía forman partes constitutivas del concepto superordenado, por ejemplo, primavera, verano, otoño e invierno pueden definirse como partes del concepto año. A modo comparativo, no resulta apropiado definir el tiempo soleado (una posible característica del verano) como parte del año.

Las relaciones partitivas se representan mediante un esquema sin flechas (véase la Figura A.2). Las partes singulares se trazan mediante una línea y las partes múltiples mediante líneas dobles.

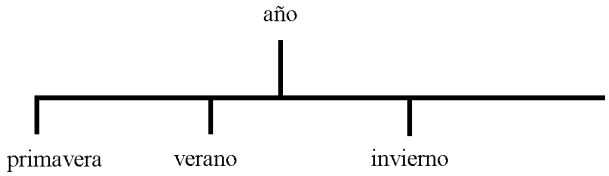


Figura A.2 — Representación gráfica de una relación partitiva

A.3.4 Relación asociativa

Las relaciones asociativas no pueden abreviar las descripciones como lo permiten las relaciones genéricas y partitivas, pero son útiles para identificar la naturaleza de la relación entre un concepto y otro dentro de un sistema de conceptos, por ejemplo, causa y efecto, actividad y ubicación, actividad y resultado, herramienta y función, material y producto.

Las relaciones asociativas se representan mediante una línea con cabezas de flechas en cada extremo (véase la Figura A.3).

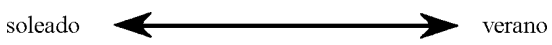


Figura A.3 — Representación gráfica de una relación asociativa

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

A.4 Diagramas de conceptos

Las Figuras A.4 a la A.13 muestran los diagramas de conceptos en los que están basados los grupos temáticos del capítulo 3 de esta Norma Internacional.

Dado que las definiciones de los términos se reproducen sin las notas, se recomienda dirigirse al capítulo 3 para consultarlas.

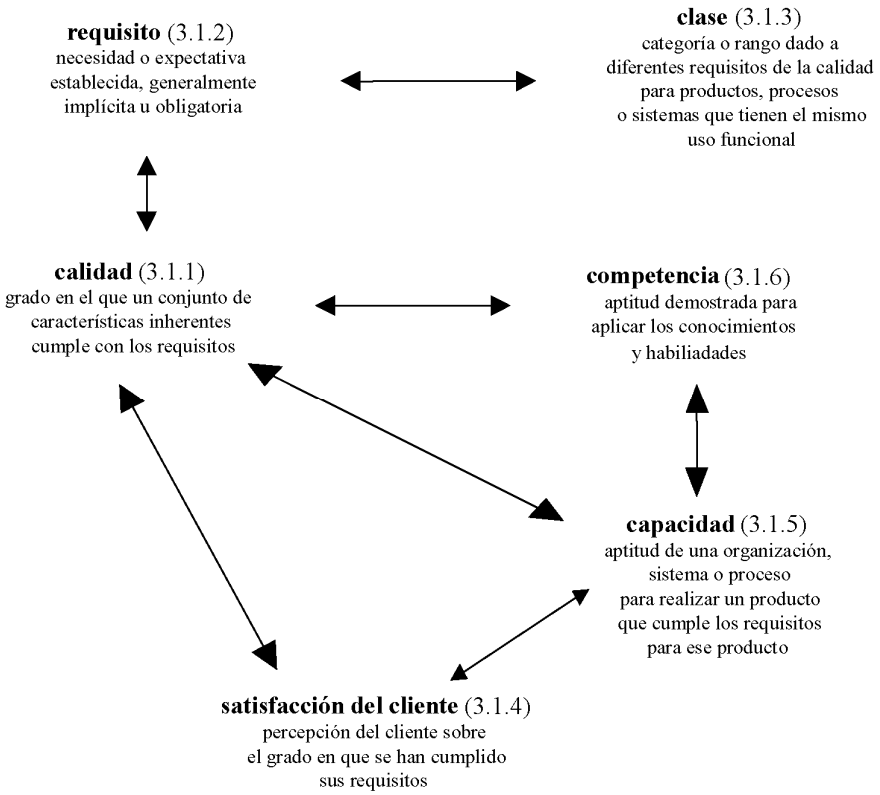


Figura A.4 — Conceptos relativos a la calidad (3.1)

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

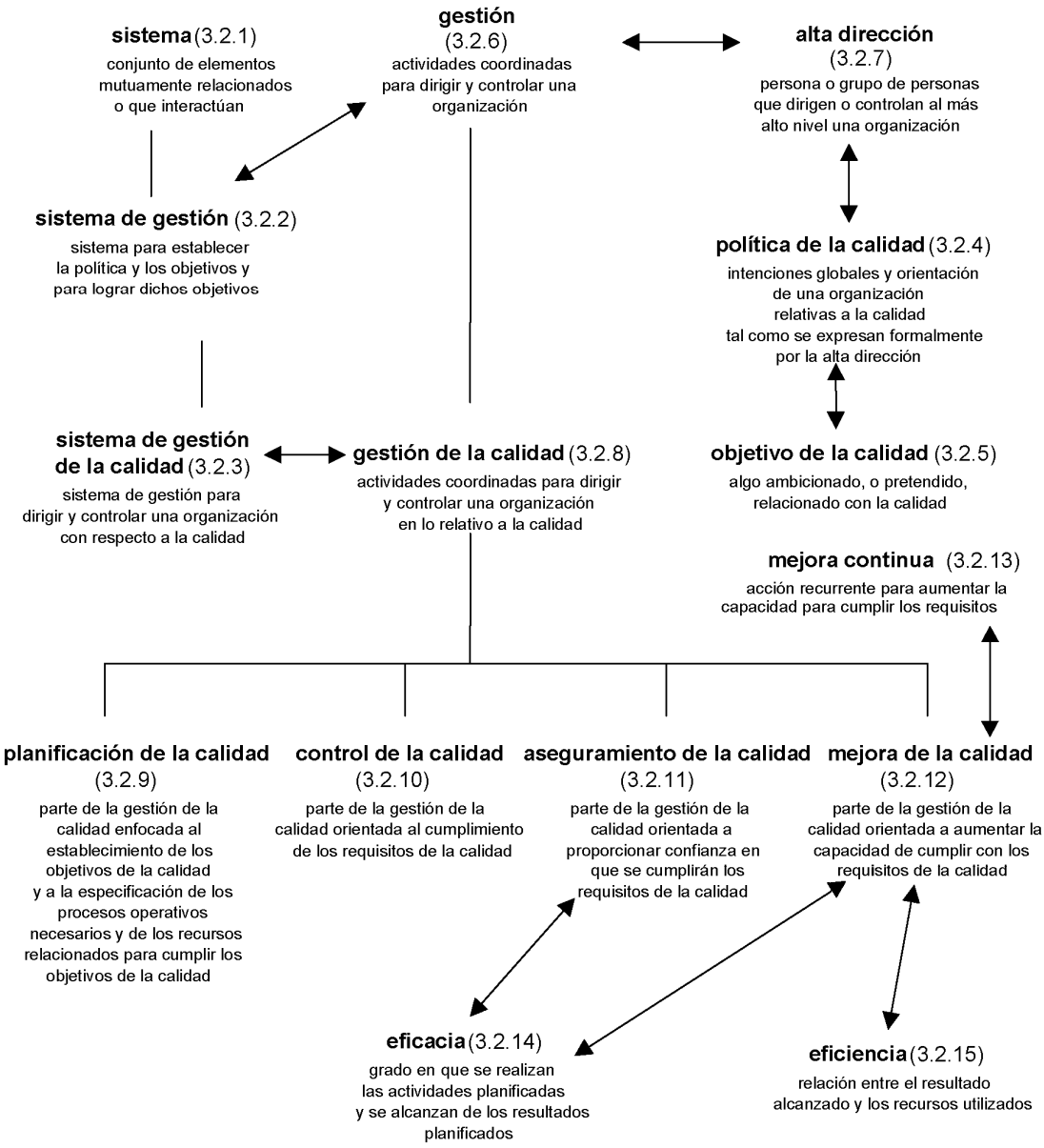


Figura A.5 — Conceptos relativos a la gestión (3.2)

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

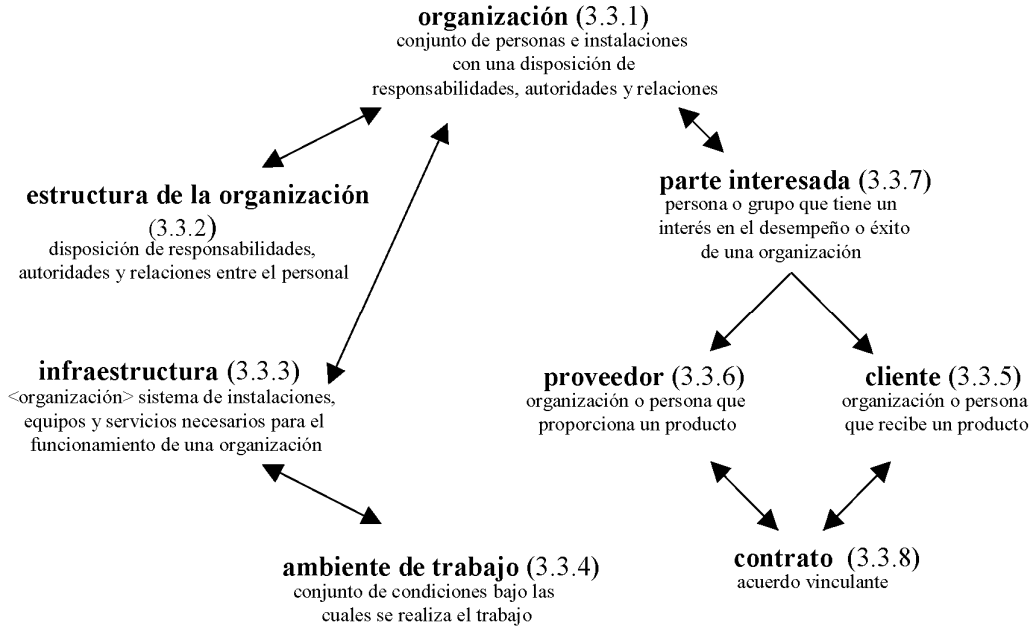


Figura A.6 — Conceptos relativos a la organización (3.3)

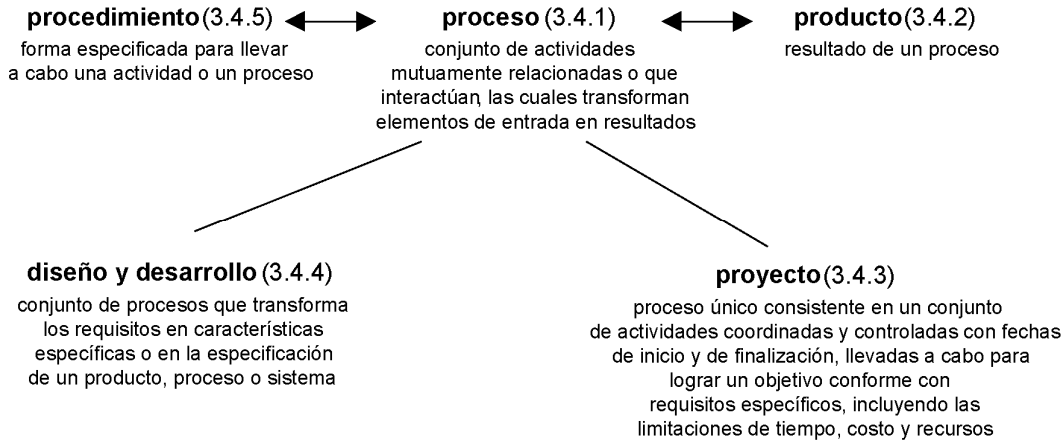


Figura A.7 — Conceptos relativos al proceso y al producto (3.4)

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

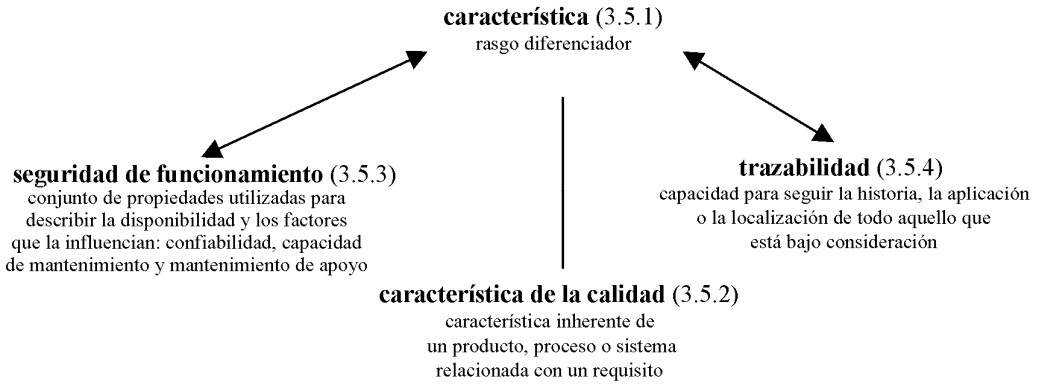
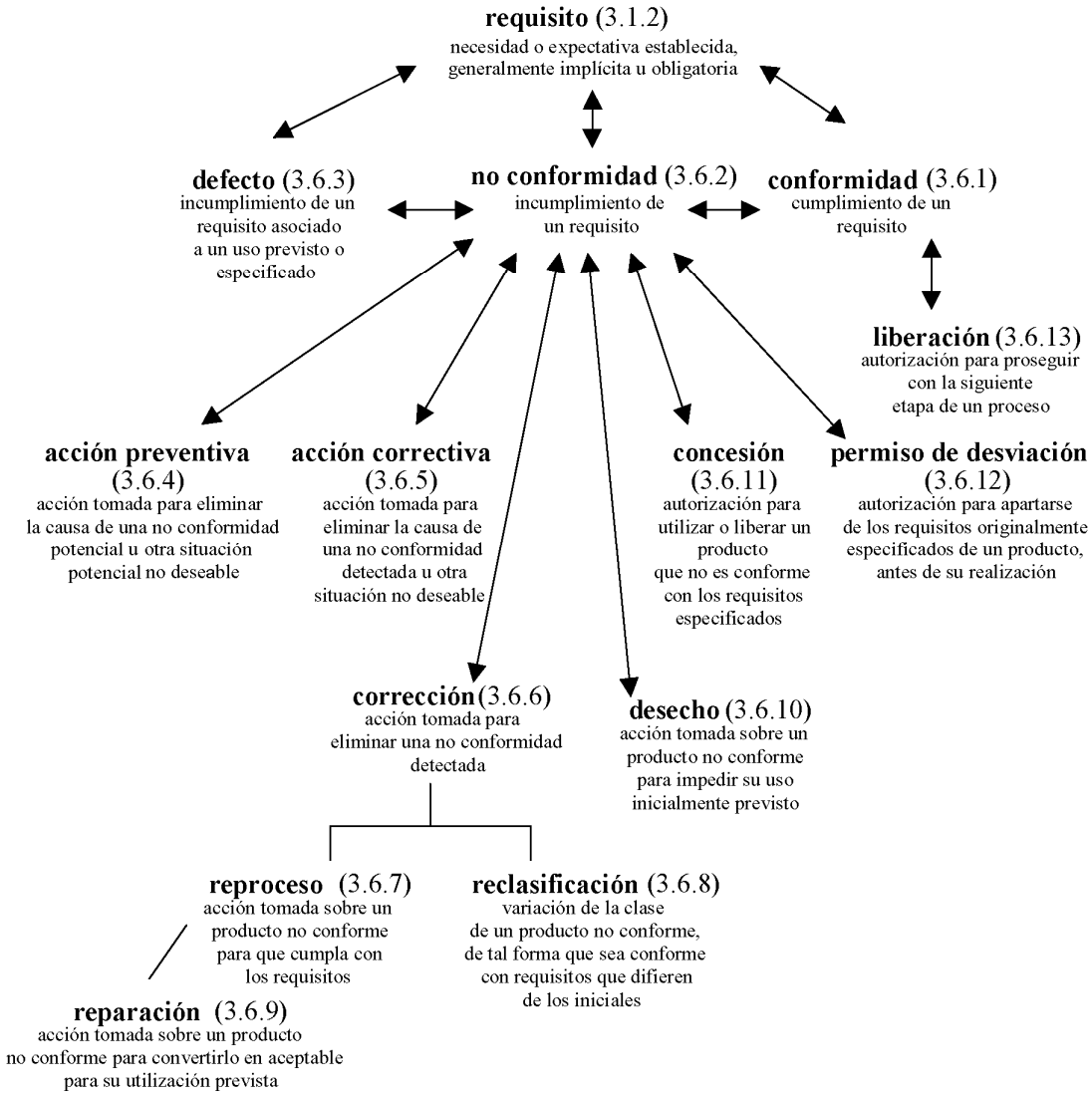


Figura A.8 — Conceptos relativos a las características (3.5)



© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

Figura A.9 — Conceptos relativos a la conformidad (3.6)

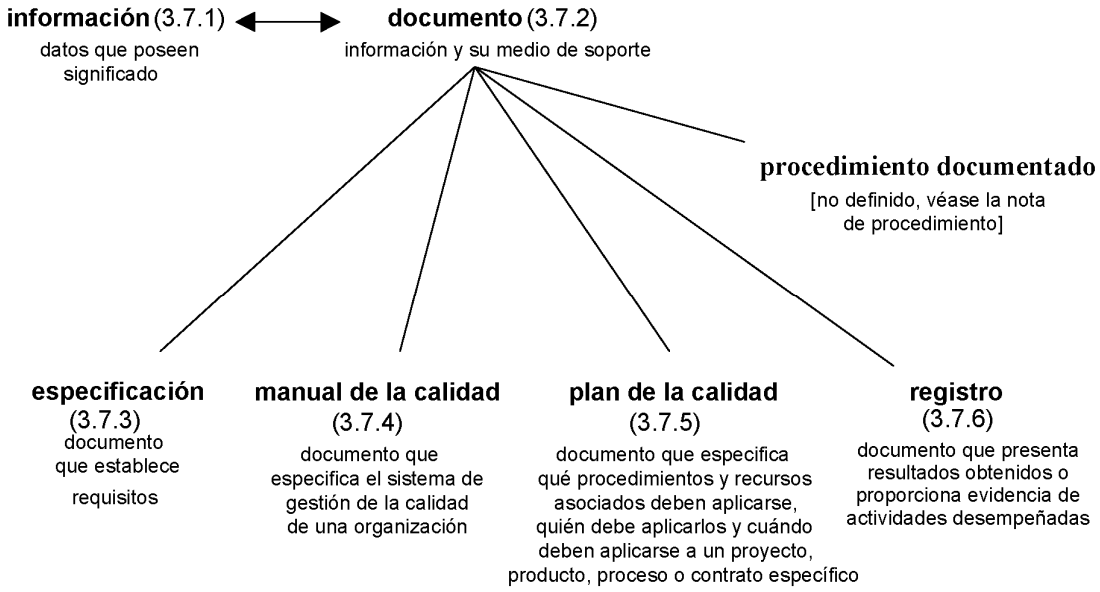


Figura A.10 — Conceptos relativos a la documentación (3.7)

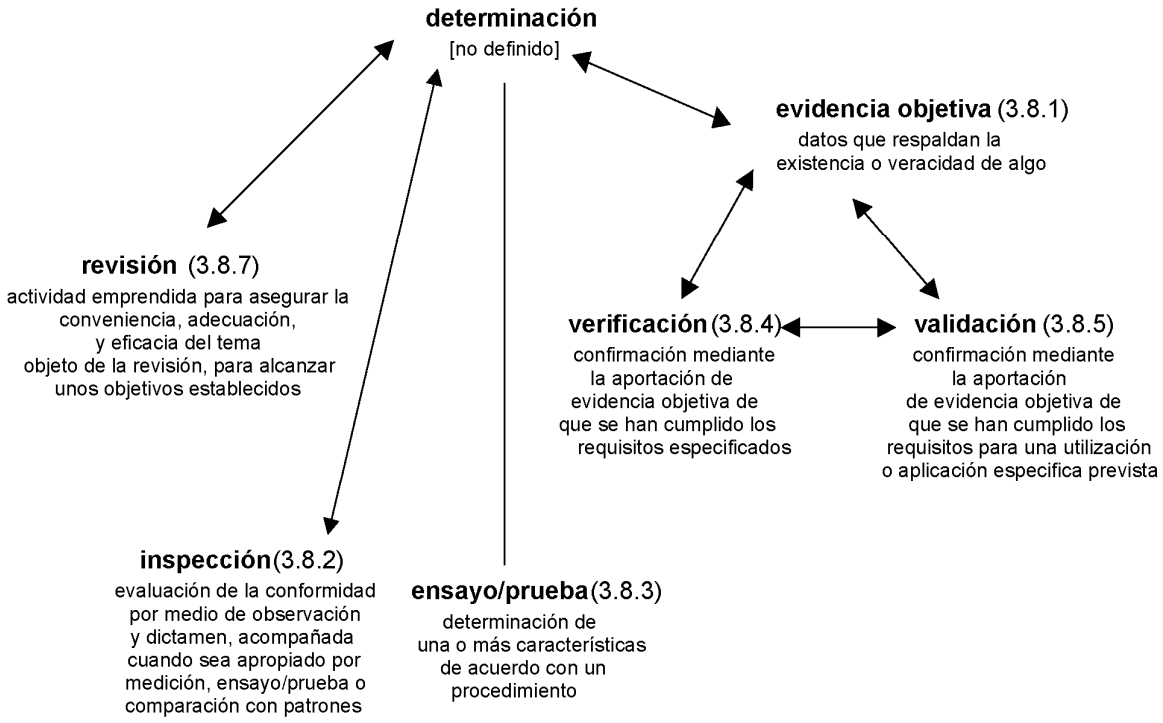


Figura A.11 — Conceptos relativos al examen (3.8)

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

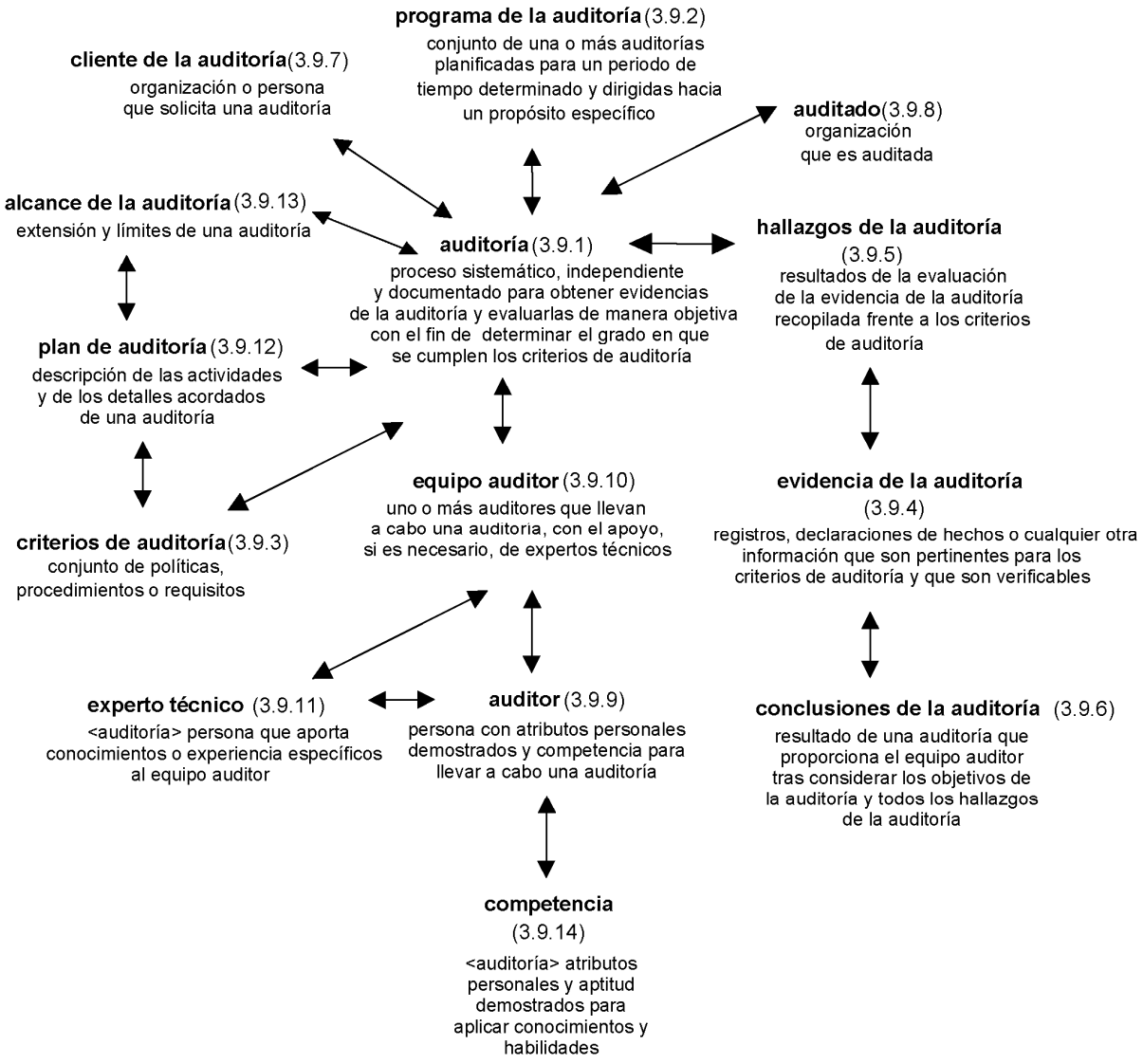


Figura A.12 — Conceptos relativos a la auditoría (3.9)

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

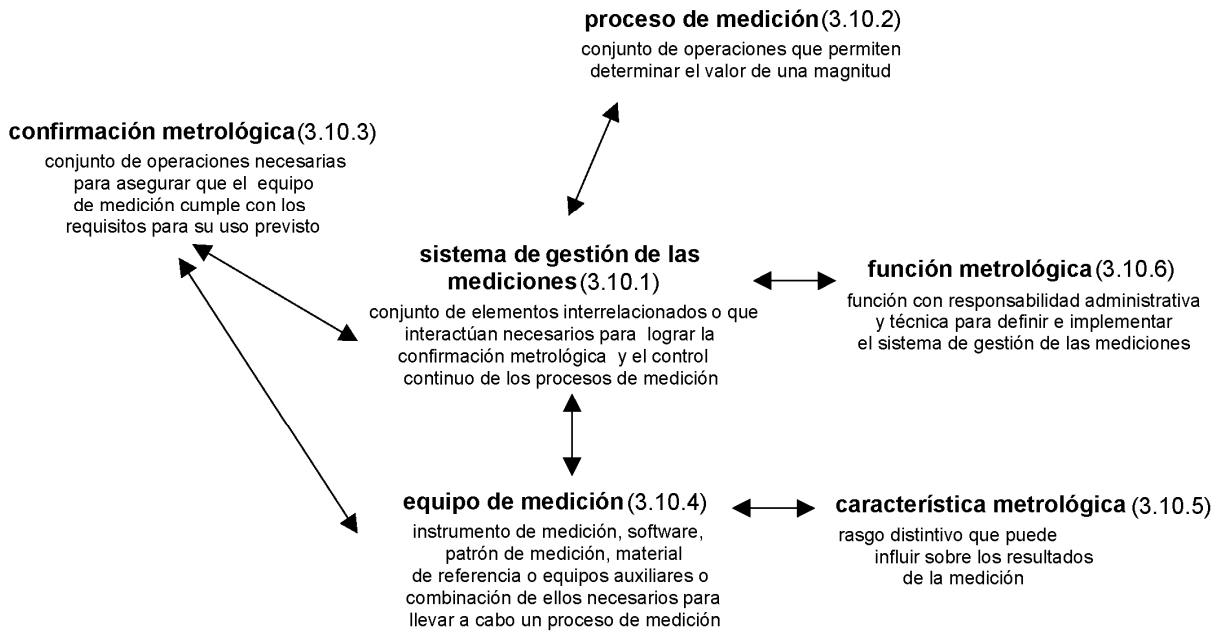


Figura A.13 — Conceptos relativos a la gestión de la calidad para los procesos de medición (3.10)

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

Bibliografía

[1] ISO 704, *Trabajos de terminología — Principios y métodos*

[2] ISO 1087-1, *Trabajos de terminología — Vocabulario — Parte 1: Teoría y aplicación*

[3] ISO 3534-2, *Estadística — Vocabulario y símbolos — Parte 2: Estadística aplicada* 1)

[4] ISO 9001:2000, *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*

[5] ISO 9004:2000, *Sistemas de gestión de la calidad — Directrices para la mejora del desempeño*

[6] ISO 10012, *Sistemas de gestión de las mediciones — Requisitos para los procesos de medición y los equipos de medición*

[7] ISO/TR 10013, *Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad*

[8] ISO/TR 10017, *Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001:2001*

[9] ISO 10019, *Directrices para la selección de consultores de sistema de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios*

[10] ISO 10241, *Normas Internacionales de terminología — Preparación y presentación*

[11] ISO/TR 13425, *Guía para la selección de los métodos estadísticos en normalización y en especificaciones*

[12] ISO/IEC 17000, *Evaluación de la conformidad — Vocabulario y principios generales*

[13] ISO 19011, *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental*

[14] Guía ISO/IEC 2, *Normalización y actividades relacionadas — Vocabulario general*

[15] IEC 60050–191, *Vocabulario electrotécnico internacional — Capítulo 191: Seguridad de funcionamiento y calidad del servicio*

[16] IEC 60050–191/A2:2002, *Modificación 2 al Vocabulario electrotécnico internacional — Capítulo 191: Seguridad de funcionamiento y calidad del servicio*

[17] VIM:1993, *Vocabulario internacional de términos fundamentales y generales de metrología*. BIPM/IEC/IFCC/ISO/OIML/IUPAC/IUPAP.

[18] *Folleto sobre principios de gestión de la calidad* 2)

[19] *ISO 9000+ISO 14000 News* (Publicación bimensual que proporciona el panorama del desarrollo internacional relativo a las normas de sistemas de gestión de ISO, incluyendo noticias sobre su implementación por parte de diversas organizaciones de todo el mundo) 3)

[20] Directivas ISO/IEC, Parte 1, Parte 2:2004 y Suplemento

---

1) De próxima publicación

2) Disponible en la página web: http://www.iso.org

3) Disponible en la Secretaría Central de ISO (sales@iso.org)

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

Índice alfabético

A

acción correctiva 3.6.5
acción preventiva 3.6.4
alcance de la auditoría 3.9.13
alta dirección 3.2.7
ambiente de trabajo 3.3.4
aseguramiento de la calidad 3.2.11
auditado 3.9.8
auditor 3.9.9
auditoría 3.9.1

C

calidad 3.1.1
capacidad 3.1.5
característica 3.5.1
característica de la calidad 3.5.2
característica metrológica 3.10.5
clase 3.1.3
cliente 3.3.5
cliente de la auditoría 3.9.7
competencia 3.1.6
competencia <auditoría> 3.9.14
concesión **3.6.11**
conclusiones de la auditoría 3.9.6
confirmación metrológica 3.10.3
conformidad 3.6.1
contrato 3.3.8
control de la calidad 3.2.10
corrección 3.6.6
criterios de auditoría 3.9.3

D

defecto 3.6.3
desecho 3.6.10
diseño y desarrollo 3.4.4
documento 3.7.2

E

eficacia 3.2.14
eficiencia 3.2.15
ensayo/prueba 3.8.3
equipo auditor 3.9.10
equipo de medición 3.10.4
especificación 3.7.3
estructura de la organización 3.3.2
evidencia de la auditoría 3.9.4
evidencia objetiva 3.8.1
experto técnico <auditoría> 3.9.11

F

función metrológica 3.10.6

G

gestión 3.2.6
gestión de la calidad 3.2.8

H

hallazgos de la auditoría 3.9.5

I

información 3.7.1
infraestructura 3.3.3
inspección 3.8.2

L

liberación 3.6.13

M

manual de la calidad 3.7.4
mejora continua 3.2.13
mejora de la calidad 3.2.12

N

no conformidad 3.6.2

O

objetivo de la calidad 3.2.5
organización 3.3.1

P

parte interesada 3.3.7
permiso de desviación 3.6.12
plan de auditoría 3.9.12
plan de la calidad 3.7.5
planificación de la calidad 3.2.9
política de la calidad 3.2.4
procedimiento 3.4.5
proceso 3.4.1
proceso de calificación 3.8.6
proceso de medición 3.10.2
producto 3.4.2
programa de la auditoría 3.9.2
proveedor 3.3.6
proyecto 3.4.3

R

reclasificación 3.6.8
registro 3.7.6
reparación 3.6.9
reproceso 3.6.7
requisito 3.1.2
revisión 3.8.7

S

satisfacción del cliente 3.1.4
seguridad de funcionamiento 3.5.3
sistema 3.2.1
sistema de gestión 3.2.2
sistema de gestión de la calidad 3.2.3
sistema de gestión de las mediciones 3.10.1

T

trazabilidad 3.5.4

V

validación 3.8.5
verificación 3.8.4

© ISO 2005 – Todos los derechos reservados
Propiedad de ATR, Prohibida su reproducción total o parcial

ICS 01.040.03; 03.120.10

Precio basado en 30 páginas

Traducción certificada / Certified translation / Traduction certifiée / Удостоверенный перевод
© ISO 2005 – Todos los derechos reservados

Seguridad | Medio Ambiente | Calidad | Responsabilidad Social

Turismo

Q de CALIDAD TURÍSTICA

AENOR apuesta por el turismo de calidad

Hoy más que nunca la calidad en el servicio es uno de los principios que rigen la gestión de las organizaciones. El sector del turismo está especialmente concienciado con la calidad como elemento de promoción y fidelización de clientes. Cualquier empresa turística, cuyo sector de actividad disponga de Norma de referencia, puede optar a la **marca "Q" de calidad Turística**.

¿En qué consiste?

La Marca Q es un distintivo que aporta a los establecimientos turísticos que la ostentan: prestigio, diferenciación, fiabilidad, rigurosidad y promoción por parte de la Secretaría de Estado de Turismo y las Comunidades Autónomas

AENOR se encarga de llevar a cabo las auditorías que aseguren el cumplimiento con los requisitos establecidos en las Normas, a fin de asegurar al turista una experiencia plenamente satisfactoria.

¿A quién se dirige?

Esta certificación es una herramienta útil dirigida a cualquier entidad turística que quiera ofrecer sus clientes un servicio de calidad, acorde a sus expectativas. La marca de Calidad Turística se aplica, entre otros, a los siguientes sectores:



Alojamientos Rurales	Norma UNE 183001:2009
Establecimientos Balnearios	Norma UNE 186001:2009
Campings y Ciudades de Vacaciones	Norma UNE 184001:2007
Campos de Golf	Norma UNE 188001:2008
Convention Bureaux	Norma UNE 187005:2009
Empresas de Turismo Activo	Norma UNE 188003:2006
Espacios Naturales Protegidos	Norma UNE 187002:2008
Estaciones de Esquí	Norma UNE 188002:2006
Establecimiento de Tiempo Compartido	Norma UNE 185001:2009
Hoteles y Apartamentos turísticos	Norma UNE 182001:2008
Instalaciones Náutico Deportivas	Norma UNE 188004:2009
Ocio Nocturno	Norma UNE 188005:2009
Oficinas de Información turística	Norma UNE 187003:2008
Palacios de Congresos	Norma UNE 187004:2008
Patronatos de Turismo	Norma UNE 187007:2010
Playas	Norma UNE 187001:2008
Servicios de Restauración	Serie Normas UNE 167000:2006
Servicios Turísticos de Intermediación	Norma UNE 189001:2006

AENOR

Soluciones para la gestión de la calidad

CALIDAD TURISTICA

Característica de Calidad Turística



En las auditorias de certificación que realiza AENOR se evalúan todos los procesos y departamentos del establecimiento turístico.

Los requisitos a verificar engloban la organización y dirección, los recursos humanos y materiales, los equipamientos, las infraestructuras y su mantenimiento, las prácticas medioambientales y la prestación del servicio.

Para cada establecimiento turístico existe una norma UNE de referencia que establece los requisitos mínimos de cumplimiento.

Beneficios

Beneficios para su organización:

- Incrementar los clientes y lograr su fidelización
- Optimizar los recursos y disminuir costes
- Promocionar el establecimiento
- Demuestra su compromiso con el cliente, ofreciendo un servicio de calidad

Beneficios ante sus clientes:

- Garantía de un servicio turístico de calidad
- Compromiso por alcanzar la plena satisfacción del cliente, cubriendo las necesidades y superando sus expectativas, ofreciéndole un servicio excelente



Posibilidad de obtener certificación integrada

Por su organización y estructura, la certificación de la **Marca Q calidad Turística** es compatible e integrable con otros sistemas de gestión, (como por ejemplo UNE-EN ISO 9001, UNE-EN ISO 14001 y OSHAS 18001), con el modelo de Excelencia EFQM y con el resto de los servicios certificados por AENOR.

E-FI.UEC.LC-GCA-P1814-00

FAQs

Bloque A. Acceso destinos

> ¿Cuál es el primer paso para un destino que quiera darse de alta en el programa SICTED?

En primer lugar, cualquier destino que desee participar en el programa SICTED deberá consultar a la Secretaría de Estado de Turismo (SET) y/o a la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) si se da el marco de cooperación oportuno en su territorio y los requisitos necesarios para la adhesión. En la web pública de SICTED (www.calidadendestino.es) existe información a cerca de cómo proceder.
De cumplirse los requisitos se deberá formalizar por escrito firmando el protocolo de adhesión.

> ¿A través de qué soporte puede un destino solicitar la adhesión al programa?

Los destinos interesados deben dirigirse a la Secretaría de Estado de Turismo (SET) y/o a la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), quienes les indicarán como formalizar su adhesión.

> ¿Qué requisitos debe cumplir un destino para conseguir entrar en el programa?

a) Verificar que la Diputación provincial o la Comunidad Autónoma tiene un convenio con Turespaña.
b) Dotar de los recursos necesarios para el desarrollo del SICTED.
c) Garantizar la imparcialidad de las evaluaciones.
d) Asegurar el correcto uso de la marca
e) Asegurar la existencia de dos órganos que gestionan el proyecto: un Ente Gestor, y una Mesa de Calidad.
f) Asegurar la veracidad de los datos relativos al destino de la Intranet www.calidadendestinos.org
g) Facilitar la realización de entrevistas con los principales responsables del destino.
h) Garantizar el correcto uso de la metodología del SCTE Destinos (SICTED), propiedad de Turespaña.
i) Contribuir a la elaboración del Índice de satisfacción turística través de las encuestas de destino.
j) Cumplir, en cada caso, con los requisitos establecidos para el paso de las empresas participantes de un ciclo a otro, según está escrito en los Compromisos por Ciclo de Implantación.

> ¿Qué beneficios conlleva la adhesión para el destino?

- Promover una estructura de gestión permanente (a través de la Mesa de la Calidad y del gestor SICTED), que vele por el incremento de la competitividad de las empresas turísticas del destino.
- Ofrecer un nivel de calidad homogéneo en todos los servicios turísticos del destino.
- Incrementar la satisfacción de los turistas y fomentar la fidelización.
- Incrementar la implicación y participación de los empresarios en el desarrollo turístico del destino.
- Participar con otras decenas de destinos en un proyecto de gestión de la calidad a nivel nacional que distingue a las mejores empresas

> ¿Cómo accede el destino a la plataforma SICTED?

Una vez aprobada la incorporación de un destino al programa SICTED, y habiendo recibido el futuro gestor la formación SICTED completa, la Secretaría de Estado de Turismo (SET) enviará al responsable del SICTED en el destino las claves de acceso a la plataforma www.calidadendestino.org.

> ¿Quién es el gestor SICTED?

Es la figura clave del proyecto, responsable de la implantación del proyecto en las empresas y servicios turísticos de su destino y el único interlocutor válido con la Secretaría de Estado de Turismo (SET).
El papel de gestor SICTED no puede ser asumido por empresas consultoras externas, que sí pueden ser contratadas por el Ente Gestor como apoyo o soporte del proyecto para realizar alguna o algunas de las siguientes funciones: asesoría, formación y evaluación. Todo ello siempre y cuando los consultores hayan recibido el correspondiente curso de formación impartido por la SET y que les habilite a realizar cada una de las citadas funciones.

> ¿Qué requisitos debe cumplir un profesional para ser un Gestor SICTED?

• Conocer el destino del que opta a ser gestor SICTED.
• Tener conocimientos básicos sobre la gestión de la calidad.
• Recibir la formación que ofrece la Secretaría de Estado de Turismo (SET) para estar cualificado como Gestor SICTED.
• Ser personal del Ente Gestor con el fin de garantizar la viabilidad y permanencia del proyecto.
• Cualquier otro requisito de formación o experiencia previa que el destino quiera solicitar.

> ¿Cuáles son los objetivos del gestor de un destino SICTED?

- Promocionar la aplicación de los manuales de buenas prácticas y la implantación de los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad. - Captar empresas y servicios públicos turísticos en el destino motivándoles e incentivando su participación. - Asegurarse de que se ofrecen los servicios de formación y asesoría que define el modelo SICTED para cada uno de los ciclos de implantación. - Sensibilizar a la población residente en el destino, concienciándoles de la importancia del turismo. - Incrementar la implicación de los agentes que operan en el destino en los objetivos de éste.

> ¿Qué implica para el gestor el mantenimiento del destino dentro de la metodología?

Para el gestor SICTED el mantenimiento del destino y de las empresas en el programa implica fundamentalmente dedicación personal y temporal, además de disponer de los medios y recursos necesarios para asegurar el correcto desarrollo de los procesos fundamentales del modelo SICTED.

> ¿Qué es un Ente Gestor?

Entidad pública o público-privada responsable del proyecto frente a la Secretaría de Estado de Turismo, firmante del protocolo de adhesión a SICTED y que asume los compromisos de la implantación en el destino.

El Ente Gestor de SICTED puede presentar diferentes tipologías, entre otras:

- Ayuntamientos
- Comarcas
- Mancomunidades
- Diputaciones provinciales
- Consejos insulares
- Cabildos insulares
- Consorcios turísticos

> ¿Qué debe contener el reglamento/estatutos de la Mesa de Calidad?

El reglamento o los estatutos de Mesa de Calidad deben contener su ámbito de funcionamiento, su estructura, su representación, las funciones, funcionamiento, etc Existe un modelo de reglamento para estándar a disposición de los destinos en la sección de Documentación de la plataforma de gestión SICTED (www.calidadendestinos.org)

> ¿Qué es la Mesa de la calidad del destino? ¿Quién la compone?

Órgano colegiado que se constituye ad hoc para la gestión del Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos, formado por representantes del sector público y del sector turístico privado del destino.
El Ente Gestor tendrá libertad para decidir la composición de la Mesa de Calidad en función de las particularidades del destino, si bien deben estar representados, al menos, los siguientes agentes:
- Responsables políticos de las entidades locales
- Gestor/gestores del destino
- Representantes del sector empresarial turístico del destino.

> ¿Puede el evaluador formar parte del Ente Gestor?

Sí. El evaluador podrá ser miembro de la Mesa de Calidad del destino siempre y cuando, no sea el gestor SICTED ni haya participado en el proceso de formación y asesoría a las empresas que vaya a evaluar. Se recomienda que el evaluador no esté presente cuando se tomen decisiones sobre los establecimientos que haya evaluado. Ver reglamento del Evaluador Externo disponible en la plataforma de gestión SICTED (www.calidadendestino.org)

> ¿Puede darse de baja una empresa durante el proceso de implantación?

SÍ. La empresa puede darse de baja si así lo estima oportuno, comunicándoselo al gestor SICTED del destino y firmando la carta de comunicación de baja. Existe un formato tipo para esta carta en la plataforma de gestión SICTED (www.calidadendestino.org).

> ¿Qué debe hacer el Gestor SICTED para dar de baja el destino?

Al igual que el alta, debe dirigir a la Secretaría de Estado de Turismo (SET) una carta comunicando la intención de darse de baja en el proyecto. Existe un formato tipo para esta carta en la plataforma de gestión SICTED (www.calidadendestino.org).

> ¿Qué requisitos son causa de expulsión del programa SICTED para un destino?

• Que el destino haga un uso indebido de la marca.
• Abandono del seguimiento del proyecto en la plataforma durante más de 6 meses.
• Cualquier otra que incumpla gravemente los requisitos del proyecto.
.

> ¿Deben los técnicos de los destinos ser gestores y formadores, asesores y evaluadores?

Los técnicos de los destinos que participen en el SICTED y vayan a participar en la gestión del SICTED, deberán estar cualificados como gestores, asesores y formadores SICTED aunque no vayan a realizar todas las labores de formación, asesoría y/o evaluación..

> ¿Puede un gestor SICTED hacer evaluaciones?

Los gestores SICTED (entendiendo que han realizado el curso de evaluador) podrán evaluar a aquellos establecimientos que hayan sido formados y asesorados por otra persona, pero nunca a los formados y asesorados por ellos mismos.
En cualquier caso, es altamente aconsejable, especialmente en los destinos de tamaño reducido, que el evaluador sea alguien completamente ajeno al destino.

Bloque B. Acceso empresas/servicios públicos turísticos

> ¿Qué tipo de empresas/servicios públicos turísticos pueden adherirse al SICTED?

Las empresas/servicios turísticos que ejerzan su actividad dentro del ámbito geográfico del destino SICTED, tengan su sede en el mismo y pertenezcan a alguno de los siguientes oficios: • Agencias de viajes • Albergues • Alojamientos rurales • Alquiler de vehículos • Artesanos • Atraque de cruceros y ferries • Bares y cafeterías • Bodegas • Campings • Comercios • Convention Bureaux • Empresas de turismo activo • Empresas de transporte turístico • Escuelas de español para extranjeros • Espacios naturales • Estaciones de esquí y montaña • Guías turísticos • Hoteles y apartamentos turísticos • Museos y centros de interés turístico • Oficina de información turística • OPCs • Otros servicios • Palacios de congresos • Playas • Puertos deportivos • Restaurantes • Seguridad ciudadana • Servicios de limpieza • Servicios turísticos de salud • Taxis

> ¿A través de qué soportes puede una empresa/servicio público turístico solicitar la adhesión?

A través del “Protocolo de adhesión de empresas/servicios turísticos al SICTED” que le entregan en papel en la sesión pública de presentación del proyecto o a través de la web pública del SICTED www.calidadendestino.es.

> ¿Cuáles son los pasos para que una empresa/servicio público turístico se adhiera?

• Ponerse en contacto con el gestor SICTED.
• Conocer el alcance del SICTED así como los compromisos exigibles.
• Firmar el protocolo de adhesión comprobando que se cumple con todos los requisitos. (Ver Protocolo de adhesión de empresas/servicios turísticos al SICTED).

> ¿Qué requisitos debe cumplir la empresa/servicio público turístico para poder adherirse al SICTED

• Cumplir con la legalidad vigente para ejercer su actividad (a través de, por ejemplo, la presentación de la licencia de apertura). • Firmar el protocolo de adhesión • Pertenecer a uno de los oficios contemplados en el SICTED. • Ejercer la actividad dentro del ámbito geográfico del destino SICTED y tener sede en el mismo.

> ¿Quién da el visto bueno a las solicitudes de adhesión?

El gestor SICTED, que verifica que se cumplen los compromisos de adhesión exigidos.

> ¿Puede una empresa/servicio público turístico perteneciente a otro destino adherirse al SICTED de otro destino?

No, únicamente pueden adherirse en el SICTED aquellas empresas/servicios públicos turísticos que ejerzan su actividad dentro del ámbito geográfico del destino SICTED.

> ¿Cuáles son los compromisos a los que obliga el protocolo de adhesión a la metodología?

•Cumplir con la legalidad vigente para ejercer su actividad, • Designar a un responsable dentro de la empresa • Facilitar al Ente Gestor la información necesaria que sea solicitada • Hacer uso debido de la marca. • No ostentar la marca, en caso de incumplimiento de alguno de los compromisos adquiridos en el proyecto SICTED, o en caso de causar baja voluntaria en el mismo,. • Proporcionar los datos necesarios para la elaboración del material promocional • Introducir los datos relativos al proceso de implantación en www.calidadendestinos.org • Asistir a las jornadas de formación, recibir las visitas, realizar el plan de mejora, según lo establecido en los Compromisos por Ciclo de Implantación. • Atender a los evaluadores externos en los procesos de evaluación. • Contribuir a la elaboración del Índice de satisfacción turística

> ¿Cómo debe una empresa/servicio público turístico justificar el cumplimiento con la legalidad vig

Facilitando una copia de la licencia de apertura o documento similar que acredite estar dado de alta para ejercer su negocio en el destino, al gestor SICTED..

> ¿Qué beneficios conlleva la adhesión para las empresas/servicios?

• Mejorar la gestión interna, especialmente la de los procesos relacionados con la satisfacción del cliente. • Incrementar la cualificación del equipo mediante el Plan formativo 4 ciclos que consta de 19 módulos formativos. • Participar en el mayor proyecto de calidad turística desarrollado en España junto con miles de empresas. • Recibir asistencia técnica que ofrece apoyo para la mejora • Optar al distintivo de Compromiso de Calidad Turística que distingue a los establecimientos que superan y mantienen los requisitos definidos por el modelo

> ¿Cuáles son los compromisos requeridos por los que una empresa/servicio público turístico debe pasar para obtener el distintivo?

• Estar adherido al SICTED más de 3 meses.
• Asistir al menos al 75% la formación a la que ha sido convocado.
• Recibir todas las visitas programadas en el ciclo 1
• Realizar la autoevaluación.
• Superar satisfactoriamente la evaluación externa.
• Disponer de un plan de mejora.

> ¿Cuáles son los compromisos para permanecer en el programa una vez obtenida la distinción?

• Cumplir con la legalidad vigente. • Cumplir con el manual de identidad visual de la marca de Compromiso de calidad turística. • Asistir al menos al 75% la formación a la que ha sido convocado. • Cumplir con los requisitos del Manual de BBPP. • Facilitar evidencias del cumplimiento del plan de mejora de la fase anterior. • Participar en algún grupo de mejora cuando así corresponda • Superar satisfactoriamente la evaluación de seguimiento. • Recibir asistencia técnica que ofrece apoyo para la mejora si así está estipulado en el ciclo correspondiente. .

> ¿Deben someterse a evaluación todas las empresas/servicios públicos turísticos?

Sí, excepto cuando la empresa/servicio público turístico cuenta con el certificado Q de Calidad Turística en vigor. Este aspecto lo verificará el gestor SICTED

> ¿Puede darse de baja una empresa/servicio público turístico durante el proceso de implantación?

Sí, a través del formulario “Modelo de solicitud de baja de empresas y servicios públicos turísticos a Destinos SICTED”, que está disponible en la plataforma de gestión (www.calidadendestinos.org).

> ¿Qué debe hacer el responsable para dar de baja una empresa/servicio público turístico?

• Recibir cumplimentado el “Modelo de solicitud de baja de empresas y servicios públicos turísticos a Destinos SICTED”.
• Darlo de baja en la plataforma
• Verificar que en caso de estar distinguido, el establecimiento deja de lucir el distintivo.

> ¿Qué requisitos son causa de expulsión del programa SICTED para una empresa/servicio?

• No disponer de los recursos suficientes para llevar a cabo las mejoras necesarias en gestión y/o infraestructuras requeridas en el Manual de Buenas Prácticas que le aplica. • No disponer de un responsable dentro del establecimiento, que sea el interlocutor válido de la misma frente al Ente Gestor, como responsable de la implantación del proyecto. • Incapacidad para asistir a las jornadas de formación y talleres colectivos organizadas por el proyecto. • Imposibilidad de atender a las visitas de asistencia técnica y seguimiento definidas por el proyecto. • Intención de focalizar los esfuerzos para el desarrollo e implantación de otros sistemas de calidad (especificar Q, ISO 9001, ISO 14001, EMAS, etc.) y no del SICTED. • Solicitud de baja por parte de la empresa/servicio turístico por otros motivos no contemplados anteriormente.

Bloque C. Formación

> ¿Qué significa DT?

DT son las siglas de Divulgación Tecnológica. Se trata de jornadas de información, sensibilización y formación presencial. Las sesiones se basan en el Plan formativo 4 ciclos.

> ¿Qué significa ATC?

ATC son las siglas de Asistencia Técnica Colectiva, y hace referencia a los talleres de información y resolución de dudas que contempla el proceso de implantación del SICTED. ATC= Taller

> ¿A cuántas sesiones de formación debe asistir el/los responsable/s de la empresa/servicio público turístico?

El/los responsable/s de la empresa/servicio debe asistir al menos al 75% la formación a la que ha sido convocado y al menos a 3 talleres: 2 ATC en ciclo 1 y 1 ATC en ciclo 3.

> ¿En qué consiste eso de “los compromisos 4 ciclos”?

Son los compromisos exigidos a las empresas/servicios públicos turísticos en la metodología SICTED, y que varían en función de cada uno de los cuatro siguientes ciclos: • 1º ciclo : Estado adherido • 2º ciclo : Estado distinguido • 3º ciclo: Estado seguimiento • 4º ciclo: Estado renovado Para saber los compromisos exigidos en cada ciclo, ver el documento “Compromisos por ciclos de implantación” que está disponible en la plataforma de gestión (www.calidadendestino.org)

> ¿Pueden asistir diferentes representantes de una misma empresa a las sesiones de formación?

Sí, siempre que se mantenga la operatividad de las sesiones. Cuanta mayor sea la implicación de todo el personal de las empresas/servicios públicos turísticos participantes, mayor será el éxito de la implantación del SICTED en esa empresa. La limitación la establecerá el aforo, o el número que el formador considere adecuado para garantizar la transmisión de conocimientos y el éxito de la acción formativa.

> ¿Es obligatorio llevar un registro de los cursos y asistentes a los mismos?

Sí, puesto que la participación de los empresarios/profesionales en un 75% de las actuaciones de formación que se hacen en el destino en cada ciclo, es un compromiso a cumplir en cada uno de los 4 ciclos y, por tanto, condición necesaria para la obtención de la distinción/renovación.

> ¿En qué soporte se registra la asistencia a los cursos?

Una vez iniciada la sesión, el formador facilita el “Formulario de control de asistencia a las sesiones formativas”, en el cual firman los asistentes a efectos de evidenciar su asistencia a la sesión. Este registro puede servir además, en caso de que los cursos estén cofinanciados con fondos europeos, para acreditar la asistencia. El “Formulario de control de asistencia a las sesiones formativas” está disponible en la plataforma de gestión (www.calidadendestino.es). Este registro se reflejará además en el apartado correspondiente de la plataforma.

> ¿Quién es el responsable de convocar a las empresas a los cursos de formación?

Es responsabilidad del Gestor SICTED, aunque éste puede delegarlo en el formador.

> ¿Reciben los asistentes a las sesiones de formación un diploma de participación?

Sí, siempre y cuando hayan asistido como mínimo al 80% del tiempo de las sesiones formativas. .

> ¿Pueden empresarios/representantes del ciclo 1 asistir a sesiones del ciclo 2?

Sí, de forma voluntaria, pero en ningún caso se les computará como compromiso cumplido.

> ¿Dónde se encuentran los módulos formativos?

En la sección de Documentación de la plataforma de gestión SICTED (www.calidadendestino.org).

> ¿Qué requisitos debe cumplir un formador?

Un formador debe haber recibido el curso de formador/asesor SICTED que ofrece la Secretaría de Estado de Turismo (SET) y cumplir con cualquier otro requisito que le imponga el destino para el que preste sus servicios de formación.

> ¿Puede impartir sesiones de formación el gestor SICTED?

Sí, puesto que además de gestor está cualificado como formador, asesor y evaluador SICTED.

> ¿Contempla el modelo la posibilidad de impartir otros cursos que no pertenezcan a la metodología?

Sí, siempre y cuando sean adecuados a las necesidades formativas de los empresarios del destino, determinadas por el Ente Gestor. Se solicitará a Turespaña que los dé de alta en la plataforma si se desea registrarlos a través de la misma. En los primeros ciclos, no computará como formación SICTED

> ¿Existen convalidaciones con otro tipo de cursos?

Sí, se contemplan las convalidaciones. Por ejemplo se han definido convalidaciones para algunos de los módulos formativos del proyecto Anfitriones, también de la Secretaría de Estado de Turismo. Para que éstos sean convalidados por SICTED dicho módulo debe haberse recibido en un periodo no superior a un año. Pasado este tiempo, el participante deberá realizar el módulo correspondiente. Los módulos Anfitriones que son convalidables por SICTED son: • Sistemas de encuestación • Sistemas de quejas y sugerencias • Gestión de clientes difíciles

> ¿Cuántas formaciones puede recibir una empresa en un mismo día?

Como máximo, una empresa asistirá a dos módulos formativos el mismo día.

> ¿Cuál es la duración de las jornadas formativas?

Teniendo en cuenta los contenidos metodológicos de cada módulo formativo, se estima una duración de 2 horas por módulo.

Bloque D. Asistencia

> ¿Cuál es el significado de ATI?

Asistencia Técnica Individualizada. Se refiere a las visitas que realiza el asesor en las que ofrece sus servicios para orientar la mejora de la competitividad de los establecimientos participantes y, en concreto, el cumplimiento de los requisitos del Manual de Buenas Prácticas. ATI= visita individualizada

> ¿Existe un número de visitas mínimo por ciclo?

Sí, dos visitas individualizadas en el primer ciclo y una en el ciclo 3. Cada destino, en función de sus recursos, ofrecerá las visitas de asesoría adicionales para la mejora de los servicios.

> ¿Quién es el responsable de realizar esas visitas individualizadas?

El gestor SICTED es el responsable de garantizar que las empresas/servicios de su destino reciben las visitas. Las visitas de asesoría las puede realizar el mismo o bien puede recurrir a los servicios externos de un asesor SICTED cualificado.

> ¿Es obligatorio generar un informe por cada visita de asistencia realizada?

Por cada visita realizada el asesor genera un registro en la plataforma, la ficha técnica de la visita, en el que se incluye un informe donde anota el objeto de la visita, fecha, duración, la empresa/servicio público turístico visitado y las observaciones que considere oportuno como las criticidades identificadas en el desarrollo de la visita. El informe de la visita puede exportarse a pdf.

> ¿Quién debe estar presente en una visita de asistencia técnica?

El asesor y, como mínimo, el responsable de calidad de la empresa/servicio adherido al SICTED o la persona designada como responsable de la implantación y mantenimiento del SICTED.

> ¿Puede una empresa recibir visitas individualizadas sin haber asistido a las sesiones de formación?

Si, aunque no es recomendable. Cabe recordar la obligatoriedad de asistir al 75% de la formación comprendida en cada ciclo.

> ¿Qué requisitos debe cumplir un asesor?

Un asesor debe haber recibido el curso de formador, asesor y evaluador SICTED que ofrece la Secretaría de Estado de Turismo (SET) y cumplir con cualquier otro requisito que le imponga el destino para el que preste sus servicios de asesoría.

> ¿Puede asesorar un gestor?

Sí, puesto que además de gestor está cualificado como formador, asesor y evaluador SICTED.

Bloque E. Evaluación

> ¿Qué es una evaluación externa?

Una evaluación externa es un proceso imparcial, objetivo e independiente para determinar que las actividades, productos y servicios que ofrece una empresa/servicio público turístico cumplen con los requisitos exigidos en los Manuales de Buenas Prácticas del SICTED.
La evaluación externa proporciona evidencias objetivas de los incumplimientos en las buenas prácticas de los Manuales y la necesidad de corregir y/o prevenir desviaciones.

> ¿Qué requisitos debe cumplir una empresa para solicitar una evaluación externa?

Debe cumplir con los compromisos del ciclo en el que se encuentre. En la plataforma de gestión SICTED (www.calidadendestino.org) hay un apartado donde se puede comprobar si la empresa cumple o no con los requisitos del ciclo en el que se encuentra.

> ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación externa?

El evaluador SICTED asignado por el gestor del destino.

> ¿Cada cuánto tiempo debe una empresa someterse a una evaluación externa?

Anualmente.

> ¿Cuántos tipos de evaluaciones existen dentro del programa?

Dos tipos:
- Evaluación de distinción/renovación: cuyo alcance es completo y en la que se evalúa la totalidad de los requisitos del manual de buenas prácticas. (cada dos años)
- Evaluación de seguimiento: que se intercala entre la de distinción y la de renovación, cuyo alcance es parcial. (cada dos años).

> ¿Qué implica la evaluación de seguimiento?

La evaluación de seguimiento, aunque evalúa menos parámetros, implica que la empresa/servicio público turístico debe estar atenta al cumplimento de los requisitos del manual.
Una evaluación de seguimiento que no se supera implica la pérdida del distintivo.

> ¿Qué implica la evaluación de renovación?

La comprobación del grado de cumplimiento de las buenas prácticas exigidas por el SICTED a una empresa/servicio público turístico en función del oficio que desempeñe.
No superar la evaluación de renovación implica la perdida del distintivo.

> ¿Qué requisitos se revisan en cada una de las evaluaciones?

En las evaluaciones de distinción y de renovación se revisan todos y cada uno de los requisitos del Manual de buenas prácticas, mientras que en la evaluación de seguimiento únicamente se comprueba el cumplimiento de una selección específica de requisitos intersectoriales clave.

> ¿Cuáles son los plazos para realizar las evaluaciones?

Anualmente, el Comité de distinción se reúne en dos ocasiones para aprobar las solicitudes de distinción e informes de evaluación enviados por los diferentes gestores SICTED: el 15 de junio y el 15 de diciembre. El evaluador debe garantizar la finalización de los informes de evaluación en tiempo y forma, con el margen de tiempo suficiente para que el gestor convoque la mesa de calidad del destino, finalice los informes y tramite las solicitudes de distintivos correspondientes mediante la plataforma de gestión SICTED (www.calidadendestinos.org) antes del 15 de mayo y 15 de noviembre, fechas de cierre de la plataforma.

> ¿Qué sucede una vez superada la evaluación?

El evaluador cumplimenta y publica el informe en la plataforma de gestión SICTED (www.calidadendestinos.org)
El gestor SICTED revisa los informes y los presenta a la mesa de la calidad del destino para que esta apruebe o deniegue, en consecuencia, las solicitudes de distintivos presentadas. (Empresas que se distinguen por primera vez o renuevan y para les empresas en ciclos de seguimiento).
Esta decisión de la Mesa de la Calidad se introduce en la plataforma y se envía al Comité de Distinción.
Ninguna empresa/servicio público turístico puede superar la fase de distinción/renovación si incumple alguno de los requisitos exigidos en el ciclo en el que se encuentra.

> ¿Debe registrarse un informe de evaluación por empresa?

Sí, una vez finalizada cada evaluación externa, el evaluador cumplimenta el informe de evaluación en la Plataforma de gestión SICTED (www.calidadendestinos.org). El Informe de evaluación debe ser claro, conciso y orientado hacia la mejora.
Toda evaluación debe tener un informe de evaluación en el que se registren las desviaciones, observaciones y áreas de mejora a fin de que el evaluado pueda atenderlas y resolverlas.

> ¿En qué soporte se debe registrar?

En el formato que ofrece la plataforma de gestión SICTED (www.calidadendestino.org)

> ¿Quién es el responsable de registrar los informes de evaluación?

El evaluador SICTED

> ¿Puede un gestor SICTED evaluar a sus propias empresas?

Un gestor SICTED nunca podrá evaluar las empresas a las que haya asesorado/formado. Sin embargo, podrá evaluar a empresas/servicios de su destino a las que no haya formado y/o asesorado.
También puede evaluar empresas/servicios de otros destinos SICTED.
Asimismo, un técnico del destino que no sea el gestor, sí puede evaluar a las empresas de su propio destino, siempre y cuando no haya participado en los procesos de captación, formación y asesoría, y haya recibido la cualificación como evaluador SICTED.
En cualquier caso, se aconseja, sobre todo en los destinos pequeños, que el evaluador sea alguien completamente ajeno al mismo.

> ¿Puede un asesor evaluar a las empresas a las que ha asesorado?

No, para garantizar la objetividad del proceso de evaluación

> ¿Qué requisitos debe cumplir un profesional para poder formar, asesorar o evaluar a empresas SICTED?

Un evaluador SICTED debe haber recibido el curso de formador, asesor y evaluador SICTED que ofrece la Secretaría de Estado de Turismo (SET) y cumplir con cualquier otro requisito que le imponga el destino para el que preste sus servicios de evaluación

> ¿Puede un gestor realizar evaluaciones de empresas que no pertenezcan a su destino?

Sí, puede, siempre que no haya participado en el proceso de formación y asesoría de esas empresas y disponga del curso de formador, asesor y evaluador SICTED que ofrece la Secretaría de Estado de Turismo (SET).

> ¿Puede un evaluador ver los informes de las visitas realizadas a las empresas a las que tendrá que evaluar?

El evaluador SICTED debe, previo a la visita de evaluación, revisar la autoevaluación de la empresa/servicio público turístico a evaluar, los informes de asesorías previas, los resultados de evaluaciones anteriores, etc., a fin de mejorar su conocimiento de la realidad de las empresas a evaluar y ser más eficaz.

Bloque F. Distinción

> ¿Quién es el responsable de solicitar y emitir los distintivos?

El responsable de solicitar los distintivos es el gestor SICTED, conforme a la decisión tomada por la Mesa de la Calidad de su destino.
Emite los distintivos la Secretaría de Estado de Turismo.

> ¿Qué validez tienen los distintivos?

El carácter renovable del proyecto conlleva marcar el período de vigencia en todos los soportes distintivos. Por este motivo, se emplea de forma integrada en el propio distintivo el periodo de vigencia del mismo, que es de 2 años, condicionado a superar la evaluación de seguimiento.

> ¿Puede darse de baja una empresa/servicio público turístico tras haberse distinguido?

Sí, en cualquier momento a través del Modelo de solicitud de baja de empresas, tras lo cual debe retirar el distintivo de su establecimiento.

> ¿Qué diferencia hay entre evaluación y distinción?

Una evaluación es un proceso imparcial, objetivo e independiente para determinar que las actividades, productos y servicios que ofrece una empresa/servicio público turístico cumplen con los requisitos exigidos en los Manuales de Buenas Prácticas del SICTED; mientras que la distinción es el reconocimiento del cumplimiento de dichas buenas prácticas a través del distintivo de Compromiso de Calidad Turística.

> ¿Qué es el distintivo?

El distintivo es el reconocimiento que se concede al conjunto de empresas y servicios turísticos que acreditan el cumplimiento de los compromisos correspondientes al ciclo en el que se encuentran y además han superado la evaluación externa, demostrando así una clara mejora de sus niveles de calidad.

> ¿Qué tipos de soportes existen para el distintivo?

El documento “Normas de identificación visual de la marca” define los soportes disponibles para el distintivo en función del oficio al que pertenece la empresa.

> ¿Qué son las normas de uso de la marca?

Es un documento que especifica cómo ha de aplicarse correctamente la marca del “Compromiso de Calidad Turística”. En la sección de “Documentación” en la plataforma SICTED (www.calidadendestinos.org), existe el documento “Normas de identidad visual de la marca”.

> ¿Cuáles son los plazos para la distinción?

Anualmente, el Comité de distinción se reúne en dos ocasiones para aprobar las solicitudes de distinción e informes de evaluación enviados por los diferentes gestores SICTED: el 15 de junio y el 15 de diciembre.
Un mes antes de la reunión del Comité los gestores y evaluadores deben de haber realizado todas las tareas relativas al proceso de evaluación, y es entonces cuando empieza el proceso de distinción, por lo que los plazos para la distinción son de un mes

> ¿Cuáles son los filtros por los que una empresa debe pasar para distinguirse?

La emisión final del distintivo está garantizada por: el evaluador SICTED, el gestor SICTED, la Mesa de la Calidad del destino y el Comité de distinción del SICTED.

> ¿Qué ocurre si un establecimiento no supera el comité de distinción?

Dependerá del ciclo en el que se encuentren (Ver Tratamiento de los establecimientos que incumplen compromisos por ciclo). Como norma general, se les quita el estado distinguido y pasan a estar en estado adherido. Se les mantiene en el mismo ciclo. Disponen de un año, esto es, 2 comités para obtener la distinción (de junio a junio o de diciembre a diciembre), periodo durante el cual se le mantienen aquellos compromisos cumplidos: evaluación, asistencias técnicas o formación. Si concluido el plazo establecido (un año o 2 comités) no cumpliese la totalidad de los compromisos exigidos para pasar al ciclo siguiente, vuelve al comienzo del proceso, esto es, a la fase de adhesión y sin compromisos cumplidos.

> ¿Qué empresas se deben presentar a Mesa de Calidad y Comité de Distinción?

Todas las que quieran pasar de ciclo, incluidas las empresas en ciclos de seguimiento y aquellas certificadas con la Q.
Cualquier cambio de ciclo o de estado de un establecimiento (Distinción, seguimiento o renovación) debe hacerse mediante la presentación del establecimiento al comité de distinción, previa evaluación por Mesa de Calidad y tramitación por la plataforma informática.

Bloque G. Mejora

> ¿Qué son los grupos de mejora de destino?

Los gestores SICTED cuentan con varios instrumentos y fuentes de información (resultados de las evaluaciones, índices de control, índice de satisfacción turística…) para identificar áreas de mejora del destino. El modelo SICTED ofrece la posibilidad de crear grupos de discusión y debate (grupos de mejora) en los que participen los diferentes agentes implicados en la actividad turística y en el modelo SICTED para la identificación, propuesta y puesta en marcha de mejoras en el destino. Estos grupos temáticos, creados a proposición del propio gestor, de la mesa de la calidad, o de cualquier participante, trabajarán en comisión para realizar propuestas de acción o proyectos de mejora, dirigidos a resolver el área de mejora o tema por el que se crearon. La mesa de la calidad determinará finalmente la viabilidad o interés de poner en marcha o no los proyectos de mejora propuestos por el grupo.

> ¿Cuáles son los objetivos perseguidos por los grupos de mejora de destino?

Generar iniciativas colectivas para la mejora integral del destino.

> ¿Quién es el responsable de desarrollar los grupos de mejora de destino?

El gestor SICTED es quien debe incentivar la creación de grupos de mejora. En los talleres, se pueden producir iniciativas para la creación de grupos de mejora. A partir del ciclo 2, se exige el compromiso de participar en grupos de mejora, por lo que el gestor SICTED debe garantizar que todas las empresas/servicios públicos turísticos adheridos tienen la opción de participar en algún grupo de mejora.

> ¿Quiénes pueden participar en los grupos de mejora de destino?

Todos los agentes implicados en el turismo del destino: el gestor SICTED, los formadores, asesores, evaluadores, empresas, profesionales, técnicos de turismo y cualquier otro que el Ente Gestor considere oportuno.

> ¿Qué ventajas presenta un programa de mejora de destino?

La generación de iniciativas colectivas para la mejora integral del destino a partir de un proceso reflexivo y analítico de los diferentes indicadores que están a disposición del Ente Gestor, de los formadores y asesores.

> ¿Qué es un proyecto de mejora de destino?

Un proyecto de mejora es la concreción práctica de una propuesta realizada en el marco de un grupo de mejora con el objetivo de desarrollar una serie de acciones planificadas y dirigidas a la mejora de un aspecto concreto del destino. Los proyectos de mejora los aprueba la Mesa de calidad del destino.

> ¿Debe una empresa/servicio público turístico realizar su propio plan de mejora?

Sí. Aunque no se debe confundir este con los grupos de mejora del destino. El plan de mejora es continuo y afecta a las mejoras que pueda realizar la empresa/servicio público turístico en su propio establecimiento desde que decide participar en el modelo SICTED. Es necesario que evidencie el cumplimiento del plan de mejora a través de la plataforma.

> ¿Qué es el plan de mejora de la empresa?

Es un documento donde se identifican aquellos aspectos de la empresa susceptibles de mejora y perfeccionamiento, con el fin de poder establecer soluciones o modificaciones con el fin de elevar los estándares de calidad de la empresa: servicio, instalaciones, personal, etc.
El plan de mejora SICTED debe recoger una serie de actividades planificadas, donde se identifica un responsable y una fecha de implementación

> ¿Cuándo debe la empresa establecer mejoras en el SICTED?

En el SICTED, como en otros sistemas de calidad, la detección de aspectos críticos o mejorables y la implantación de soluciones a los mismos es fundamental como herramienta de mejora continua. Por este motivo, a lo largo de todos los ciclos de vida del proyecto se solicita al establecimiento que lleve a cabo este tipo de acciones. Compromisos para pasar de Ciclo 1 a Ciclo 2 Elaborar un plan de mejora, estableciendo, entre otros, responsables y fechas. Compromisos para pasar de Ciclo 2 a Ciclo 3. Facilitar evidencias del cumplimiento del plan de mejora de la fase anterior Compromisos para pasar de Ciclo 3 a Ciclo 4 Facilitar evidencias del seguimiento y cumplimiento del plan de mejora Compromisos para pasar de Ciclo 4 a Ciclo de Seguimiento Facilitar evidencias del seguimiento y cumplimiento del plan de mejora Compromisos para pasar de Ciclo de Seguimiento a Ciclo de Renovación Facilitar evidencias del seguimiento y cumplimiento del plan de mejora.

> ¿Cómo detectar acciones de mejora?

Las mejoras se pueden establecer a partir de: - Incumplimientos de los requisitos obligatorios del manual. - Incumplimientos de los requisitos voluntarios del manual. - Sugerencias del gestor, asesor y/o del evaluador. - Sugerencias del personal de la empresa - Quejas y/o sugerencias de los clientes. - Encuestas de satisfacción. - Requisitos medioambientales, responsabilidad social corporativa, nuevas tecnologías, accesibilidad, etc. - Otros

> ¿Cómo evidenciar las mejoras?

- La empresa debe evidenciar en calidadendestinos.org a partir del ciclo 2 y durante todos los ciclos posteriores el cumplimiento de las acciones recogidas en el Plan de Mejora establecido en el ciclo 1 o que ha ido añadiendo al mismo en ciclos posteriores. Como norma general, las evidencias deben llevar: - Fecha - Sello de la empresa y/o firma del responsable - Descripción de la situación previa para poder observar la mejora. Se recomienda: - Evidenciar las mejoras documentales o procedimentales en papel corporativo de la empresa. - En función de la mejora introducida, valorar qué evidencia acredita mejor el cumplimiento: foto, factura o albarán, procedimiento, etc. No se consideran evidencias válidas: - Formularios vacíos. - Procedimientos sin fecha. - Documentos que no se corresponden con la mejora implantada.No se considera acción de mejora válida el cumplimiento básico de un requisito obligatorio del MBP a partir de la distinción del establecimiento.

> ¿Cómo se registra el plan de mejora en plataforma?

En ADHESIÓN Y CAPTACIÓN/Empresas y servicios/ Ficha técnica de la empresa/servicio. (Ver Plan de Mejora)

> ¿Cuándo evidenciar las mejoras?

Se considera mejora para el ciclo 1 la realizada entre la fecha de adhesión del establecimiento y el cierre de plataforma del comité al que se presenta (15 de mayo o 15 de noviembre). La mejora correspondiente a cada ciclo (a partir del ciclo 2) debe ser implementada y evidenciada entre la última distinción del establecimiento (15 de junio o 15 de diciembre) y el cierre de plataforma del comité al que se presenta para distinción/seguimiento/renovación (15 mayo o 15 de noviembre).

Bloque H. Índice de satisfacción

> ¿Qué es el índice de satisfacción turística?

Es un indicador que mide la satisfacción de los turistas que visitan un destino SICTED. Es un valor numérico calculado siguiendo criterios estadísticos que permite comparar la evolución en la satisfacción de los turistas que visitan un destino e incluso compararse con otros destinos similares.
La opinión de los turistas se mide mediante un cuestionario con preguntas de caracterización de perfil y preguntas de satisfacción sobre aspectos relacionados con el destino.

> ¿Cómo se calcula el índice de satisfacción?

Se calcula a través de las medias aritméticas de las respuestas al cuestionario de satisfacción, y a su vez con la media de todos los cuestionarios cumplimentados en cada oleada.

> ¿Quién realiza las encuestas?

Cada Ente Gestor, en función de los recursos con los que cuente el destino para el desarrollo del proyecto SICTED puede optar por dos opciones: - Contratar a un observatorio de profesionales que realizan encuestas turísticas para que elaboren y calculen los resultados de la satisfacción de los turistas que visitan el destino. - Solicitar colaboración a las empresas participantes para que, además de sus propios cuestionarios de satisfacción que realicen a sus clientes, aporten un número de cuestionarios de satisfacción de destino.

> ¿Cuántas encuestas hay que hacer para garantizar la representatividad estadística?

Si asumimos un nivel de confianza del 95 % significa que existe un 5% de probabilidad de que los datos no sean buenos, las encuestas que hay que hacer en cada destino para garantizar la representatividad estadística, varía en función del error muestral que se quiera asumir: Error muestral asumible Muestra de turistas a entrevistar en un mes 4 % 591 - 600 4,5 % 469 - 474 5 % 381 - 384 5,5 % 315 - 317 6 % 265 - 267 6,5 % 226 - 227 7 % 195 - 196 El destino debe realizar anualmente un mínimo de 200 encuestas de destino.

> ¿Quién publica los datos en la plataforma de gestión SICTED?

El gestor SICTED es el responsable de publicar los datos en la plataforma de gestión SICTED (www.calidadendestinos.org). Puede introducir los datos de uno en uno, o realizar las medias con otros medios e introducir directamente los resultados de las medias.

> ¿Cuál es el cuestionario para medir la satisfacción de los turistas que visitan el destino?

El cuestionario de satisfacción de destino es el mismo para todos los destinos y está a su disposición en la sección de Documentación de la plataforma de gestión SICTED. El formato permite que cada destino se imprima el número de copias que necesite.

> ¿Qué es el informe de encuestación del destino?

Es un informe que ofrece los resultados agregados por temporada de las encuestas de satisfacción que se hayan realizado en los destinos. Se genera automáticamente en la plataforma de gestión SICTED (www.calidadendestinos.org), en función de los criterios de filtro que se establezcan.

> ¿Qué información ofrece el informe de encuestación del destino?

La encuesta de satisfacción SICTED ofrece al destino información a cerca de la media de la satisfacción de los turistas para cada una de las preguntas del cuestionario. El informe se presenta en forma de tabla de datos y gráficos y se puede exportar a un Excel.

Bloque I. Agentes que participan en el SICTED

> ¿Qué agentes participan en el SICTED?

• Turespaña.Propietaria de la metodología y coordinadora del proyecto a nivel nacional. • FEMP. Proporciona apoyo y soporte• Otras Administraciones. C.Autónomas y Diputaciones Provinciales que impulsan/promueven el proyecto en sus respectivos territorios. • Los propios destinos a través de su Ente gestor. • Gestor SICTED. Es la pieza fundamental en la gestión del proyecto, es el responsable de coordinar las acciones que se desarrollen en el destino. • Empresas/servicios turísticos. Son el elemento fundamental del proyecto, los beneficiarios directos y la cara visible del proyecto. Son los que están en contacto con el turista y al interactuar con él, hacen que éste se lleve consigo una experiencia turística de mayor o menor calidad. • Formadores y asesores. Técnicos expertos,bien sea del propio destino o externos al mismo, que ayudan a las empresas en su evolución hacia la mejora. • Evaluadores. Técnicos independientes que garantizan la objetividad de la evaluación

> ¿Qué es el Comité Interdestinos?

El Comité Interdestinos del SCTE Destinos o SICTED es el órgano de participación destinado al intercambio de información, actuaciones y evolución de la implantación del SICTED en los destinos participantes, a la armonización de las actuaciones llevadas a cabo por cada uno de los destinos y a la supervisión de la correcta implantación del modelo SICTED.

> ¿Quiénes forman parte del Comité Interdestinos?

El Comité Interdestinos está formado por representantes del Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA), Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), destinos participantes, comunidades autónomas, entidades locales supramunicipales y del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). Tiene un total de 21 miembros:• Presidente. • Vicepresidente. • Secretario • Vocales: - 12 en representación de destinos: 4 en representación de destinos del Grupo A; 4 del Grupo B, 4 del C. - 4 de Comunidades autónomas - 1 de las entidades locales supramunicipales - 1 de la FEMP - 1 del ICTE.

> ¿Cómo y cuando se eligen los vocales del Comité Interdestinos?

Los miembros del CI, excepto el Presidente y el Secretario, serán elegidos por un período de dos años.Vicepresidente: En la sesión constitutiva del Comité Interdestinos celebrada tras la renovación de miembros, la totalidad del CI elegirá un Vicepresidente de entre los vocales representantes de los destinos. Vocales: a) Destinos: Elegirán a sus representantes de entre los candidatos que se presenten del grupo de destinos al que pertenezcan. Cada destino podrá emitir un único voto. b) Comunidades autónomas: Elegirán a sus representantes entre los técnicos de calidad de las comunidades autónomas que hayan presentado candidatura. c) Entidades locales supramunicipales: Elegirán a su candidato entre los representantes de aquéllas que tengan firmado un acuerdo con Turespaña para el desarrollo del SICTED.

> ¿Qué son los GTP (Grupos de Trabajo Permanentes)?

Grupos de técnicos creados para garantizar la evolución metodológica del modelo SICTED y asegurar que se desarrolla atendiendo a los principios del modelo y a las necesidades de los diferentes agentes que participan.
Los GTPs se constituyen por el Comité Interdestinos, quien designa a un líder y define su objetivo.
Los GTPs están integrados por los profesionales de los siguientes colectivos que voluntariamente deseen inscribirse:
? la SET
? la FEMP
? representantes de entidades supradestino (Diputaciones y Comunidades Autónomas)
? representantes y gestores de diferentes destinos SICTED
Todo grupo estará compuesto un líder o coordinador, y contará con un mínimo de 5 y un máximo de 15 miembros.

> ¿Cuántos GTP’s existen actualmente?

Existen 5 grupos de trabajo permanentes:

? GTP Formación y Manuales de Buenas Prácticas: Propuestas de revisión, creación o modificación de los Manuales de Buenas Prácticas de la Metodología SICTED,
? GTP Índice de Satisfacción.: Elaboración de una herramienta de evaluación para calcular el Índice de Satisfacción Turística de los turistas que visitan destinos SICTED.
? GTP Marketing segmentado y Producto: Definición de un mapa de productos experienciales en todo el territorio nacional.
? GTP Plataforma de Gestión: Aseguramiento de que la plataforma de gestión SICTED se adecua a las necesidades funcionales del SICTED.
? Plataforma Vigilancia marca: Definición de la metodología de Vigilancia de la marca a través del sistema de evaluación anónima (Mistery Guest) a partir de la aproximación metodológica.

Bloque J. Premios SICTED

> ¿Para qué son los premios SICTED?

La finalidad de los Premios SICTED es reconocer el esfuerzo realizado por los destinos turísticos, los gestores SICTED y las asociaciones empresariales en materia de calidad turística y concretamente su compromiso con la Calidad Turística

> ¿Quiénes pueden optar a los premios?

Está dirigido a destinos, gestores SICTED y asociaciones empresariales que cuenten con una trayectoria destacada en favor de la calidad turística, y que acrediten una gestión excelente en el desarrollo del proyecto SICTED.
Los premios SICTED no conllevan dotación económica.

> ¿Qué categorías de premios hay?

Existen tres categorías, no excluyentes, a las que se podrán acoger todos los destinos participantes en SICTED. Sólo se entregará un premio por categoría.
Gestores SICTED, en reconocimiento por el trabajo y esfuerzo a favor de la calidad, y el desarrollo e implantación del SICTED en las empresas y servicios públicos turísticos del destino.
Destinos, en reconocimiento al ente gestor del destino por su compromiso a favor de la competitividad de las empresas e impulso al proyecto SICTED.
Asociaciones empresariales, en reconocimiento a su labor de dinamización y apoyo del proyecto SICTED entre sus asociados.
Únicamente podrán optar a la concesión del premio las asociaciones/cooperativas/federaciones empresariales que por su tipología no pueden acceder a la distinción

> ¿Qué documentación hay que presentar?

Para optar al premio los destinos interesados han de enviar, sin perjuicio de información adicional que en su caso le pueda ser requerida, la siguiente información:
Solicitud de participación en los Premios SICTED categoría Destino (Anexo I) y Memoria explicativa.
Solicitud de participación en los Premios SICTED categoría Asociación Empresarial (Anexo II) y Memoria explicativa.
En la categoría Gestor Sicted, no será necesaria la presentación de candidaturas, dado que se tomarán en consideración todos los gestores conforme a los criterios de valoración definidos.

> ¿Cuándo optar a los premios SICTED?

Anualmente, Turespaña convocará la edición de premios correspondiente, así como los plazos de presentación de candidaturas y de entrega de premios.



SICTED

Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos

En busca de tu mejor sonrisa

Compromiso de Calidad Turística



¿Qué es el **SICTED**?

Es un proyecto de **mejora de la calidad de los destinos turísticos** promovido por la Secretaría General de Turismo y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), que trabaja con empresas/servicios turísticos de hasta 29 oficios diferentes, que influye en la experiencia y satisfacción del turista que visita el destino.

Se basa, entre otras herramientas, en la aplicación de un Manual de Buenas Prácticas, que varía en función del oficio.

Se trata de un modelo participativo que requiere que las empresas/servicios turísticos adheridos **se comprometan con la Calidad turística de su destino.** Ofrece un **plan formativo** de 16 módulos, agrupados en 4 ciclos, visitas de asistencia técnica por parte de asesores **SICTED**, talleres de dudas y soluciones donde se generan amplios debates, **grupos de trabajo** que desarrollan propuestas de mejora para el destino y evaluaciones que contrastan la adecuación de la empresa/servicios a los estándares de calidad y que culminan, en su caso, con la obtención del distintivo Compromiso de Calidad Turística.





La mejor herramienta para INCREMENTAR
LA COMPETITIVIDAD turística de los destinos

29 oficios

1 plataforma informática de gestión

Más de 100 destinos en 17 Comunidades Autónomas + 1 Ciudad Autónoma

Más de 5.900 empresas adheridas

Más de 2.850 empresas distinguidas



y sigue creciendo

Para los destinos

El **SICTED** ofrece los siguientes beneficios para los destinos:

- **Promover una estructura de gestión permanente** (a través de la Mesa de Calidad y del gestor SICTED), que vele por el incremento de la competitividad de las empresas turísticas del destino.

- Ofrecer un **nivel de calidad homogéneo** en todos los servicios turíticos.

- **Incrementar la satisfacción** de los turistas y fomentar la **fidelización** de los mismos.

- **Incrementar la implicación** y participación de los empresarios en el desarrollo turístico del destino.

- **Participar** junto con más de 100 destinos en un **proyecto a nivel nacional.**



Para las empresas

El **SICTED** ofrece los siguientes beneficios para las empresas / servicios turísticos participantes:

- Mejorar la **gestión interna**, especialmente la de los procesos relacionados con la satisfacción del cliente.
- Incrementar la **cualificación del equipo**, mediante el plan formativo a 4 ciclos, que consta de 16 módulos formativos.
- **Participar** en el mayor proyecto de calidad turístico desarrollado en España, junto con más de 5.900 empresas.
- Recibir **asistencia técnica** que ofrece apoyo para la mejora.
- Optar al **distintivo** Compromiso de Calidad Turística.





Agencias de viajes



Albergues



Alojamientos rurales



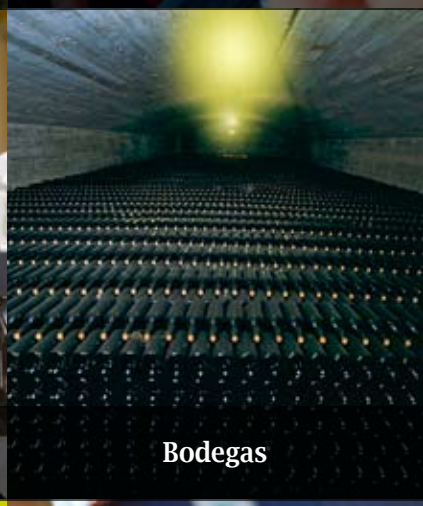
Alquiler de vehículos



Artesanos



Bares y cafeterías



Bodegas



Campings



Comercios



Convention Bureaux



Empresas de turismo activo



Empresas de transporte turístico



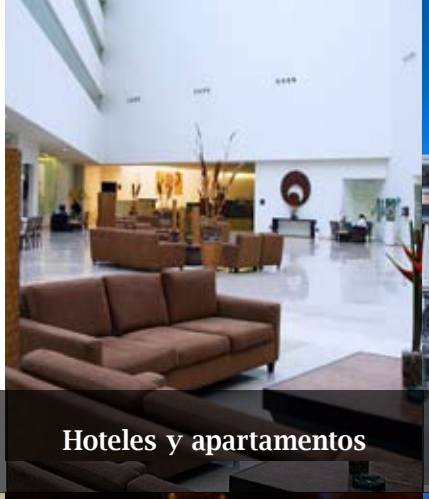
Espacios Naturales



Estaciones de esquí y montaña



Guías turísticos



Hoteles y apartamentos



Museos y Centros de interés turístico



Oficinas de información turística



OPCs



Palacio de Congresos



Playas



Seguridad ciudadana



Puertos deportivos



Restaurantes



Servicios de limpieza



Taxis



Servicios turísticos de salud



Otros servicios

Agentes participantes

- **Empresas /servicios turísticos:** Son los beneficiarios directos del proyecto.

- **Formadores y asesores:** son técnicos expertos en calidad turística, del propio destino o externos, que ayudan a las empresas en su evolución hacia la eficacia.

- **Evaluadores**, son técnicos independientes que garantizan la objetividad y el rigor en el proceso de evaluación previo a la distinción.

- **Gestor SICTED**, es la pieza fundamental en la gestión del **SICTED**, es el responsable de coordinar las acciones que se desarrollen en el destino.

- **Ente gestor**, es el organismo público-privado que vela por el desarrollo de la competitividad de las empresas y servicios públicos turísticos del destino.

- **Comité Interdestinos**, es el órgano supradestinos, encargado de la toma de decisiones relativas al modelo **SICTED**. Está integrado por representantes de la Secretaría General de Turismo, FEMP, Comunidades autónomas, Diputaciones provinciales y destinos.

- **Comunidades Autónomas**, apoyan e impulsan el **SICTED** en sus territorios.

- **Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)**, proporciona apoyo y soporte al proyecto.

- **Secretaría General de Turismo**, propietaria de la metodología y coordinadora del proyecto a nivel nacional.

¿Cómo adherirse?

Si eres un destino

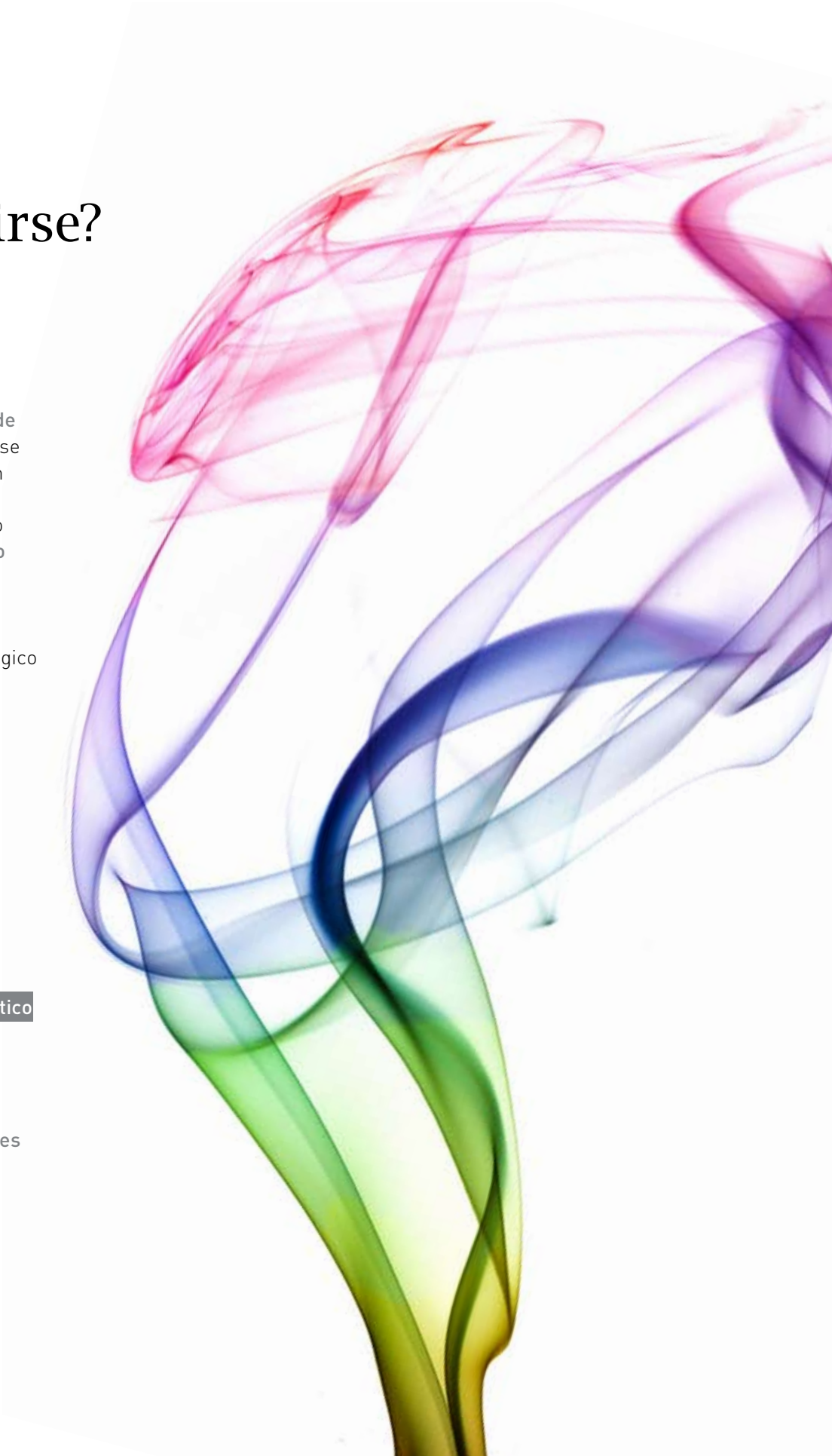
Contacta con la **Secretaría General de Turismo** y/o con la **FEMP** para ver si se da el marco oportuno de cooperación en tu territorio y los requisitos necesarios para la adhesión. En caso de ser así, podrás firmar el **protocolo de adhesión** de destino.

TURESPAÑA
Área de Calidad y Desarrollo Tecnológico
(T) 913 433 609 (F) 913 433 758
sicted@tourspain.es

FEMP
Área de Turismo
(T) 913 643 700 (F) 913 655 482
turismo@femp.es

Si eres una empresa /servicio turístico público o privado

Debes pertenecer a un destino adherido al **SICTED**.
Si es así en **www.calidadendestinos.es** podrás solicitar tu inscripción o ponerte en contacto con el gestor **SICTED** de tu destino.



El distintivo

El distintivo es el soporte que **acredita el cumplimiento de los requisitos** establecidos en la metodología y **reconoce el esfuerzo y el compromiso** con la calidad y la mejora continua, a la vez que distingue a la empresa frente a la competencia.

El distintivo tiene validez bienal, aunque está condicionado a una evaluación anual de seguimiento.

Se deben aplicar las normas de identidad visual que están a disposición de los distinguidos en la plataforma **SICTED**.



Compromiso
de Calidad Turística

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO
INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA

FEMP
FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

SCTE DESTINOS

SICTED 2012

www.calidadendestinos.es

Guías turísticos 01/10

Manual de buenas prácticas

El Manual de buenas prácticas V01/10 es la recopilación de buenas prácticas que le aplica a una empresa y/o servicio turístico adherido al SICTED y, cuyo cumplimiento favorece la consecución del distintivo *Compromiso de Calidad Turística,* otorgado por la Secretaría de Estado de Turismo en colaboración con la Federación Española de Municipios y Provincias.

Compromiso de Calidad Turística



GOBIERNO DE ESPAÑA · MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO · INSTITUTO DE TURISMO DE ESPAÑA · FEMP FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS · SCTE DESTINOS · SICTED 2012

La versión 01/10 de los Manuales de buenas prácticas nace de la experiencia acumulada en su implantación y gracias a la colaboración de un grupo de técnicos que han trabajado en pro de mejorar un modelo de gestión de la calidad en destinos, pionero a nivel internacional: el SICTED.

Los Manuales de buenas prácticas recogen los estándares de calidad que se sugiere se apliquen a los oficios adheridos al SICTED y cuyo objetivo es obtener el distintivo de *Compromiso de Calidad Turística*. Los Manuales están integrados por seis grandes secciones; los estándares o buenas prácticas de las cinco primeras secciones son de carácter intersectorial, es decir, aplican a cualquier empresa y/o servicio, independientemente del oficio que desempeñe.

Las secciones que integran los Manuales de buenas prácticas son:

- Personas: Sección compuesta por 21 buenas prácticas asociadas, en su mayoría, a la coordinación, formación, cualificación del equipo de trabajo y a la forma de trabajar interna, y al equipo que trabaja en la empresa/servicio turístico.
- Clientes: Sección compuesta por 11 buenas prácticas relativas a la medición de la satisfacción del cliente, al trato de posibles quejas y sugerencias, etc.
- Ventas: Sección compuesta por 10 buenas prácticas relativas a la comercialización de productos y/o servicios ofertados por la empresa y/o servicio turístico.
- Servicios externos: Sección compuesta por 11 buenas prácticas que tienen que ver con el aprovisionamiento, materias primas, tratamiento de proveedores...
- Instalaciones y equipamiento: Sección compuesta por 20 buenas prácticas asociadas a la estructura física de la empresa, a planes de mantenimiento preventivo, limpieza, etc.
- Oficio: En esta sección se describen las buenas prácticas más específicas de cada uno de los 27 oficios que disponen de Manual. Esta sección puede dividirse a su vez en varios apartados en función del alcance del oficio, pudiendo o no aplicar a la empresa/servicio turístico.



El Manual de buenas prácticas está diseñado de forma que tenga una doble finalidad:

- Es el soporte de las buenas prácticas, que son el referencial del modelo. Cabe señalar que en algunas buenas prácticas se exige el desarrollo de un documento, el cual viene especificado en el estándar correspondiente. Al final del Manual se dispone de la relación de documentos que conlleva la aplicación de todos y cada uno de los parámetros que aglutinan este Manual.
- Es una herramienta de evaluación. En una primera fase, la empresa o servicio público turístico la utilizará para autoevaluarse y conocer a qué distancia se encuentra de cumplir con el referencial. Y, en segundo lugar, el evaluador SICTED la usará como soporte para realizar la evaluación externa de distinción y renovación.

Los estándares del Manual de buenas prácticas deben valorarse atendiendo a una escala valorativa del uno al cinco, con el siguiente criterio de valoración:

1. No cumple
2. A veces cumple o cumple parcialmente
3. Cumple
4. Cumple y supera en algún aspecto
5. Cumple y supera de forma excelente

La puntuación "cero" no se considera. La mínima puntuación posible es un "uno" y la máxima un "cinco". No es posible una puntuación con decimales.

En el caso de identificar alguna buena práctica que no aplique se anotará en la casilla de valoración No aplica (NA), de forma que la buena práctica no será tenida en cuenta en la valoración final. En ocasiones, el manual describe las circunstancias en las que una buena práctica puede no aplicar. En estos casos hay que justificar el motivo en el apartado de observaciones al final de cada sección. En las cinco primeras secciones es donde el usuario puede identificar más requisitos que no le aplican, especialmente si el Manual se está implantando en empresas unipersonales, de profesionales autónomos o en servicios turísticos que carecen de instalaciones.



En el proceso de evaluación externa se consideran dos tipos de buenas prácticas:

- Buenas prácticas **obligatorias**: son aquellas que se han de cumplir necesariamente si se quiere optar por el distintivo de *Compromiso de Calidad Turística*. Para superar con éxito la evaluación externa se ha de obtener una valoración superior o igual a tres en cada una de las buenas prácticas identificadas como obligatorias.
- Buenas prácticas **recomendables**: son recomendaciones orientadas a la mejora de los servicios turísticos con menor grado de compromiso. En el proceso de evaluación externa, no es necesario aprobarlas, si bien el evaluador las valorará y podrá hacer las observaciones que considere oportunas.

Al final de cada sección, se ha previsto un espacio donde se ha de registrar la valoración de las buenas prácticas obligatorias, la media de las recomendables y la media de la sección. Asimismo se ha incluido un apartado de observaciones en el que se deben detallar, al menos, los motivos de la no aplicación de las buenas prácticas que se han señalado como NA.

En la valoración final se trasladarán las medias de las buenas prácticas recomendables obtenidas en las 6 secciones, así como la media total de cada una de ellas.



Índice de contenidos

BP1 Personas 6

Sección compuesta por 21 buenas prácticas asociadas, en su mayoría, a la coordinación, formación, cualificación del equipo de trabajo y a la forma de trabajar interna, y al equipo que trabaja en la empresa/servicio turístico.

BP2 Clientes 13

Sección compuesta por 11 buenas prácticas relativas a la medición de la satisfacción del cliente, al trato de posibles quejas y sugerencias, etc.

BP3 Ventas 18

Sección compuesta por 10 buenas prácticas relativas a la comercialización de productos y/o servicios ofertados por la empresa y/o servicio turístico.

BP4 Servicios externos 22

Sección compuesta por 11 buenas prácticas que tienen que ver con el aprovisionamiento, materias primas, tratamiento de proveedores...

BP5 Instalaciones y equipamiento..... 26

Sección compuesta por 20 buenas prácticas asociadas a la estructura física de la empresa, a planes de mantenimiento preventivo, limpieza, etc.

BP6 Oficio 33

En esta sección se describen las buenas prácticas más específicas de cada uno de los 27 oficios que disponen de Manual. Esta sección, puede dividirse a su vez en varios apartados en función del alcance del oficio, pudiendo o no aplicar a la empresa/servicio turístico.

Valoración general 39

Listado de documentación 41





BP1 Personas

Guías turísticos

Manual de buenas prácticas



Puntuación: 1 a 5

1.1 Se conoce y se cumple con la normativa legal vigente que aplica

La empresa/servicio turístico cumple con lo dispuesto en la normativa que le aplica a su oficio; dispone de una copia (en soporte papel o soporte digital) de toda la legislación aplicable a nivel nacional y de su comunidad.

No aplica

1.2 Existe un organigrama y están definidas las responsabilidades por puesto de trabajo

Existe un organigrama documentado en el que se identifican las dependencias jerárquicas e interrelaciones entre puestos.

Están definidas las funciones y responsabilidades, así como las sustituciones por puesto de trabajo.

Tanto el organigrama como las funciones y responsabilidades son conocidas por todo el equipo de trabajo.

No aplica- Empresas/servicios turísticos unipersonales o profesionales autónomos

For- Organigrama funcional

Doc- Funciones y responsabilidades por puesto de trabajo

No aplica

1.3 Se utiliza la planificación como herramienta de organización

Existe un *planning* de trabajo en función de los días laborables, los turnos de trabajo, el equipo disponible y la previsión de trabajo. Se planifican las labores por áreas de responsabilidad específicas.

For- Plan de trabajo

No aplica

1.4 Están definidos los periodos de estacionalidad

Están identificados los periodos de máximo trabajo atendiendo a los niveles de facturación y al número de clientes, de forma que se toman decisiones para desestacionalizar el negocio y para establecer la plantilla adecuada a cada época del año sin que disminuya el nivel de calidad ofrecido.

No aplica

1.5 Está definida la plantilla mínima para cubrir las necesidades de servicio al cliente

La dirección tiene establecido en un documento el equipo mínimo que garantiza una prestación del servicio eficiente, manteniendo los horarios estipulados. Se diferencia entre temporada alta y temporada baja para garantizar que se mantiene el nivel del servicio prestado.

No aplica- Empresas unipersonales y profesionales independientes

For- Plantilla mínima por temporada

No aplica

1.6 Existe un interlocutor continuo entre la empresa/servicio turístico y el Gestor SICTED del destino

Está definida y documentada la persona de contacto entre la empresa/servicio turístico y el gestor SICTED, la cual hace las labores de interlocución en materia de gestión de la calidad. Preferentemente es quien se ocupa de la gestión de la calidad en la empresa/servicio turístico.

No aplica

1.7 El equipo se reúne periódicamente para solucionar aspectos críticos

El equipo de trabajo se reúne periódicamente, mínimo una vez al año, para tratar y dar solución a aspectos críticos identificados; de las reuniones se redacta un recordatorio con la fecha, los asistentes, los asuntos tratados y los compromisos adoptados si los hubiere.

En el caso de empresas unipersonales o de profesionales autónomos, anualmente se identifican y documentan los aspectos críticos a mejorar y se fijan objetivos.

For- Registro de aspectos críticos

No aplica

1.8 Se informa al trabajador de reciente incorporación de sus funciones y responsabilidades.

La dirección, o persona en quien delegue, comunica a los nuevos empleados aquello que espera de ellos, sus funciones y responsabilidades, así como la filosofía y valores de la empresa/servicio turístico.

No aplica- Empresas unipersonales o profesionales autónomos

No aplica

1.9 Existe un Plan de formación para el personal

Una vez al año, como mínimo, se realiza una planificación de potenciales cursos formativos a asistir por el personal, atendiendo al perfil de cada puesto de trabajo.

El plan de formación contempla formación externa y/o interna, esta última dirigida, especialmente, a trabajadores temporales o de reciente incorporación.

La empresa/servicio unipersonal o profesional autónomo define un Plan individual de formación y participa en las acciones.

Se dispone de certificado/diploma del curso que acredita la asistencia a los mismos.

For- Certificado/diploma de asistencia a cursos

For- Plan de formación

No aplica

1.10 Existen directrices sobre vestuario y el aspecto personal

Están definidos, documentados y son conocidos por todo el personal los criterios de vestuario, uniformidad y aspecto personal.

Doc- Directrices sobre uniformidad

No aplica

1.11 El personal que mantiene relación con el cliente está identificado

La dirección tiene establecida la forma en la que los empleados que prestan el servicio directo al cliente se identifican, al menos, con su nombre (mediante placas identificativas o similar).

No aplica- En casos excepcionales se admite que la identificación sea verbal.

No aplica

1.12 El personal aplica fórmulas de cortesía y trato al cliente

Están definidas determinadas expresiones y fórmulas de cortesía que se emplean en la prestación del servicio, especialmente incluyen el saludo y bienvenida, el ofrecimiento de ayuda y la despedida.

Éstas son conocidas por el equipo de trabajo.

No aplica- Las empresas unipersonales no precisan de documento escrito

Doc- Fórmulas de cortesía

No aplica

1.13 El personal tiene conocimiento básico de idiomas

La dirección del establecimiento se asegura de que el personal que se relacione directamente con los clientes conoce al menos los idiomas oficiales de la comunidad autónoma y es capaz de transmitir información pertinente del servicio en un idioma extranjero entre los más utilizados por los turistas extranjeros de la zona.

No es necesario que todo el personal sepa idiomas, será suficiente con que al menos una persona de cada turno, sea capaz de comunicarse en inglés.

No aplica a Empresas/servicios públicos unipersonales o profesionales autónomos pertenecientes a sectores no esencialmente turísticos. No aplica a las OIT requieren más idiomas.

No aplica

1.14 Se promueve la comunicación interna

La dirección promueve la comunicación interna, especialmente en cambio de turnos o relaciones interdepartamentales, cuyo trabajo obliga a una coordinación absoluta.

No aplica- Empresas unipersonales

No aplica

1.15 Se dispone de un grado mínimo de informatización

La empresa/servicio turístico dispone de un grado mínimo de informatización en el *front-office*. Obligatorio para Oficinas de Información Turística, Museos y Centros de interés turístico visitable.

No aplica

1.16 El equipo conoce y aplica el Plan de prevención de riesgos laborales y el Plan de emergencia y evacuación

La dirección dispone de un Plan de prevención de riesgos laborales y un Plan de emergencia y evacuación.

Se asegura de que todo el equipo de trabajo dispone del Plan de prevención de riesgos laborales, lo conoce y en el caso que requiera, está cualificado en los procedimientos de seguridad que afectan a su puesto de trabajo.

En los casos que así se requieran existe un plan o procedimiento de seguridad durante el servicio, tanto activo como pasivo. Este plan incluye métodos de evacuación, extinción de fuegos, llamadas de socorro y alarma, y servicios de emergencia.

Doc- Plan de prevención de riesgos laborales

Doc- Plan de emergencia y evacuación

No aplica

1.17 El personal conoce cómo actuar en caso de accidente

La empresa/servicio turístico dispone de un documento que describe las pautas a seguir en caso de urgencia o accidente. Dicho documento es accesible y conocido por todo el personal.

Existe un listado con los teléfonos y datos de los servicios médicos y de seguridad del destino. El listado es público y accesible a todo el personal.

Doc- Directrices sobre cómo actuar en caso de accidente

No aplica

1.18 Existe un trabajador con formación en seguridad y primeros auxilios

Durante el horario laboral, existe como mínimo un empleado con formación en aspectos de seguridad y primeros auxilios.

No aplica- Empresas unipersonales

Doc- Certificado de formación en seguridad y primeros auxilios

No aplica

1.19 Se emplean criterios de gestión medioambiental

Existen más de ocho buenas prácticas ambientales definidas y documentadas, conocidas por todos los trabajadores y aplicadas con carácter general.

Doc- Buenas prácticas ambientales

No aplica

1.20 Se realiza una autoevaluación del Manual de buenas prácticas

Como mínimo, una vez al año se realiza una revisión del cumplimiento de las buenas prácticas, utilizando para ello dicho Manual.

Los aspectos críticos son identificados y considerados áreas de mejora.

For- Manual de buenas prácticas cumplimentado (autoevaluación)

No aplica

1.21 Se revisa el cumplimiento de los criterios de gestión de la calidad

La dirección, una vez al año, analiza una serie de cuestiones asociadas al compromiso con la calidad turística y con la finalidad de evolucionar progresivamente en esta materia. Las cuestiones que analiza son:

- Plan de formación: análisis de la eficacia del plan de formación del año anterior y propuesta para el siguiente año.
- Satisfacción del cliente: análisis de las reclamaciones, quejas y sugerencias, y de los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente.
- Incidencias con proveedores y evaluación de éstos: análisis de las incidencias habidas y su resolución.
- Resultados de inspecciones y evaluaciones si las hubiera: análisis de los aspectos críticos identificados y eficacia de las soluciones adoptadas.
- Revisión del cumplimiento de las directrices de la dirección y cumplimentación de registros exigidos en dicho Manual.
- Plan de mejora realizado: análisis de la eficacia de las mejoras ejecutadas y previstas.

Los resultados están documentados y se hacen llegar a todo el equipo que integra la empresa/servicio.

Doc- Informe anual de calidad

No aplica



Resumen de la valoración de la sección BP1 Personas

Registre la puntuación obtenida en cada una de las buenas prácticas obligatorias. Recuerde que, en la evaluación externa, la puntuación mínima de cada buena práctica obligatoria ha de ser 3 o superior a 3 para optar al distintivo *Compromiso de Calidad Turística*.

Buenas prácticas obligatorias de la sección BP1 Personas

1.1	Se conoce y se cumple con la normativa legal vigente que aplica	
1.2	Existe un organigrama y están definidas las responsabilidades por puesto de trabajo	
1.3	Se utiliza la planificación como herramienta de organización	
1.5	Está definida la plantilla mínima para cubrir las necesidades de servicio al cliente	
1.6	Existe un interlocutor continuo entre la empresa/servicio turístico y el Gestor SICTED del destino	
1.7	El equipo se reúne periódicamente para solucionar aspectos críticos	
1.8	Se informa al trabajador de reciente incorporación de sus funciones y responsabilidades	
1.9	Existe un Plan de formación para el personal	
1.10	Existen directrices sobre vestuario y el aspecto personal	
1.12	El personal aplica fórmulas de cortesía y trato al cliente	
1.13	El personal tiene conocimiento básico de idiomas	
1.14	Se promueve la comunicación interna	
1.16	El equipo conoce y aplica el Plan de prevención de riesgos laborales y el Plan de emergencia y evacuación	
1.17	El personal conoce cómo actuar en caso de accidente	
1.20	Se realiza una autoevaluación del Manual de buenas prácticas	
1.21	Se revisa el cumplimiento de los criterios de gestión de la calidad	



Media de las buenas prácticas recomendables de la sección BP1 Personas

Calcule la media de las puntuaciones obtenidas en cada una de las buenas prácticas recomendables

Media de las buenas prácticas de la sección BP1 Personas

Calcule la media de las puntuaciones del total de las buenas prácticas aplicables (obligatorias y recomendables)

Número de buenas prácticas que N/A de la sección BP1 Personas

Cuente el número de buenas prácticas que no aplican de esta sección

Observaciones y notas (incluya aquí la justificación de las buenas prácticas que no aplican)



BP2 Clientes

Guías turísticos

Manual de buenas prácticas



2.1 El personal asume un rol dinámico frente al cliente

El personal en contacto con el cliente interactúa con éste orientándole en aquello que considere que se adapta al servicio solicitado.

2.2 Existen directrices para el tratamiento de quejas y reclamaciones

La dirección dispone de un documento que define cómo actuar frente a una queja, sugerencia y/o reclamación de un cliente. El documento es conocido y aplicado por todo el personal.

Doc- Directrices para el tratamiento de quejas y sugerencias

No aplica

2.3 Se dispone de un soporte que invita al cliente a registrar una queja y/o sugerencia

Se dispone de un sistema que permite recoger por escrito todas las quejas y/o sugerencias emitidas por el cliente y está en un lugar visible.

En caso de que un cliente emita una queja pero no la registre, existe un soporte donde el personal la registra. Todas las quejas, sugerencias y/o reclamaciones son custodiadas durante un tiempo mínimo de dos años.

En los casos en que la ley lo exija se dispone, además, de la hoja oficial de reclamaciones a disposición del cliente así como de un soporte público que informa de su existencia.

For- Cuestionario de queja y/o sugerencia

No aplica

2.4 Se lleva un seguimiento de la solución adoptada ante una queja y/o sugerencia

Cuando un cliente emite una queja y/o reclamación y se le da una solución, se hace un seguimiento y control de la solución adoptada, comprobando que el cliente queda satisfecho tras su resolución.

Se asegura el tratamiento de la información obtenida de las sugerencias.

No aplica

2.5 La empresa/servicio turístico dispone de un cuestionario de satisfacción del cliente

La empresa/servicio turístico dispone de alguna fórmula para conocer de primera mano la opinión del cliente acerca del servicio recibido y de su nivel de satisfacción. Por fórmula se entiende desde el diseño de un cuestionario de satisfacción a cumplimentar por el cliente hasta un formulario por el cual el trabajador tiene predefinidas por escrito las preguntas a realizar al cliente.

Se lleva un seguimiento de la satisfacción del cliente, analizando dicha información y custodiándola en soporte papel y/o soporte digital.

For- Cuestionario de satisfacción

No aplica

2.6 La opinión del cliente se utiliza para mejorar el servicio

La empresa/servicio turístico utiliza los resultados de las encuestas, entrevistas, quejas, sugerencias, etc., para identificar posibles áreas de mejora y mejorar progresivamente la prestación del servicio.

No aplica

2.7 Se comunica a todo el equipo los resultados obtenidos de la encuesta

Periódicamente se comunica a todos los miembros del equipo los resultados obtenidos de las encuestas y el sistema de quejas y sugerencias.

No aplica- Empresas/servicios turísticos unipersonales o profesionales autónomos

No aplica

2.8 El personal conoce el espacio turístico próximo al establecimiento y es capaz de ofrecer información sobre el mismo

El personal que mantiene contacto directo con el cliente conoce bien el entorno geográfico del destino donde se desarrolla su actividad, los servicios y recursos más importantes. Se dispondrá al menos de algún plano o folleto con información turística del destino para uso del cliente.

Se orienta al cliente, asesorándole y facilitándole material informativo, teléfonos de interés, recursos turísticos más importantes, información sobre empresas y servicios (hoteles, restaurantes, transporte, etc.), para lo cual se cuenta con un soporte de información organizado, convenientemente actualizado y con una cuidada presentación para que el cliente pueda consultarlo.

En caso de no disponer de ese material informativo (dossier turístico) se indica dónde se ubica la oficina de información turística y cómo llegar a ella.

No aplica a Oficinas de información turística, policía y empresas de limpieza

No aplica ☐

2.9 El personal cuida su imagen frente al cliente

El personal, durante su jornada laboral, traslada una imagen de profesionalidad, orden y pulcritud en el servicio; adopta unos códigos estéticos determinados y estandarizados sin excesos.

No aplica ☐

2.10 Se informa al cliente de las prácticas ambientales

La empresa/servicio turístico informa al cliente las buenas prácticas ambientales que aplica; en la medida en que es viable, esta información está en lugar visible (panel, folletos, carpetas...).

No aplica ☐

2.11 Existe una política de objetos perdidos

Está definido y documentado cómo actuar cuando un cliente olvida algún objeto. Todo el personal conoce y aplica las directrices definidas.

Además existe un formulario donde registrar el objeto encontrado, fecha, características, etc.

Doc- Directrices para el tratamiento de objetos perdidos
For- Registro de objetos perdidos

No aplica ☐



Resumen de la valoración de la sección BP2 Clientes

Registre la puntuación obtenida en cada una de las buenas prácticas obligatorias. Recuerde que, en la evaluación externa, la puntuación mínima de cada buena práctica obligatoria ha de ser 3 o superior a 3 para optar al distintivo *Compromiso de Calidad Turística*.

2.1 El personal asume un rol dinámico frente al cliente	
2.2 Existen directrices para el tratamiento de quejas y reclamaciones	
2.3 Se dispone de un soporte que invita al cliente a registrar una queja y/o sugerencia	
2.4 Se lleva un seguimiento de la solución adoptada ante una queja y/o sugerencia	
2.5 La empresa/servicio turístico dispone de un cuestionario de satisfacción del cliente	
2.6 La opinión del cliente se utiliza para mejorar el servicio	
2.8 El personal conoce el espacio turístico próximo al establecimiento y es capaz de ofrecer información sobre el mismo	
2.9 El personal cuida su imagen frente al cliente	
2.11 Existe una política de objetos perdidos	

Media de las buenas prácticas recomendables de la sección BP2 Clientes

Calcule la media de las puntuaciones obtenidas en cada una de las buenas prácticas recomendables

Media de las buenas prácticas de la sección BP2 Clientes

Calcule la media de las puntuaciones del total de las buenas prácticas aplicables (obligatorias y recomendables)

Número de buenas prácticas que N/A de la sección BP2 Clientes

Cuente el número de buenas prácticas que no aplican de esta sección

Observaciones y notas (incluya aquí la justificación de las buenas prácticas que no aplican)



BP3 Ventas

Guías turísticos

Manual de buenas prácticas





Puntuación: 1 a 5

3.1 Todo el equipo de trabajo conoce el producto/servicio que ofrece/vende

El personal conoce exhaustivamente el producto que oferta y/o el servicio que presta al cliente, concretamente: características, tipologías, tarifas aplicables, etc., pudiendo dar información veraz y rigurosa al cliente.

Se dispone de un documento con dicha información, la cual siempre está actualizada.

No aplica- Organismo responsable de la seguridad ciudadana.

No aplica ☐

3.2 Los precios de los productos/servicios están expuestos

Los precios de los diferentes servicios y artículos de venta al público están disponibles o en un lugar visible para el cliente.

No aplica- Organismo responsable de la seguridad ciudadana y empresas de limpieza

No aplica ☐

3.3 Se exhiben los medios de pago que son aceptados

Se exponen los indicativos de las tarjetas de crédito o formas de pago aceptados por la empresa/servicio turístico, para que el cliente los identifique rápida y claramente.

No aplica- Organismo responsable de la seguridad ciudadana y empresas de limpieza

No aplica ☐

3.4 Se emite ticket o factura

La empresa emite factura, ticket o documento similar de compra siempre que se cobre por algún servicio o producto.

No aplica- Organismo responsable de la seguridad ciudadana

No aplica ☐

3.5 La información que se proporciona al cliente es objetiva

Se proporciona información al cliente sobre el producto ofrecido y/o servicio prestado con la mayor objetividad posible, intentando no crear falsas expectativas.

No aplica ☐

3.6 Los soportes tienen un diseño atractivo

Los soportes corporativos son homogéneos, tienen un diseño atractivo y funcional y están en perfecto estado de conservación. Se garantiza que la información está totalmente actualizada.

No aplica- Organismo responsable de la seguridad ciudadana y empresas de limpieza y cualquier oficio que no disponga de instalaciones para desarrollar su actividad.

No aplica ☐

3.7 Se participa en las acciones de promoción del destino

La empresa/servicio turístico participa individualmente o a través de la asociación, colectivo, etc., en actividades (ferias, presentaciones, *workshops*, acciones comerciales...) de promoción del destino. Se demuestra la integración de la empresa/servicio turístico en el destino.

No aplica- Oficinas de información turística, organismo responsable de la seguridad ciudadana y empresas de limpieza.

No aplica ☐

3.8 Se facilita información de la empresa/servicio turístico al destino

La empresa/servicio turístico facilita información comercial a la oficina de turismo del destino; esta información puede ser particular o a través de su asociación o colectivo.

La oficina de información turística facilita información de su ubicación y horario a las empresas/servicios del destino.

No aplica- Empresas de limpieza

No aplica ☐



3.9 Existe información comercial en varios idiomas

La mayor parte de la información comercial de la empresa/servicio turístico (folletos, paneles informativos...) está, además de en castellano y en el idioma de la comunidad autónoma, en un idioma extranjero como mínimo.

Obligatorio para Oficinas de información turística, Museos y Centros de interés turístico visitable.

No aplica ☐

3.10 Se dispone de web para dar a conocer y/o comercializar el producto/servicio

Existe información de la actividad que la empresa/servicio turístico desarrolla en Internet, bien a través de una página propia o bien a través de alguna asociación o colectivo.

Esta recomendación es de carácter obligatorio para oficinas de Información Turística y para Museos y Centros de interés turístico visitable.

No aplica- Organismo responsable de la seguridad ciudadana

No aplica ☐



Resumen de la valoración de la sección BP3 Ventas

Registre la puntuación obtenida en cada una de las buenas prácticas obligatorias. Recuerde que, en la evaluación externa, la puntuación mínima de cada buena práctica obligatoria ha de ser 3 o superior a 3 para optar al distintivo *Compromiso de Calidad Turística*.

3.1 Todo el equipo de trabajo conoce el producto/servicio que ofrece/vende	
3.2 Los precios de los productos/servicios están expuestos	
3.3 Se exhiben los medios de pago que son aceptados	
3.4 Se emite el ticket o factura	
3.5 La información que se proporciona al cliente es objetiva	
3.6 Los soportes tienen un diseño atractivo	

Media de las buenas prácticas recomendables de la sección BP3 Ventas

Calcule la media de las puntuaciones obtenidas en cada una de las buenas prácticas recomendables

Media de las buenas prácticas de la sección BP3 Ventas

Calcule la media de las puntuaciones del total de las buenas prácticas aplicables (obligatorias y recomendables)

Número de buenas prácticas que N/A de la sección BP3 Ventas

Cuente el número de buenas prácticas que no aplican de esta sección

Observaciones y notas (incluya aquí la justificación de las buenas prácticas que no aplican)



BP4 Servicios externos

Guías turísticos

Manual de buenas prácticas





Puntuación: 1 a 5

4.1 Existe una base de datos de proveedores

Se dispone de un listado de proveedores (sobre papel o en soporte digital) con los datos del proveedor (nombre, dirección, teléfono, persona de contacto), los productos/servicios que suministra y otras características de interés.

For- Relación de proveedores

No aplica

4.2 Existe una selección de proveedores con los que trabajar

La empresa/servicio turístico selecciona los proveedores con los que sistemáticamente trabaja, en base a:

a. Precio
b. Calidad de los productos
c. Puntualidad en la entrega
d. Condiciones de pago
e. etc.

No aplica

4.3 Se formalizan las compras

Todas las compras efectuadas a los proveedores principales se formalizan mediante una factura o similar.

Cuando existe albarán, el pedido realizado se coteja con éste.

No aplica

4.4 Periódicamente se evalúa a los proveedores principales

Mínimo una vez al año se realiza una evaluación a los proveedores principales para determinar la continuidad de la relación; para esta evaluación se utiliza, entre otros, las incidencias detectadas hasta la fecha.

Existe un documento que evidencia dicha evaluación.

No aplica- Oficinas de información turística

For- Evaluación anual de los proveedores

No aplica

4.5 Se utilizan criterios medioambientales en las decisiones de compra

Se procura el uso de productos de limpieza que, manteniendo su eficacia, son menos agresivos con el medio ambiente, biodegradables.

En caso de comprar barnices, pinturas y disolventes se prefieren los que tienen "etiqueta verde".

Se favorece el uso de productos cuyos envases son de cristal, cartón o materiales reciclables.

No aplica

4.6 Está establecido el horario de recepción de mercancías

Está expuesto el horario de recepción de mercancías y se comunica a los proveedores (vía fax, carta, e-mail, panel informativo,...) intentando no molestar al cliente.

No aplica- Taxis, organismo responsable de la seguridad ciudadana y guías turísticos

No aplica

4.7 Existen directrices para la recepción de pedidos

Existe un documento donde se especifica cómo recibir los materiales solicitados mediante pedido formalizado; se establece realizar comprobaciones de cantidad y de requisitos específicos solicitados, así como las condiciones para la aceptación o rechazo de los pedidos.

Los pedidos rechazados se ubican en un espacio separado de los aceptados, el cual está señalizado.

Si el proveedor es de comidas y bebidas se dispone de fotocopia del registro sanitario o número de registro sanitario.

En el caso de productos alimenticios perecederos se comprueba:

- La temperatura a la que han sido transportados.
- El registro sanitario del proveedor.
- La marca de salubridad según el producto.
- Control visual de las características organolépticas del producto (color, olor característico, textura, firmeza, integridad de los envases, etc.).

No aplica

No aplica- Taxi, organismo responsable de la seguridad ciudadana y guías turísticos

Doc- Directrices para la recepción de pedidos

4.8 Están definidos los *stocks* mínimos

Están definidas las cantidades mínimas de elementos necesarios para el funcionamiento continuo de la actividad. Generalmente no se llega a incumplir el *stock* mínimo fijado por producto.

No aplica

No aplica- Taxi, organismo responsable de la seguridad ciudadana y guías turísticos

For- Relación de *stocks* mínimos

4.9 Periódicamente se realizan inventarios

Un mínimo de dos veces al año, se realizan inventarios de las existencias con la finalidad de controlar los consumos y prever necesidades de productos.

No aplica

No aplica- Taxi, organismo responsable de la seguridad ciudadana y guías turísticos

For- Inventario semestral

4.10 Se asegura la rotación de los productos en el sistema de almacenamiento

Se emplea el método FIFO (*First Input First Output*, control de fechas de caducidad), que consiste en dar salida del almacén a los primeros productos que entraron con la intención de evitar que se produzcan caducidades.

No aplica

No aplica- Taxi, organismo responsable de la seguridad ciudadana y guías turísticos

4.11 Se registran las incidencias con proveedores

Se documentan las incidencias detectadas con el proveedor, bien por incumplimiento de las condiciones pactadas, bien por incidencias en la recepción del pedido.

Las incidencias continuas de un mismo proveedor es un criterio a tener en cuenta al evaluar al proveedor.

No aplica

For- Registro de incidencias con proveedores



Resumen de la valoración de la sección BP4 Servicios externos

Registre la puntuación obtenida en cada una de las buenas prácticas obligatorias. Recuerde que, en la evaluación externa, la puntuación mínima de cada buena práctica obligatoria ha de ser 3 o superior a 3 para optar al distintivo *Compromiso de Calidad Turística*.

4.1 Existe una base de datos de proveedores	
4.3 Se formalizan las compras	
4.5 Se utilizan criterios medioambientales en las decisiones de compra	
4.7 Existen directrices para la recepción de pedidos	
4.8 Están definidos los *stocks* mínimos	
4.9 Periódicamente se realizan inventarios	
4.10 Se asegura la rotación de los productos en el sistema de almacenamiento	
4.11 Se registran las incidencias con proveedores	

Media de las buenas prácticas recomendables de la sección BP4 Servicios externos

Calcule la media de las puntuaciones obtenidas en cada una de las buenas prácticas recomendables

Media de las buenas prácticas de la sección BP4 Servicios externos

Calcule la media de las puntuaciones del total de las buenas prácticas aplicables (obligatorias y recomendables)

Número de buenas prácticas que N/A de la sección BP4 Servicios externos

Cuente el número de buenas prácticas que no aplican de esta sección

Observaciones y notas (incluya aquí la justificación de las buenas prácticas que no aplican)



BP5 Instalaciones y equipamiento

Guías turísticos

Manual de buenas prácticas



La empresa/servicio turístico dispone de señalización posicional

El nombre de la empresa/servicio está indicado en la entrada del mismo, de forma que al cliente le resulta sencillo identificarlo.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

5.2 Existe señalización direccional interna

La señalización interna es adecuada, visible y clara. Se identifican todas las áreas, dejando claro cuáles son de acceso a clientes y cuáles son de uso exclusivo del personal. Pasillos y distribuidores dirigen de forma correcta a los clientes.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

No aplica ☐

5.3 Se dispone de los elementos de seguridad necesarios

Se cuida de manera especial la señalización de los elementos de seguridad tales como salidas de emergencia, extintores y manguera. Las puertas de emergencia se encuentran en todo momento libres de obstáculos, claramente señalizadas y con sistema antipánico de apertura o en su caso el reglamentariamente autorizado. Existe iluminación de emergencia acorde a la normativa legal en materia de seguridad.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

No aplica ☐

5.4 La zona de uso del cliente es un espacio agradable y atractivo

La zona de atención al cliente se encuentra bien iluminada procurando que el tipo de iluminación contribuya a generar sensación de calidez en el ambiente.

La temperatura en general es agradable y homogénea en todos los espacios.

La pintura de paredes y techos se encuentra en perfecto estado y el suelo está limpio y abrillantado.

El ambiente es agradable y el aire renovado y sin olores.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

No aplica ☐

5.5 Se dispone de adecuados sistemas de calefacción y refrigeración en el área de servicio al cliente

Se dispone de aire acondicionado para la calefacción y refrigeración en aquellos establecimientos cuyas características climáticas así lo requieran.

En las zonas afectadas por una climatología caracterizada por temperaturas bajas la mayor parte del año, podrán emplear bien calefacción por aire acondicionado o bien radiadores. En cualquier caso, el dispositivo empleado es silencioso (menos de 25 dB) y está debidamente regulado para mantener una temperatura agradable (entre 18 y 22º C).

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

No aplica ☐

5.6 El equipamiento es acorde con el servicio que se presta y está en perfecto estado

El equipamiento se dispone de forma armoniosa, guardando una unidad de conjunto y estilo decorativo acorde con las características propias de la empresa/servicio turístico.

Está limpio y en perfecto estado de conservación.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

No aplica ☐

5.7 Existe un equipamiento completo en los aseos públicos

Los lavabos de uso para el cliente cuentan con una dotación mínima y asegurada en todo momento de jabón (preferiblemente en dispensador automático), papel higiénico, toallas de papel de un solo uso o secador de manos, así como una papelera. Los productos de reposición (papel, jabón...) se encuentran en cantidad suficiente durante la duración del servicio.

Los aseos disponen de perchas situadas a una altura accesible y suficientemente separadas del suelo. Los aseos de las señoras además disponen de contenedores higiénicos con tapa cerrada.

Los aseos disponen de la suficiente ventilación natural o mecánica.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

No aplica ☐

5.8 Se realiza una limpieza sistemática de los aseos públicos

Los aseos públicos se revisan y, si es necesario, se limpian y ordenan los sanitarios, como mínimo una vez al día. Siempre que es necesario se reponen los artículos consumibles (jabón, papel higiénico...).

Los sanitarios situados en restaurantes, bares y cafeterías se encuentran limpios y desinfectados antes de los tres servicios principales de desayuno, almuerzo y cena.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

No aplica ☐

5.9 Las zonas exteriores se limpian periódicamente

Las empresas/servicios turísticos con instalaciones de acceso directo a la calle realizan una limpieza de la zona exterior del local y de la entrada del mismo con bastante asiduidad.

Los accesos al establecimiento y/o aparcamiento están limpios y despejados.

Cuando el establecimiento está abierto en horas de baja luminosidad, se dispone de suficiente luz artificial en el exterior.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

No aplica ☐

5.10 Existe un Plan de limpieza de las instalaciones y/o equipamiento

Se dispone de un plan documentado, donde están identificadas las instalaciones y el equipamiento. El plan contempla:

- El área y/o equipamiento susceptible de limpieza
- La frecuencia y periodicidad de limpieza

Se garantiza que las zonas han sido convenientemente ventiladas y se percibe un olor agradable, las papeleras y ceniceros están limpios y vacíos y no existen restos de polvo o suciedad en suelos, paredes, mobiliario y cristales.

Las áreas y servicios de restauración se limpian después de cada servicio; en el caso de alojamientos, las zonas comunes interiores se limpian y ordenan mínimo dos veces al día.

Las empresas con vehículos al servicio del cliente realizan regularmente, al menos una vez al mes, una limpieza profunda del vehículo; en el caso de taxis la periodicidad mínima será semanal y en cualquier caso se revisa el interior del vehículo al finalizar cada turno.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

For- Plan de limpieza preventivo

No aplica ☐

5.11 Se limpia en momentos de menor presencia de clientes

Las labores de limpieza se realizan, preferentemente, cuando menor presencia de clientes hay.

Se evita poner los elementos de limpieza interfiriendo los lugares de paso.

Se evita el uso de productos de limpieza abrillantadores que puedan provocar resbalones.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

No aplica ☐

5.12 Los productos de limpieza están convenientemente envasados

Los productos de limpieza se encuentran en sus envases originales o, en caso contrario, convenientemente etiquetados. Nunca se utilizan botellas de bebidas o refrescos que puedan inducir a confusión.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

No aplica ☐

5.13 Se dispone de un lugar donde guardar el equipamiento de limpieza

Existe un cuarto o zona identificada donde se ubica todo el equipamiento de limpieza (productos de limpieza, cubos, escobas, etc.).

El lugar está ordenado y cerrado.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

No aplica ☐

5.14 Existe un Plan de mantenimiento preventivo

Existe un documento donde se identifican los elementos o equipamiento susceptible de un mantenimiento periódico. En dicho documento se identifica:

- Elemento y/o equipamiento.
- Fecha de revisión y/o mantenimiento.
- Responsable y/o empresa a realizar el mantenimiento.
- Se identifican aquellas revisiones que son obligatorias legalmente, como la revisión de extintores, ascensores, etc.

El Plan de mantenimiento preventivo es conocido y se aplica sistemáticamente.

En el caso de estaciones de esquí y empresas de alquiler de vehículos, existirá un Plan de mantenimiento específico para áreas exteriores.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

For- Plan de mantenimiento preventivo

No aplica ☐

5.15 Se realizan las revisiones que la normativa aplicable exige

Se realizan todas y cada una de las revisiones de instalaciones, equipamiento y/o vehículos que la reglamentación exige; la empresa/servicio turístico dispone de registros, albaranes, facturas... que evidencian que efectivamente se han realizado todas las revisiones obligatorias en tiempo y forma.

No aplica- Guías turísticos

No aplica ☐

5.16 Se efectuan las labores de desinfección, desinsectación y desratización fijadas por normativa

Se realizan aquellas desinfecciones, desinsectaciones y desratizaciones que marca la normativa vigente. Para ello se tiene un concierto con una empresa especializada y se dispone de registros de las acciones realizadas. La planificación de dichas acciones está incluida en el Plan de mantenimiento preventivo.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

No aplica ☐

5.17 Se dispone y se hace uso del parte de averías o similar

Se dispone de un parte de averías o un soporte similar, en el que se registran las averías que se producen en la empresa/servicio turístico. En el mismo se registra: equipo o maquinaria averiada, tipo de avería, fecha de la avería, fecha de reparación, observaciones y conformidad.

Las empresas o profesionales con vehículos al servicio del cliente disponen de un servicio propio o concertado para realizar las reparaciones necesarias en los vehículos.

No aplica- Guías turísticos

For- Parte de averías

No aplica

5.18 Se cumple lo exigido en materia de accesibilidad para personas con movilidad reducida

La empresa/servicio turístico cumple con la normativa legal vigente relativa a la supresión de barreras arquitectónicas.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

No aplica

5.19 Se dispone de un botiquín de primeros auxilios

La empresa/servicio turístico dispone de un botiquín o similar para poder atender a los clientes o empleados en caso de accidente. El botiquín dispone de un *stock* mínimo de productos, descritos en un documento, junto al botiquín.

Periódicamente se revisa la fecha de caducidad, como mínimo una vez al año.

No aplica

5.20 Se realiza una correcta clasificación de residuos

Los residuos generados por la actividad se clasifican atendiendo a su origen, de forma selectiva, siempre y cuando los servicios municipales lo permitan.

Los productos de mantenimiento y revisión de vehículos se usan siempre en cantidades justas para su fin, evitando vertidos, fugas y despilfarros.

Los lubricantes, grasas y otros productos grasos de carácter sintético se consumen en las cantidades mínimas necesarias y se eliminan mediante recogida selectiva y de acuerdo con la normativa de recogida de aceites usados.

No aplica- Empresas/servicios sin instalaciones

No aplica



Resumen de la valoración de la sección BP5 Instalaciones y equipamiento

Registre la puntuación obtenida en cada una de las buenas prácticas obligatorias. Recuerde que, en la evaluación externa, la puntuación mínima de cada buena práctica obligatoria ha de ser 3 o superior a 3 para optar al distintivo *Compromiso de Calidad Turística*.

5.1 La empresa/servicio turístico dispone de señalización posicional	
5.2 Existe señalización direccional interna	
5.3 Se dispone de los elementos de seguridad necesarios	
5.4 La zona de uso del cliente es un espacio agradable y atractivo	
5.5 Se dispone de adecuados sistemas de calefacción y refrigeración en el área de servicio al cliente	
5.6 El equipamiento es acorde con el servicio que se presta, y está en perfecto estado	
5.7 Existe un equipamiento completo en los aseos públicos	
5.8 Se realiza una limpieza sistemática de los aseos públicos	
5.9 Las zonas exteriores se limpian periódicamente	
5.10 Existe un Plan de limpieza de las instalaciones y/o equipamiento	
5.11 Se limpia en momentos de menos presencia de clientes	
5.12 Los productos de limpieza están convenientemente envasados	
5.13 Se dispone de un lugar donde guardar el equipamiento de limpieza	
5.14 Existe un plan de mantenimiento preventivo	
5.15 Se realizan las revisiones que la normativa aplicable exige	
5.16 Se efectúan las labores de desinfección, desinsectación y desratización fijadas por normativa	
5.17 Se dispone y se hace uso del parte de averías o similar	
5.18 Se cumple lo exigido en materia de accesibilidad para personas con movilidad reducida	
5.19 Se dispone de un botiquín de primeros auxilios	
5.20 Se realiza una correcta clasificación de residuos	

Media de las buenas prácticas recomendables de la sección BP5 Instalaciones y equipamiento

Calcule la media de las puntuaciones obtenidas en cada una de las buenas prácticas recomendables

Media de las buenas prácticas de la sección BP5 Instalaciones y equipamiento

Calcule la media de las puntuaciones del total de las buenas prácticas aplicables (obligatorias y recomendables)

Número de buenas prácticas que N/A de la sección BP5 Instalaciones y equipamiento

Cuente el número de buenas prácticas que no aplican de esta sección

Observaciones y notas (incluya aquí la justificación de las buenas prácticas que no aplican)

BP6 Oficio

Guías turísticos

Manual de buenas prácticas



Puntuación: 1 a 5

6.1 Se dispone de la titulación correspondiente al ejercicio de su profesión

El guía turístico posee el título oficial expedido por el organismo correspondiente de la comunidad autónoma a la que pertenece. Además, se encuentra inscrito en el registro de guías turísticos de su comunidad autónoma en caso de existir. Durante el ejercicio de su actividad exhibe de modo visible el carné o distintivo, y se preocupa por la renovación del mismo antes de su vencimiento.

No aplica

6.2 El guía habla varios idiomas

El guía habla con fluidez los idiomas oficiales de la comunidad autónoma y el idioma o idiomas extranjero/s indicado/s en su título de guía.

En el caso de empresas de guías se permite que por turnos queden cubiertos los idiomas solicitados.

No aplica

6.3 El guía dispone de un documento en el que recoge las frases y expresiones de cortesía

El guía, independientemente de su tipología, dispone de un documento que recoge las expresiones y fórmulas de cortesía que se emplean en la prestación del servicio, y lo emplea en el transcurso del servicio.

Doc- Fórmulas de cortesía

No aplica

6.4 El guía conoce los servicios turísticos que se ofrecen en el destino

El guía conoce bien la ubicación y características de la oferta básica y complementaria del destino más allá de los recursos (restaurantes, bares, comercios, oficina de turismo, alquiler de vehículos...).

En la medida de lo posible, emplea la guía turística oficial del destino como soporte de apoyo, para garantizar la legalidad de la oferta y la imparcialidad en sus sugerencias.

Doc- Guía oficial de turismo

No aplica

6.5 El guía dispone de los teléfonos de servicios médicos y de seguridad

El guía dispone la relación de teléfonos y datos de los servicios médicos y de seguridad del destino (organismos responsables de la seguridad ciudadana, ambulancia, servicios de emergencia, etc.). Los teléfonos de interés están guardados en el teléfono móvil que lleva siempre consigo.

No aplica

6.6 Se comprueba el servicio contratado

En el caso de que el guía sea un intermediario entre la agencia o empresa que lo ha contratado y el cliente final, el guía debe recoger las posibles diferencias entre lo que el visitante ha contratado a la empresa y lo que la empresa ha contratado al guía, comunicando por escrito tanto a la empresa como al visitante las diferencias producidas.

No aplica

6.7 El guía planifica las visitas con antelación

El guía planifica con antelación y establece la visita guiada, con sus paradas explicativas. Establece asimismo el tiempo estimado de cada visita en función de las características del grupo (edad, tamaño, estado físico, etc.). Por otro lado, y ante cualquier imprevisto o retraso, establece alternativas a las visitas. Finalmente, selecciona de forma previa la información de mayor interés para el recorrido en general.

Se establecen alternativas a las visitas preestablecidas en función de posibles retrasos del grupo, o imprevistos.

For- Planificación de las visitas

No aplica

6.8 Se facilita información de la visita antes de iniciarla

Con carácter previo al inicio del recorrido, el guía explica el contenido de la ruta, especificando el recorrido, lugares a visitar, paradas y descansos, tiempo aproximado en cada lugar y punto final del recorrido. Siempre que sea posible, hará entrega de material promocional del destino (guías, planos, etc.) a todos los componentes del grupo.

Doc- Material promocional

No aplica

6.9 El guía establece y gestiona los tiempos de visita

Se tienen establecidos los tiempos de visita en función de las características del grupo (edad, tamaño, motivaciones...). Intenta cumplir los tiempos estimados de visita, controlando los tiempos de explicaciones, descanso, etc. pero mostrándose flexible a sugerencias del grupo (suprimir una visita, visitar un lugar fuera de ruta, cambiar una actividad por otra, etc.) si el grupo así lo requiere. El ritmo de avance del grupo es adecuado, caminando sin trasmitir sensación de agobio y sin que el grupo se sienta presionado por el tiempo.

No aplica

6.10 Se comunican de forma inmediata los cambios

En el momento de conocer posibles cambios en las características de la visita prevista deben ser comunicados a los clientes.

No aplica

6.11 Exhibe los idiomas hablados por los guías

En caso de tratarse de una empresa de guías se muestra de forma fácilmente visible para el visitante los idiomas en los que el personal de la empresa es capaz de proporcionar la información sobre el destino.

No aplica

6.12 El guía despierta y mantiene el interés del grupo

Invita sutilmente a los miembros del grupo a participar en la visita, despertando las dudas y curiosidad sobre aquello que está explicando y fomentando él mismo el diálogo para que los componentes del grupo participen de las explicaciones. Intenta incorporar información anecdótica que despierte y mantenga el interés.

No aplica

6.13 Escucha a los miembros del grupo

El guía escucha atentamente, sin interrupciones, manteniendo el contacto visual con sus interlocutores. Manifiesta interés y comprensión ante los problemas o peticiones del grupo, y resuelve con diligencia sus dudas o problemas.

No aplica

6.14 Aplica aspectos de la comunicación no verbal en su interacción con el grupo

El guía dirige la mirada de forma aleatoria entre los miembros del grupo, evitando fijar la vista siempre en la misma persona. Evita la exageración en los gestos y utiliza una sonrisa intensa que trasmita confianza. Mantiene una distancia adecuada con respecto al grupo y en lo posible se sitúa a la cabeza del grupo.

No aplica

6.15 Emplea un tono de voz y ritmo al hablar apropiados

Utiliza un tono de voz descendente que trasmite firmeza, determinación y confianza. Utiliza el volumen y ritmo apropiados articulando correctamente las palabras. Tiene en cuenta que al hablar muy deprisa, los interlocutores pueden tener problemas para comprender las explicaciones y perder el interés por el contenido del mensaje. La norma a seguir es: "Pensar más deprisa que el interlocutor, pero hablar más despacio de lo que él piense".

No aplica

6.16 Adapta el contenido del mensaje al grupo

El guía adapta el contenido y la forma del mensaje al público objetivo que conforma el grupo, de manera que es capaz de explicar de forma más didáctica, sencilla o técnica en función de la tipología, características y expectativas de las personas.

No aplica

6.17 Selecciona los lugares idóneos para las explicaciones

El guía selecciona para sus explicaciones lugares tranquilos, sin interferencias y sin molestar a otros usuarios. En los espacios abiertos el guía turístico ha de procurar encontrar espacios resguardados del viento, sol excesivo, etc. Intenta encontrar así mismo lugares elevados para hacerse oír mejor.

No aplica

6.18 Controla el tamaño del grupo

Se tiene identificado el tamaño máximo de los grupos para cada recorrido.

No aplica

6.19 Conoce a los clientes

Previo al inicio del recorrido el guía hablará con el responsable del grupo o el guía preguntará directamente al público para conocer posibles características de los clientes que pudieran afectar a la correcta realización de la visita.

No aplica

6.20 Promueve un comportamiento respetuoso con el entorno y los lugares visitados

Al iniciar la visita se comunican a los visitantes las normas medioambientales que deberán considerar a lo largo del recorrido.

Además, en el transcurso de la visita el guía aprovecha cada oportunidad que se le presenta para fomentar el respeto y el cuidado por los lugares que se visitan, aconsejando la no generación de residuos o la no disposición de basura fuera de los lugares destinados a ello, etc.

No aplica

6.21 Controla el nivel de ruido generado por el grupo

El guía procura mantener un nivel de ruidos del grupo y que se respete al máximo la normativa al respecto en aquellos lugares que de forma explícita así lo indiquen.

No aplica

Resumen de la valoración de la sección BP6 Oficio

Registre la puntuación obtenida en cada una de las buenas prácticas obligatorias. Recuerde que, en la evaluación externa, la puntuación mínima de cada buena práctica obligatoria ha de ser 3 o superior a 3 para optar al distintivo *Compromiso de Calidad Turística*.

Buenas prácticas obligatorias de la sección BP6 Oficio

6.1 Se dispone de la titulación correspondiente al ejercicio de su profesión	
6.2 El guía habla varios idiomas	
6.3 El guía dispone de un documento en el que recoge las frases y expresiones de cortesía	
6.4 El guía conoce los servicios turísticos que se ofrecen en el destino	
6.5 El guía dispone de los teléfonos de servicios médicos y de seguridad	
6.7 El guía planifica las visitas con antelación	
6.8 Se facilita información de la visita antes de iniciarla	
6.9 El guía establece y gestiona los tiempos de visita	
6.10 Se comunican de forma inmediata los cambios	
6.11 Exhibe los idiomas hablados por los guías	
6.12 El guía despierta y mantiene el interés del grupo	
6.13 Escucha a los miembros del grupo	
6.14 Aplica aspectos de la comunicación no verbal en su interacción con el grupo	
6.15 Emplea un tono de voz y ritmo al hablar apropiados	
6.16 Adapta el contenido del mensaje al grupo	
6.17 Selecciona los lugares idóneos para las explicaciones	
6.18 Controla el tamaño del grupo	
6.20 Promueve un comportamiento respetuoso con el entorno y los lugares visitados	
6.21 Controla el nivel de ruido generado por el grupo	

Media de las buenas prácticas recomendables de la sección BP6 Oficio

Calcule la media de las puntuaciones obtenidas en cada una de las buenas prácticas recomendables

Media de las buenas prácticas de la sección BP6 Oficio

Calcule la media de las puntuaciones del total de las buenas prácticas aplicables (obligatorias y recomendables)

Número de buenas prácticas que N/A de la sección BP6 Oficio

Cuente el número de buenas prácticas que no aplican de esta sección

Observaciones y notas (incluya aquí la justificación de las buenas prácticas que no aplican)

VALORACIÓN GENERAL

Guías turísticos

Manual de buenas prácticas



VALORACIÓN GENERAL

Traslade aquí las medias obtenidas en cada sección y, a continuación, calcule la media global de las secciones.

	Media de BPs obligatorias	Media de BPs recomendables	Nº de BPs que no aplican
BP1 Personas			
BP2 Clientes			
BP3 Ventas			
BP4 Servicios externos			
BP5 Instalaciones y equipos			
BP6 Oficio			
	Media global de BPs obligatorias	Media global de BPs recomendables	Nº total de BPs que no aplican

LISTADO DE DOCUMENTACIÓN

Guías turísticos

Manual de buenas prácticas



LISTADO DE DOCUMENTACIÓN

1.2 For- Organigrama funcional

1.2 Doc- Funciones y responsabilidades por puesto de trabajo

1.3 For- Plan de trabajo

1.5 For- Plantilla mínima por temporada

1.7 For- Registro de aspectos críticos

1.9 For- Plan de formación

1.9 For- Certificado/diploma de asistencia a cursos (documentación emitida por otra entidad)

1.10 Doc- Directrices sobre uniformidad

1.12 Doc- Fórmulas de cortesía

1.16 Doc- Plan de prevención de riesgos laborales (documentación emitida por otra entidad)

1.16 Doc- Plan de emergencia y evacuación (documentación emitida por otra entidad)

1.17 Doc- Directrices sobre cómo actuar en caso de accidente

1.18 Doc- Certificado de formación en seguridad y primeros auxilios (documentación emitida por otra entidad).

1.19 Doc- Buenas prácticas ambientales

1.20 For- Manual de buenas prácticas cumplimentado (autoevaluación)

1.21 Doc- Informe anual de calidad

2.2 Doc- Directrices para el tratamiento de quejas y sugerencias

2.3 For- Cuestionario de queja y/o sugerencia

2.5 For- Cuestionario de satisfacción

2.11 Doc- Directrices para el tratamiento de objetos perdidos

2.11 For- Registro de objetos perdidos

4.1 For- Relación de proveedores

4.4 For- Evaluación anual de los proveedores

4.7 Doc- Directrices para la recepción de pedidos

4.8 For- Relación de *stocks* mínimos

4.9 For- Inventario semestral

4.11 For- Registro de incidencias con proveedores

5.10 For- Plan de limpieza preventivo

5.14 For- Plan de mantenimiento preventivo

5.17 For- Parte de averías

6.3 Doc- Fórmulas de cortesía

6.4 Doc- Guía oficial de turismo

6.7 For- Planificación de las visitas

6.8 Doc- Material promocional