

**Título** Elementos de normalización y gestión de la calidad para la actividad turística

---

**Tipo de Producto** Libro

---

**Autores** Beltrami Mauro y Dangelo Federico

---

## Código del Proyecto y Título del Proyecto

---

A14S13 - Elementos de normalización y gestión de la calidad aplicada a servicios turísticos

---

## Responsable del Proyecto

---

Beltrami, Mauro

---

## Línea

---

Turismo

---

## Área Temática

---

Hospitalidad

---

## Fecha

---

2017

---

**INSOD**

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas  
Proyectuales

**UADE** 



# ELEMENTOS DE NORMALIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

MAURO BELTRAMI - FEDERICO DANGELO MARTINEZ

Licenciatura en Turismo y Hotelería - Área hospitalidad  
Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas Proyectuales  
**Facultad de Comunicación - Fundación UADE**



## DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

DG. Claudio Salinas

Beltrami, Mauro

Elementos de normalización y gestión de la calidad para la actividad turística / Mauro Beltrami ; Federico Héctor Dangelo Martínez. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ediciones UADE - Universidad Argentina de la Empresa, 2017.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-519-158-7

1. Normalización. 2. Turismo de Calidad. I. Dangelo Martínez, Federico Héctor II. Título

CDD 338.4791

# AUTORIDADES

\_Rector UADE:

**Ricardo Orosco**

\_Decana FACO:

**Claudia Cortez**

\_Coordinadora del INSOD:

**Mg. Marina L. Tomasotti**

\_ Secretario Académico y Secretario  
de Investigación y Extensión

**Andrés Cuesta**

\_Director de Área:

**Ricardo Méndez**

\_Director de carrera:

**Mario Córdoba**

***“A Silvana Laura Thernes, Estefanía Torette Perrone y Laura Romina Rolff de la Facultad de Comunicación, quiénes estuvieron a cargo de la corrección de estilo de la obra”***

“A mi hijo Bautista, mi esposa Silvana, a toda mi familia, de quienes siempre tuve apoyo. A mis alumnos de quienes siempre tuve el impulso por investigar, y también a mi ayudante Leandro quien me acompañó y colaboró en los inicios de mi docencia. A todos ellos gracias”

**Federico.**

## **Elementos de normalización y gestión de la calidad para la actividad turística**

**BELTRAMI, Mauro**  
**DANGELO MARTÍNEZ, Federico**

# LOS AUTORES

## **Mg. Mauro Beltrami**

Magíster en Dirección de Empresas egresado de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.L.P. y Licenciado en Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Profesor universitario en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), en la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y en la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM). En su trayectoria académica, ha sido director de proyectos de extensión (FCE-UNLP), director de tesis de grado y posgrado (FCE-UNLP). Tiene diversos trabajos publicados, habiendo participado también como miembro del comité de árbitros de revista Frónesis (Universidad del Zulia, Venezuela). Es además consultor, capacitador, implementador y auditor según normas técnicas (ISO, IRAM e IRAM-SECTUR) y modelos de gestión del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT), habiendo trabajado para organismos públicos (nacionales, provinciales y municipales) y empresas privadas de diversas ramas económicas (incluyendo servicios turísticos). Trabajó además como consultor para distintos organismos nacionales e internacionales: Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), Consejo Federal de Inversiones (CFI), Centro de Calidad de la Federación Argentina de Municipios (CECAM-FAM), Cámara Argentina de Turismo (CAT), entre otros. Fue Coordinador Académico en IRAM del Curso de Especialización en gestión de la Calidad Turística.

## **Dr. Federico Dangelo Martínez**

Abogado egresado de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la U. B. A., especializado en Derecho del Turismo y en Calidad Turística. Profesor universitario en la Universidad Argentina de la Empresa y en la Universidad Nacional de Lanús, de las siguientes materias: Derecho del Turismo, Legislación del Turismo y Normas de Calidad, Calidad en Servicios. Ha sido durante años uno de los referentes del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) en el Ministerio de Turismo de la Nación, donde participó en el desarrollo de distintas herramientas nacionales para la mejora de la competitividad sectorial. Fue además Coordinador de la Implementación de las Normas Sectoriales IRAM-SECTUR y Responsable e implementador de la herramienta de calidad Directrices de Gestión Turística de Municipios en dicho Ministerio, trabajando en diversas provincias del país. Asimismo, ha sido Coordinador Regional, por Litoral y por Patagonia, en el Consejo Federal de Turismo.



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## Prólogo

### 0. Introducción

#### 1. La Calidad. Conceptos y significados

##### 1.1 La Calidad

1.1.1 Concepto de la calidad y su evolución

1.1.2 Calidad de producto y calidad de servicio

1.1.3 Calidad según los principales referentes

1.1.3.1 Calidad según William E. Deming

1.1.3.2 Calidad según Joseph M. Juran

1.1.3.3 Calidad según Philip Crosby

##### 1.2 Gestión de la Calidad

1.2.1 Los principios y requisitos de la calidad

1.2.2 Concepto de sistema de gestión de la calidad

1.2.3 Gestión por procesos

1.2.4 Documentos

1.2.5 Planificación de la gestión de la calidad

1.2.6 Indicadores de gestión

##### 1.3 Satisfacción del cliente

1.3.1 Satisfacción del cliente externo

1.3.2 Satisfacción del cliente interno

1.3.3 Tratamiento de la queja

#### 2. El marco teórico y los fundamentos de la normalización y la calidad

##### 2.1 La normalización

2.1.1 Las normas técnicas

2.1.2 Normas internacionales, regionales y nacionales

2.1.3 ¿Cómo se constituyen los organismos de estudio de las normas en IRAM?

2.1.4 ¿Quiénes pueden participar de los organismo de estudio en IRAM?

2.1.5 Clasificación general de normas técnicas

2.1.6 ¿Qué características tiene una norma técnica?

##### 2.2 Las normas y la gestión de la calidad en turismo

2.2.1 Los fundamentos de la calidad y los sistemas de gestión

2.2.2 El enfoque por procesos

2.2.3 El ciclo de Deming o de mejora continua

2.2.4 Los métodos de evaluación de la conformidad

2.2.4.1 Auditorías del sistema de gestión

2.2.4.2 Revisiones del sistema de gestión

2.2.5 La acreditación y la certificación en Argentina

2.3 La normalización y la calidad en el tiempo

2.3.1 Los modelos de excelencia

2.3.2 Síntesis conceptual del control, el aseguramiento y la gestión de la calidad

2.3.3 La normalización, la calidad y el turismo

2.3.4 Aplicación de normas técnicas en la actividad turística

2.3.5 Formulación e implementación de otros modelos de gestión a nivel nacional

2.3.5.1 La utilización de instrumentos técnicos por parte de la administración pública

2.3.5.2 La formulación e implementación de modelos de gestión desde gobiernos locales

2.3.5.3 Modelos de gestión y educación en turismo

### **3. El sistema nacional de normas, calidad y certificación y el Sistema Argentino de Calidad Turística**

3.1 El decreto nacional N° 1474/1994. Sistema nacional de calidad, normas y certificación

3.2 Sistema nacional de normas, calidad y certificación

3.2.1 Consejo nacional de normas, calidad y certificación

3.2.2 Organismo de normalización

3.2.3 Organismo de acreditación

3.2.4 Organismo de certificación

3.3 Sistema Argentino de Calidad Turística – SACT

3.3.1 Introducción

3.3.2 Sistema Argentino de Calidad Turística

3.3.3 Normas sectoriales IRAM-SECTUR

3.3.4 Premio nacional a la calidad

### **4. Normas internacionales aplicables al sector turístico (ISO)**

4.1 La serie de normas ISO 9000

4.2 La norma ISO 9000

4.3 La norma ISO 9001 (versión 2008)

4.3.1 La nueva versión 2015 de la norma ISO 9001

4.4 La norma ISO 9004

4.5 La gestión ambiental según la norma ISO 14001

4.5.1 La nueva versión 2015 de la ISO 14001

4.6 La norma ISO 19011

4.7 La norma ISO 22000

4.8 Otras normas internacionales a considerar: las ISO 26000 e ISO 50001

4.9 Normas ISO para la actividad turística

4.10 La futura norma ISO 45001 de seguridad y salud en el trabajo

## **5. Normas nacionales para el sector turístico**

5.1 La IRAM 30400 y la aplicación de ISO 9001 en servicios turísticos

5.2 La serie IRAM 42.000 de normas sectoriales para turismo

5.3 La IRAM 42100: gestión de la calidad, la seguridad y ambiental para balnearios

5.4 La serie IRAM 42200 para alojamiento y la norma IRAM-SECTUR 42200 para hotelería

5.5 La norma IRAM-SECTUR 42800 para restaurantes

5.6 La norma IRAM-SECTUR 42910 para empresas intermediarias de servicios turísticos

5.7 Los referenciales y las ecoetiquetas IRAM para turismo

## **6. Directrices de gestión turística de municipios**

6.1 Las directrices de gestión turística de municipios como herramientas de gestión local

6.2 Los ejes temáticos de las directrices de gestión turística de municipios

6.2.1 Eje 1. Directrices referidas al liderazgo del Organismo local de turismo en el destino

6.2.2 Eje 2. Directrices referidas a las relaciones del Organismo local de turismo

6.2.3 Eje 3. Directrices referidas a la comunicación del destino

6.2.4 Eje 4. Directrices referidas a la gestión ambiental

6.2.5 Eje 5. Directrices referidas a la gestión de la calidad

6.2.6 Eje 6. Directrices referidas a la gestión de los recursos humanos

6.2.7 Eje 7. Directrices referidas a la gestión del conocimiento del destino

6.2.8 Eje 8. Directrices referidas a la tecnología de soporte a la gestión

6.3 Síntesis

## **7. Bibliografía**

# PRÓLOGO

**Mario Córdoba**

Tengo el enorme placer de presentar este e-book, resultado de un proceso de investigación liderado por Federico Dangelo Martínez y Mauro Beltrami, docentes de Normas de Calidad de la Licenciatura en Turismo y Hotelería de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), a quienes me une un profundo respeto profesional y cariño personal. El equipo de trabajo se completa con Jéssica Alonso, Mailén Córdoba Martínez, Luciana Correa y Antonella Mutti, alumnas de la misma carrera, que han tenido la ardua tarea de validar la amigabilidad del discurso utilizado. La Introducción de esta obra es autoría del Arq. Daniel Oscar Beltrami, con una amplia trayectoria docente, quien además desempeña el cargo de Gerente de Relaciones Institucionales de IRAM. Por otro lado, la observación y corrección de la obra estuvo a cargo de la docente Estefanía Torette Perrone y la alumna Laura Romina Rolff, ambas de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. A todos ellos MUCHAS GRACIAS.

El objetivo de esta publicación es ofrecer de manera sintética, didáctica e integral un conjunto de elementos que sin duda contribuyen a observar, analizar y trabajar con normas y otras herramientas de gestión, profundizando en el conocimiento teórico-práctico que estos dispositivos brindan en pos de lograr la mayor cantidad posible de beneficios económicos, sociales y ambientales que el Turismo puede ofrecer en el mundo entero y, en particular, en la República Argentina.

El entendimiento y la aplicación de este cuerpo de saberes están insertos en un contexto en el cual existen, y se han desarrollado a nivel nacional e internacional, una serie de instrumentos que promueven e impulsan la competitividad de distintos sectores económicos, así como tienden a fortalecer la capacidad de gestión del Estado.

Entre estas herramientas, las normas técnicas elaboradas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), el Instituto Nacional de Normalización y Certificación (IRAM), y el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT), se inscriben como elementos fundamentales para desarrollar estrategias de desarrollo económico en general y de sectores productivos como el Turismo en particular.

El uso masivo de Internet – que facilita tanto a los destinos consolidados como a los emergentes llegar con mayor rapidez a más consumidores potenciales – coloca al turista actual en un lugar privilegiado. Le permite acceder con mayor rapidez a la información de los destinos, diferenciándolo así del turista tradicional que, por lo general, dependía del asesoramiento de un profesional del turismo para luego concretar su experiencia turística.

Como consecuencia de esta situación, el sector académico-turístico debe focalizarse en formar profesionales capaces de brindar soluciones a los problemas y desafíos propios del Turismo

de gestión local que abarca un amplio espectro de desarrollo de la gestión turística a través de diferentes ejes temáticos como el liderazgo del Organismo local de turismo, sus relaciones con la comunidad, la comunicación del destino, la gestión ambiental, la gestión de la calidad, la gestión de los recursos humanos, la gestión del conocimiento del destino, y la tecnología de soporte a la gestión. Finalmente, quiero destacar la sencillez y claridad con la que se explica la compleja trama de la calidad aplicada al Turismo, una de las actividades productivas que más se ha desarrollado en las últimas décadas y que sigue presentando un futuro promisorio, que espero le permita a lectores, alumnos, docentes y profesionales comprender sin mayores dificultades el tema elegido.

Esta es una obra que pueden disfrutar diferentes públicos vinculados a la temática e incluso es una buena excusa para crear vínculos. Confío en que este libro pasará a ser una importante pieza en las bibliotecas académicas como material didáctico en muchas universidades.

Agradezco el espacio para compartir con los lectores los sentimientos que me generó esta obra, felicitar a sus autores y colaboradores por el excelente trabajo e incentivarlos para continuar con la placentera tarea de generar y transferir conocimiento.



00

INTRODUCCIÓN

—

# INTRODUCCIÓN

Daniel Beltrami<sup>1</sup>

## Sin normas...

Desde los inicios de la humanidad las normas están instaladas en nuestras vidas, es más, sin normas no habría vida social posible. Son incluso más antiguas que expresiones tales como: utensilios, herramientas, construcciones, altares, ruedas, caminos, armas, otras. Nuestros antepasados descubrieron, diseñaron, construyeron y mejoraron elementos como los mencionados aplicando normas basadas en experiencias y mejoras tecnológicas. Para ellos, obviamente no fue fácil sobrevivir y progresar en aquellos ambientes hostiles. Desde luego, no más hostiles que los actuales, aunque quizás sí un tanto diferentes.

Observar, entender, recordar, usar, repetir, mejorar, transferir conocimientos, experiencias, información, consensuar reglas, métodos, comportamientos, son en definitiva los fundamentos para crear normas.

Griegos, mayas, incas, romanos, egipcios, indios, chinos, entre otros, han sido reputados hacedores de normas (algunas de las cuales se aplican o influyen en la actualidad). Desde aquellos grupos errantes de recolectores hasta nuestra compleja actualidad, las sociedades necesitan y son grandes creadoras y perfeccionadoras de normas.

Desde normas domésticas simples e innominadas (como el proceso de bañar nuestro perro, elaborar un guiso o planear nuestras vacaciones), hasta normas internacionales sofisticadas y complejas (para especialistas de altísimo nivel técnico), las normas están instaladas en nuestras vidas, son parte de la vida humana.

Cuando no hay normas, rápidamente lo percibimos. Invisibles a nuestros ojos, las normas están allí para cuidarnos. Nos damos cuenta de su falta generalmente por defecto y, muchas veces, cuando ya es tarde.

## Normas, ¿por qué?

Las normas son el resultado de la necesidad y la búsqueda de soluciones, son argumentos para sortear dificultades y se constituyen como mecanismos para prevenir daños, optimizar el uso

---

<sup>1</sup> Daniel Beltrami es arquitecto (UCA La Plata), tiene una Maestría en Marketing Internacional con grado de Especialista (Universidad Nacional de La Plata - Universidad de Reutlingen). Actualmente es Gerente de Relaciones Institucionales de IRAM. Auditor líder de sistemas de gestión. Responsable del Programa IRAM Universidades.



de los recursos, cuidar el ambiente y mejorar nuestra calidad de vida.

En los países de América, varios organismos de normalización se establecieron durante las primeras décadas de 1900, impulsados por la necesidad de dar concretas soluciones a necesidades específicas, aunque muchas veces las catástrofes fueron las impulsoras.

Un antiguo refrán “Después que el niño se ahogó, Juan y María taparon el pozo” se asocia a un caso trágico: el gran incendio de Baltimore en 1904. La catástrofe se desató y fue expandiéndose rápidamente por la ciudad, donde los bomberos disponibles fueron insuficientes, convocando con urgencia a los bomberos de las ciudades cercanas, quienes respondieron raudamente. Llegaron los refuerzos; no obstante, les fue imposible ayudar, y contemplaron inermes cómo el fuego devoraba los edificios y las vidas humanas. Los bomberos de las otras ciudades no pudieron conectar las mangueras a los hidrantes pues las roscas eran incompatibles. A partir de allí, en EEUU se hizo un estudio comparativo de más de 600 conectores.

Sea en forma reactiva o proactiva, el desarrollo de normas es incesante y progresivo, como lo son las necesidades, situaciones y los desafíos que inexorable y permanentemente enfrenta la humanidad.

## **Beneficios**

Algunos de los beneficios que aportan las normas son:

- Contar con un lenguaje común entre proveedores y consumidores, maximizando la confianza entre sí al consensuar las bases técnicas para juzgar la calidad, el cuidado ambiental, la seguridad, entre otros. Mejorar y clarificar el comercio.
- Facilitar la relación cliente proveedor de los participantes en las cadenas de provisión.
- Contribuir al aumento de la competitividad de las organizaciones.
- Simplificar el uso, la operación y el mantenimiento de máquinas, equipos, instalaciones, vehículos.
- Mejorar la gestión de las organizaciones y la prestación de los servicios, disminuyendo costos y contribuyen al ahorro universal de recursos.
- Ser instrumentos de transferencia de tecnología.
- Optimizar la compatibilidad, por ejemplo la electromagnética (ECM), asegurando que un equipo o un sistema pueda funcionar sin introducir perturbaciones electromagnéticas perniciosas para todo lo que se encuentra en su entorno y viceversa. Por ejemplo: entre un marcapasos y un televisor, entre un juguete electrónico y el sistema electrónico de un avión.

## Normas ¿dónde?

Las normas son clave para el desarrollo económico y social de un país y las relaciones comerciales internacionales. Abarcan áreas muy diversas: salud, alimentos, química, construcción, metales, accesibilidad, madera, vehículos, robótica, electrónica, petróleo, agua, aire, infraestructuras, ambientes de trabajo, juguetes, equipamiento de plazas, correos, bancos, utensilios, armas, agroindustria, turismo, transportes, comunicaciones, nanotecnología. Las aplican organizaciones públicas y privadas, con o sin fines de lucro. Las normas técnicas abordan productos, servicios, procesos, sistemas de gestión, competencias laborales, terminología, entre otros.

## Un norma técnica

Cuando hablamos de normas técnicas, nos referimos a un documento técnico, de carácter público y de aplicación voluntaria, establecido por consenso de todas los “stakeholders” o partes interesadas (consumidores, gobiernos, educación, investigadores, industria, comercio, entre otros) y aprobado por un organismo reconocido (IRAM en nuestro país, ABNT en Brasil, AFNOR en Francia, ISO a nivel internacional, etc.). Este documento (un soporte conteniendo información) denominado norma técnica, establece reglas, criterios, características para las actividades y para los resultados, para usos repetitivos en un contexto determinado. Contiene especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico.

## Lo voluntario y lo obligatorio

La aplicación voluntaria, una de las particularidades de las normas técnicas, permite diferenciarlas de los documentos de aplicación “obligatoria”, aquellos cuyo cumplimiento no es opcional: Leyes, decretos, ordenanzas, reglamentos técnicos.

El esquema 1 siguiente grafica la diferencia entre dichos tipos de documentos.



ESQUEMA 1

## **Y si de normas técnicas hablamos...**

Hablemos entonces de IRAM, el Instituto Argentino de Normalización y Certificación, fundado en 1935 y experto en “hacer normas”<sup>2</sup>. En IRAM, especialistas de las más diversas disciplinas coordinan organismos de estudio (OOEE), en los cuales deben participar los diferentes grupos

de interés con el objeto de asegurar la representatividad y el consenso de todos los sectores y obtener el producto norma IRAM, útil, usable. Asimismo, asegurar niveles de calidad y seguridad que posicionen mejor a las organizaciones públicas o privadas en relación a sus clientes, consumidores, socios, contribuyentes y mercados, constituyéndose además como fuente de conocimiento para los profesionales de las diversas actividades de la vida social y económica.

La normalización es la tarea que desarrolla IRAM a nivel nacional. A nivel regional lo hace siendo parte de la AMN (Asociación MERCOSUR de Normalización) y en la COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas), así como a nivel internacional es parte de la ISO (International Organization for Standardization) y la IEC (International Electrotechnical Commission).

Además de la tarea de normalización, es también organismo de certificación acreditado ante el OAA (Organismo Argentino de Acreditación). Brinda servicios de capacitación y tiene un centro de documentación donde se pueden consultar y comprar normas nacionales, extranjeras, regionales e internacionales, además de otros documentos técnicos.

## **IRAM y las universidades**

IRAM, a través de los años, ha suscripto convenios de cooperación con más de 70 universidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras en la búsqueda de complementar a dos importantes actividades del quehacer nacional: la actividad educativa y la normalización.

Con el objetivo de extender las actividades y conocimientos de IRAM a todo el país, proyectando en los claustros académicos la importancia de la normalización, la calidad y la evaluación de la conformidad, se realizan las Jornadas IRAM-Universidades, manifestación de un vínculo formalizado en 1993.

IRAM y las Universidades realizan dos jornadas anuales, una cerrada al público generalmente en IRAM Casa Central en Buenos Aires y otra con sede en una universidad del país, que se postula para ello. Allí los protagonistas se comunican, se complementan y potencian sus capacidades, promoviendo y realizando desarrollos conjuntos, brindando conferencias, tareas orientadas a la mejora de la calidad de vida de la sociedad.

---

<sup>2</sup> IRAM es un organismo no gubernamental ONG, de utilidad pública sin fines de lucro, fundado en 1935.

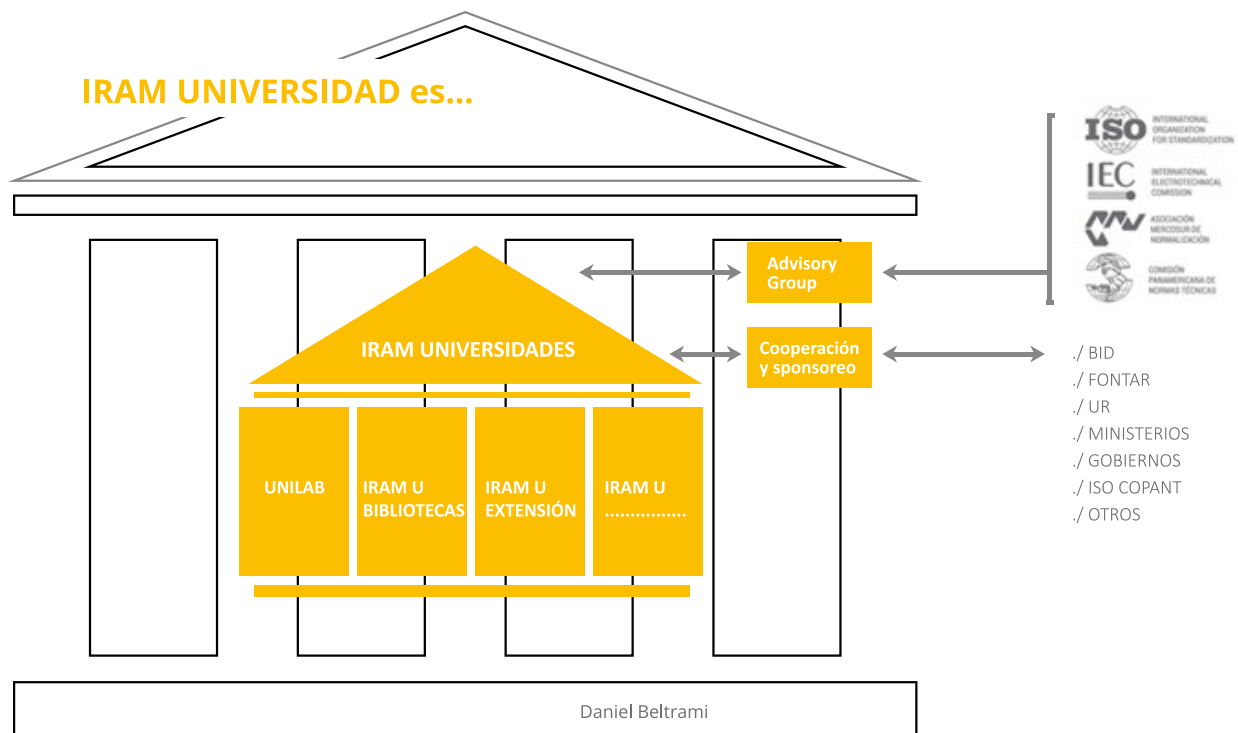
En 2011, propuse el lema “La cadena de valor hacia la mejora de la calidad de vida de la sociedad” para contar con una referencia conceptual que fundamente la existencia de las jornadas. El lema funciona además como barrera de entrada a los trabajos científicos y técnicos que se presentan en las jornadas, quienes tienen que dar evidencia documentada del aporte, directo o indirecto, que el trabajo hace a la mejora de la calidad de vida de la sociedad.

El ESQUEMA 2 grafica el Proyecto IRAM UNIVERSIDADES, que tiene entidad y objetivos propios. Además visualizamos componentes complementarios y contenidos, como lo son el FORO UNILAB,

cuyo objetivo es que los miembros certifiquen o acrediten sus laboratorios. Incluye también IRAM BIBLIOTECAS, importante logro para acercar las normas y facilitar su conocimiento y uso por las universidades. IRAM EXTENSIÓN son actividades que hoy están siendo cohesionadas en un espacio con nombre propio y que, como tal, contará con planes, objetivos y medición de resultados. A los componentes mencionados se unirán otras actividades que enriquezcan esta relación fundada en 1993.

El Advisory Group está formado por especialistas que participan activamente en comités técnicos de la ISO (Responsabilidad Social, Ambiente, Educación). Proveen a IRAM UNIVERSIDADES de información actualizada de lo que sucede a nivel internacional y realizan recomendaciones para alinearnos con desarrollos a nivel ISO, AMN y COPANT (según corresponda).

Cooperación y Sponsoreo aún no está en funciones. Se orientaría al logro de fondos para el desarrollo de material didáctico para enviar a los distintos niveles educativos y a la realización de presentaciones relacionadas con normas, calidad y certificación.

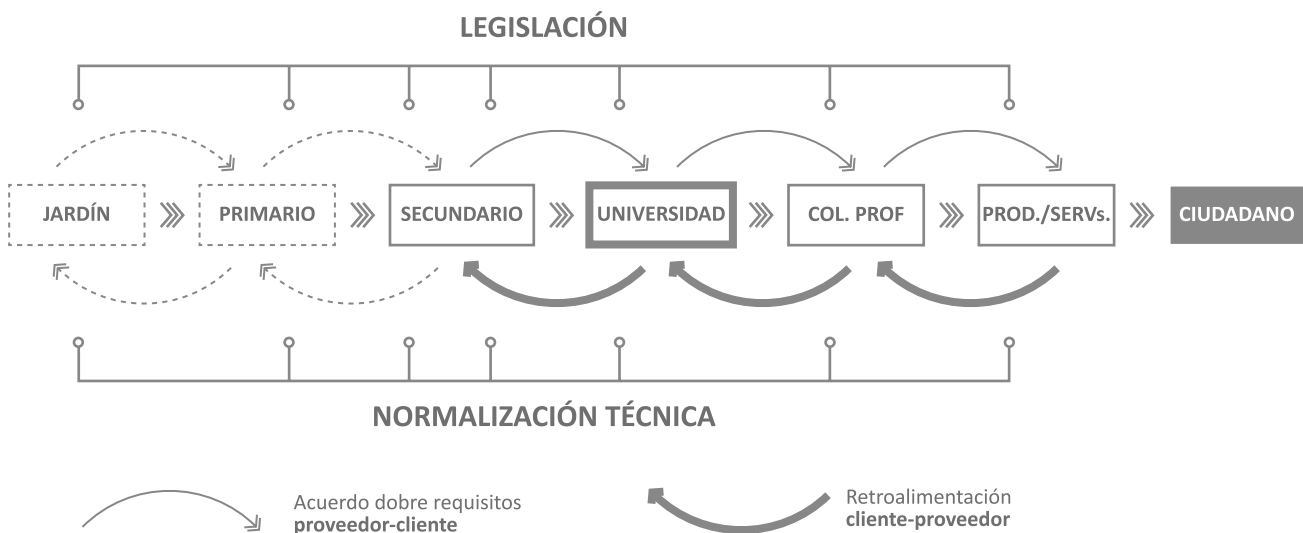


ESQUEMA 2

Desde mi responsabilidad en la gestión de IRAM UNIVERSIDADES a partir de 2011, se inició una revisión minuciosa de la razón de ser de la relación. Hoy nos encontramos:

- Refundando el vínculo con miras a mejorar los beneficios
- Acordando una misión, una política de la calidad y el alcance de las acciones
- Estableciendo objetivos alcanzables, medibles, acotados en el tiempo
- Estudiando nuevos programas de acción
- Revisando los costos y estimulando propuestas de nuevas formas de relación
- Analizando el uso de nuevas tecnologías, por ejemplo, plataformas para reuniones en línea, video conferencias o seminarios

El ESQUEMA 3 identifica, a grandes rasgos, a los actores de la cadena de valor de la educación y la relación de sus procesos con los procesos de legislación y de normalización, y cómo estos últimos deben contribuir para que los procesos críticos logren el éxito en la relación cliente-proveedor, con miras a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.



Daniel Beltrami

ESQUEMA 3

Como síntesis y fundado en la importancia de las normas técnicas en nuestra vida personal, social, laboral, en el ámbito educativo, particularmente el universitario, creemos que el conocimiento, aplicación y manejo de normas debería profundizarse. Hoy, la universidad podría considerar:

- Acercar al profesional en formación, conocimientos generales sobre conceptos de normalización y sobre los procesos de elaboración de normas

- Brindar conocimientos específicos acerca de normas asociadas a los productos y los servicios propios de la profesión para la cual se está formando (normas de alimentos, turismo, ingenierías, agroindustria, diseño, seguridad, etc.)
- Ofrecer conocimientos de normas genéricas de gestión (calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional) aplicables en sus procesos profesionales futuros (en su estudio, su hotel, su restaurant, su empresa, cátedra, laboratorio, etc.)

Además, la universidad debe saber que puede aplicar normas de sistemas de gestión en los propios procesos de las actividades educativas y también en las diversas tareas administrativas. Para finalizar, deseo agradecer a los autores Dr. Federico Dangelo Martínez y Mg. Mauro Beltrami, por convocarme para escribir este prólogo, brindándome la agradable posibilidad de comunicarme con el lector. Los felicito muy especialmente por la iniciativa de contribuir en el ámbito académico al conocimiento, la difusión y la aplicación de las normas técnicas, y por su aporte al progreso de la calidad en el sector turismo.

# 01

LA CALIDAD.  
CONCEPTOS Y  
SIGNIFICADOS

—

# 1. LA CALIDAD. CONCEPCIONES Y SIGNIFICADOS

Dr. Federico Dangelo Martínez

## 1.1 La calidad

“La calidad empieza en la gente, no en las cosas”<sup>3</sup>

Philip Crosby

### 1.1.1 Concepto de la calidad y su evolución

El concepto de calidad tuvo su génesis desde hace muchos años, donde el mercado de artesanos -los fenicios- han explotado eficientemente el comercio mediante sus barcos y visitas en distintos puertos, y eran ellos mismos quienes aseguraban la calidad del producto, no solo mediante su control sino por lo que representaban como creadores de la obra, lo que hoy podemos entender como antecedentes de garantías.

Sin perjuicio de lo expuesto, el concepto de calidad ha sido un espejo de los diferentes cambios imperantes en el mercado y se mantuvo atento a las necesidades de los principales actores, es decir, el prestador y el cliente.

Ahora bien, y de regreso al concepto de calidad, cuando hablamos de calidad no podemos circunscribirlo a cuestiones subjetivas o con un alto grado de interpretación personal, sino por el contrario debemos estructurar el concepto sobre pilares objetivos. Es decir, si arribamos a la idea de que calidad será aquello que sea “bueno” o que sea “lujoso”, o bien que sea susceptible de considerarse de “alta gama”, no demoraremos mucho en concluir que lo que es bueno, de lujo o de alta gama para el lector no necesariamente lo sea para otro, u otros.

Por ello, el concepto de calidad, como punto de partida, debe ser uniforme para todos, o al menos para una significativa mayoría. Un claro ejemplo de esta idea es el concepto de calidad establecido por ISO<sup>4</sup> que, considerando las necesidades de un cliente “tipo”, estableció a través de la norma ISO 9000:2015 el concepto de calidad<sup>5</sup> definiéndolo de la siguiente manera: “*grado en que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos*”.

<sup>3</sup> Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

<sup>4</sup> ISO (International Organization for Standardization) es una organización internacional independiente no gubernamental, con una membresía de 162 organismos nacionales de normalización. A través de sus miembros, que reúne a expertos para compartir conocimientos, desarrolla normas internacionales voluntarias, basadas en el consenso, dichas normas apoyan la innovación y ofrecer soluciones a los desafíos globales.

<sup>5</sup> La Norma ISO 9000 es objeto de tratamiento en esta obra, ampliando su desarrollo en el punto 4.



La referida concepción, la cual representa una base para una gestión de la calidad, no implica que tal definición de calidad se mantenga pétreo. En efecto, hoy en día el concepto continúa creciendo, pues como hemos dicho el concepto de calidad corre la misma suerte que el mercado que pretende influir y, por ende, evoluciona a la par del desarrollo de dicho mercado.

En la actualidad no resulta extraño hablar de “calidad total” como aquella que se orienta a las distintas facetas de la persona (ya sea cliente, sea trabajador, sea directivo o miembro de la sociedad) y a la responsabilidad social empresaria; todo ello bajo el paraguas de un enfoque hacia el cliente y la búsqueda de la mejora continua. El concepto de calidad más actualizado habla de cuestiones que desde hace ya un tiempo interesan en la comunidad, como el cuidado ambiental y la sustentabilidad de las actividades, preservando los recursos para las comunidades presentes y también las futuras. Un claro ejemplo de lo que sostenemos aquí lo encontramos en la norma ISO 9001:2015, la que integra a sus requisitos conceptos de Responsabilidad Social Empresaria.

Pero la noción de calidad, para arribar a dicha definición, ha sufrido diversos aportes contemporáneos. Existen cuatro etapas bien definidas del concepto de calidad<sup>6</sup>:

- Calidad entendida como una **inspección final** del producto. Y con ello adecuar el producto al uso previsto. Ello implicaba el retiro del producto no conforme y con ello el costo que involucra.
- A principios del siglo XX surge el **control de la calidad** mediante el cual ya no solo se inspeccionaba el producto, sino también la producción. Ante la falla se reaccionaba, pero ello no garantizaba que a futuro se pudiera volver a incurrir en el mismo error.
- Con la formulación de las normas ISO 9000 aparece el enfoque del **aseguramiento de la calidad**, lo que implicaba un conjunto de acciones, bajo el paraguas de un sistema de gestión mediante el cual se planificaban las mismas, y además se formalizaba el énfasis en la mejora continua.
- En la actualidad, considerando aspectos sociales y ambientales, aparece el vocablo de **calidad total**. Dicho enfoque se amplía a todas las fases y procesos del diseño del servicio o producto, bajo el marco de una política de calidad integral, lo que establece a la calidad como un medio más que una finalidad y permite la elaboración de estrategias de mayor calidad.
- Por último y volviendo al concepto Calidad total o Total Quality Management (TQM), resta decir que no solo abarca la producción, sino que su enfoque se extiende a toda la organización, generando conciencia de calidad en todos los niveles y en todas las actividades que definen a sus procesos.

---

<sup>6</sup> Alonso Almeida, M., Barcos Redin, L. & Castilla, J. I. M. (2006). *Gestión de la calidad de los procesos turísticos*. España: Editorial Síntesis.

**Deming (1986)**<sup>7</sup>, en esta línea, elaboró los 14 principios para salir de la crisis:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el servicio.
- Adoptar la nueva filosofía positiva para la empresa.
- Dejar de depender de la inspección para la calidad.
- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base de bajar precios.
- Mejorar siempre el SGC.
- Implantar la formación en el trabajo en todos los niveles de la organización.
- Implantar liderazgo.
- Comunicar de manera bidireccional.
- Derribar barreras entre departamentos.
- Eliminar el uso de eslóganes.
- Eliminar los cupos numéricos de producción.
- Que el personal se pueda sentir orgulloso de su trabajo.
- Implantar programa de educación y auto-mejora individual.
- Promover el compromiso de todo el personal para lograr la transformación.

Para **Juran**<sup>8</sup>, la gestión de la calidad se logra a través de la llamada “trilogía de la calidad total” que se basa en 3 procesos, a saber: proceso de planificación de la calidad, proceso de control de la calidad, y proceso de mejora de la calidad. Veamos.

Proceso de planificación de la calidad:

- Establecer objetivos de calidad. Lograr los resultados deseados en un tiempo predeterminado.
- Identificar a los clientes que se ven afectados por esos objetivos (se puede usar un Diagrama de Pareto o el de Causa-Efecto).
- Determinar las necesidades del cliente. Es importante no cerrar la búsqueda de tal información en la encuesta de satisfacción. Los proveedores, el personal, los organismos públicos, entre otros, pueden aportar mucha información.
- Desarrollar las características del servicio. Una vez detectado el cliente y sus necesidades, diseñar su servicio en función de ello.
- Desarrollar las características del proceso.
- Establecer los controles del proceso.

---

<sup>7</sup> Deming, E. (1989): Calidad, productividad y competitividad. Díaz de Santos, Madrid.

<sup>8</sup> Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1995): Análisis y Planeación de la Calidad. McGraw Hill, México.

#### Proceso de control de calidad:

- Evaluación del comportamiento real de la calidad.
- Comparación del comportamiento real con los objetivos.
- Adopción de medidas sobre la diferencia.

#### Proceso de mejora de la calidad:

- Consiste en conseguir unos resultados de calidad más altos que los del periodo anterior. Para ello debe invertirse en diagnósticos de los problemas, para abordar con eficacia su solución.

Por otro lado, **Crosby**<sup>9</sup> sostiene que la calidad no cuesta y que lo que supone costos en la empresa es la no calidad. Hacer las cosas bien desde un principio no tiene costo adicional, por lo que la empresa debe establecer su estándar en “cero defectos”. La calidad total, para dicho autor, se basa en tres aspectos: los cuatro absolutos de la gestión de la calidad, los elementos básicos de mejora, y los catorce pasos para la mejora de la calidad. A continuación explicaremos los mismos.

#### Los cuatro absolutos de la gestión de la calidad:

- La calidad se define como el cumplimiento de los requisitos. Para ello debe existir comunicación entre todos los que forman parte de los procesos involucrados en el servicio.
- El sistema de calidad es la prevención. Anticiparse a los problemas antes de que ocurran y contenerlos.
- El estándar de realización es cero defectos. Para Crosby los errores se producen por dos factores: falta de conocimiento y falta de atención. El primero, se trabaja con formación y capacitación; el segundo, con cambios de actitud en el trabajo.
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento. Hay que observar los costos del incumplimiento para dimensionar la real importancia de la calidad y establecerlo como base de la necesidad de mejora.

---

<sup>9</sup> Crosby, P. (2000). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid, España: McGraw Hill.

### Elementos básicos para la mejora:

- **Determinación.** Hacer de la mejora un objetivo en cada uno de los empleados, y para ello debe comenzarse por el ejemplo de la alta dirección y su real compromiso.
- **Educación.** Formar en calidad a sus empleados para tomar real conocimiento de su importancia.
- **Implementación.** Implementar la calidad de acuerdo a un plan a largo plazo, orientado en la mejora.

### Pasos para la mejora de la calidad. Consiste en 14 pasos:

- **Compromiso en la Dirección.** La Dirección debe hacer visible su compromiso.
- **Crear un equipo para mejorar la calidad.** Que el equipo defina la calidad de su servicio; elaboren un plan de contingencia ante errores y defectos.
- **Medición.** Se deben establecer indicadores de calidad, a fin de medir el grado de cumplimiento de sus servicios en criterios de calidad.
- **Costo de la calidad.** Es importante estimar el costo de la calidad, frente al costo de la no calidad.
- **Crear conciencia sobre la calidad.** Comunicar en toda la organización lo que significa la calidad para la empresa.
- **Acción correctiva.** Adoptar la cultura de identificar los problemas y resolverlos.
- **Planificar el día de Cero Defectos<sup>10</sup>.**
- **Educación del personal sobre el programa Cero Defectos.**
- **El día de Cero Defectos.** Una manera de acentuar la importancia en el personal, por parte de la Dirección, sobre la política de hacer bien las cosas de primer momento.
- **Fijar objetivos.** Los responsables se reúnen con su equipo y fijan metas para prevenir defectos en el corto plazo. Estas metas deben medirse.
- **Eliminar las causas del error.** El personal debe informar, de inmediato, los defectos que detecten. Luego deben tratarse las causas de los errores.
- **Reconocimiento.** Incentivar al personal a mejorar su desempeño.
- **Consejo de calidad.** Celebrar reuniones periódicas de todos los profesionales de calidad de la empresa y que compartan sus experiencias (*peer review* o revisión de pares).
- 

---

<sup>10</sup> **Programa Cero Defectos:** Herramienta de mejora de calidad tiene como objetivo principal que las cosas se hagan bien desde la primera vez. Rompe de cierta manera con el sistema de detección de errores en los productos y ciertos sistemas de fabricación, ya que todo debe estar perfecto desde el primer momento. El programa de cero defectos incluye una fase de familiarización de los operadores con el producto para que puedan comprender su relación, y mediante su evaluación comprender las consecuencias que puede traer algún error. Este programa toma en cuenta la participación del operador, así como su forma de involucrarse con el producto y su proceso, la aportación de ideas es importante para este programa de mejora de calidad. El programa cero defectos pone a disposición de los operadores los resultados obtenidos durante la inspección de calidad. Las campañas de sensibilización también se incluyen como un fuerte aspecto motivacional.

- Repetir todo el proceso. La mejora de la calidad es un ciclo continuo que no termina nunca. En suma, la calidad, en lo que a su definición respecta, más que una estructura abstracta se ha mostrado como un vehículo de búsqueda de soluciones para un mercado cambiante y cada vez más exigente. Es por ello que, en su momento, se entendía la calidad como la gestión de controlar los productos y hoy en día, sin dejar de lado el control final del producto o servicios, abarca también controles en la producción de dichos productos o servicios. Asimismo, se propone generar un resultado que no solo satisfaga al cliente y que pueda superar sus expectativas, sino que se evidencia cada vez más atento con el medio ambiente, cuidadoso de la utilización y la afectación de los recursos naturales, a la vez que considera su impacto en la sociedad.

### 1.1.2 Calidad de producto y calidad de servicio

En el punto anterior hemos abordado la cuestión del concepto de calidad y su alcance, pero resta definir o trazar, a decir de muchos especialistas, sus dimensiones. Para ello debemos diferenciar la calidad de un producto de la calidad de un servicio.

Resulta lógico que ambos pretendan satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, pero la manera de lograrlo no será la misma y ello se manifiesta con los aportes de Garvin, sobre productos, y los análisis de Zeithaml, Parasuraman y Berry respecto a servicios.

En materia de producto, Garvin<sup>11</sup> (1988) identifica 8 dimensiones de la calidad, a saber:

- Prestaciones o características funcionales primarias de un producto.
- Peculiaridades, entendido como todo aquello que sirve de complemento al funcionamiento básico de un producto.
- Fiabilidad, en relación a las probabilidades de que un producto funcione mal dentro de un tiempo determinado.
- Conformidad con las especificaciones.
- Durabilidad, es decir, cantidad de uso que una persona obtiene de un producto antes de que se averíe.
- Disposición de servicio, esto es la rapidez, cortesía, competencia en el trabajo.
- Estética.
- Calidad percibida o apreciación subjetiva por parte del consumidor.

---

<sup>11</sup> Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality*. Estados Unidos de América: Macmillan

Estas dimensiones están interrelacionadas y ofrecen una base para la evaluación de los elementos característicos de la calidad de un producto. Por supuesto que el peso de un elemento o dimensión varía de un producto a otro.

Por otro lado, los servicios resultan muy diferentes a los casos de los productos. Pues los servicios son intangibles, lo que dificulta establecer especificaciones para su elaboración mediante estándares; además son heterogéneos, pues la prestación varía de un productor a otro; y finalmente, los servicios se producen en su entrega o prestación, en vez de ser estructurada y controlada, como el caso del producto.

Parasuraman, Berry y Zeithaml<sup>12</sup> (1993) identificaron 5 dimensiones de la calidad en servicio:

- Elementos tangibles, se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Fiabilidad, alude a la habilidad de ejecutar el servicio prometido de forma cuidadosa.
- Capacidad de respuesta, disposición de la prestadora del servicio en ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- Seguridad, conocimientos y atención mostrados por los empleados y la habilidad de los mismos para inspirar confianza inexistencia de riesgos.
- Empatía, atención individualizada que ofrecen las empresas a sus competidores, o bien la capacidad de los integrantes de la prestadora en ponerse en el lugar del cliente.

A partir de estas dimensiones es que se acentuó la lupa sobre la hoy conocida como “Gestión de la Calidad”, concepto que veremos más adelante.

### **1.1.3 Calidad según los principales referentes**

Hemos considerado la calidad como concepto a partir de una evolución histórica de algunos sucesos de notable incidencia, pero a los fines de una óptima comprensión debemos remarcar algunos aspectos desarrollados por diferentes especialistas, como William E. Deming, Joseph M. Juran y Philip Crosby.

#### **1.1.3.1 Calidad según William E. Deming<sup>13</sup>**

---

<sup>12</sup> Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. (1993): *Calidad total en la Gestión de Servicios*. España: Díaz de Santos.

<sup>13</sup> William Edwards Deming (1900-1993, ha sido discípulo de Walter A. Shewhart. Doctor en Ciencias Físicas en la Universidad de Yale. Luego de la Segunda Guerra Mundial colaboró con Japón, donde divulgó sus ideas sobre control estadístico de procesos. En honor a su contribución al crecimiento de la industria en ese país, hoy día lleva su nombre el premio a la calidad de dicho Estado.

Deming definió a la calidad como “*grado predecible de uniformidad que proporcionaba fiabilidad a bajo costo*”<sup>14</sup>, fijando el foco en la variabilidad de los productos y su afectación negativa en la calidad de dicho producto. Para lo cual se orientaba a reducir la variabilidad con la mejora continua del producto, a dejar de confiar en la inspección masiva como fin en sí mismo y adoptar una cultura de desarrollo de negocios más allá del precio, e implantar liderazgo en la empresa, entre otros puntos. En función de ello, el autor desarrolla lo que se conoce como el ciclo de la calidad o de mejora continua<sup>15</sup> basada en cuatro etapas:

- **Planificar.** Esto es establecer los objetivos y las acciones para cumplir con los mismos, atendiendo al tiempo y a los recursos que ello demandará.
- **Hacer.** Realizar las acciones previstas en la planificación
- **Verificar.** Chequear que se hayan cumplido los objetivos planificados mediante las acciones también planificadas.
- **Actuar.** Corregir las causas por las cuales no se ha podido cumplir con lo planificado, o bien mejorar, en el supuesto de haber cumplido con dichos objetivos, para lo cual se ampliarán o se modificarán los mismos.

### 1.1.3.2 Calidad según Joseph M. Juran<sup>16</sup>

Juran<sup>17</sup> definía a la calidad de un producto en función de su adecuación al uso previsto, para lo cual se debía atender a dos cuestiones: a las características del producto y a la falta de deficiencia del mismo. Es por ello que elaboró un método de la mejora de la calidad basado, fundamentalmente, en la determinación de objetivos de mejora, la creación de un comité de calidad y en la resolución de los problemas mediante proyectos, informando a la organización sobre los avances obtenidos y reconociendo al personal por los logros obtenidos.

### 1.1.3.3 Calidad según Philip Crosby<sup>18</sup>

Para el autor<sup>19</sup>, la definición de calidad girará en torno a la conformidad de las especificaciones

---

<sup>14</sup> Op. Cit.

<sup>15</sup> Ampliaremos este aspecto al analizar en esta obra el marco de la gestión de la calidad.

<sup>16</sup> Joseph Moses Juran (1904-1993). Ha realizado aportes sobre la influencia de la calidad en la competitividad empresarial de la cual ha brindado seminarios en Japón.

<sup>17</sup> Op. Cit.

<sup>18</sup> Philip Crosby (1926-2001). Ha sido el creador del concepto “cero defectos”, mediante el cual pretendía establecer el foco en los defectos a los fines de su prevención, más que identificarlos para luego corregirlos.

<sup>19</sup> Op. Cit.

del producto, y para ello aconseja poner énfasis en la prevención más que en la inspección y formar equipos cuya finalidad sea la mejora de la calidad del producto. Por otro lado, el autor ha implantado la noción que todos hemos escuchado de *“hacer las cosas bien a primera vez, lo que resulta más barato para el empresario al disminuir el costo del producto no conforme. Y para optimizar la calidad de un producto considera que la meta de la organización debe ser la de “cero defectos”.*

## 1.2 Gestión de la calidad

### 1.2.1 Los principios y requisitos de la calidad

Dentro de la familia de las normas ISO 9000, a las cuales nos dedicaremos más adelante, encontramos un desarrollo de los principios de la calidad establecidos como así también de los requisitos que luego veremos reflejados en la norma ISO 9001.

Dichos principios se basan en la mejora continua de la organización y establecen directrices de interpretación del enfoque de un Sistema de Gestión de la Calidad<sup>20</sup>. Los principios son:

- **Orientación al cliente:** todos los esfuerzos de la organización deben orientarse a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, tanto las presentes como también las futuras. Para ello debemos conocer a nuestro cliente y comprender sus necesidades y expectativas, medir su satisfacción, gestionar sistemáticamente.
- **Liderazgo:** para que la organización mejore y crezca, es necesaria una cadena de liderazgo que facilite un ambiente idóneo para la mejora continua de la organización, con la participación de todos los actores fundamentales de la organización. Con tal motivo, debemos considerar todas las necesidades de las partes necesarias y volcarlas en la visión a futuro de la organización y trazarlas en sus objetivos. Asimismo, debemos crear valores compartidos, establecer confianza, proporcionar formación y libertad al personal para actuar con responsabilidad.
- **Participación del personal:** las actividades de la organización forman parte del sistema de calidad, y es allí donde radica la importancia de que todos puedan participar y así poder lograr sus objetivos utilizando eficientemente sus habilidades. Es así que la alta dirección debe comprender la importancia de la contribución de la participación de todos para la organización, evaluar el desempeño de su personal y discutir abiertamente los problemas y asuntos de la organización con ellos.

---

<sup>20</sup> Un sistema de gestión es el conjunto de las responsabilidades, los procesos, sus procedimientos y los recursos que dispone una Organización. Todo ello combinado y alineado a la política de calidad y sus objetivos obtengo lo que llamamos sistema de gestión de la calidad.



- **Enfoque por procesos:** la eficiencia de la organización se alcanza cuando desarrolla sus actividades agrupadas en procesos. Un resultado deseado se logra más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Para ello debemos definir las actividades necesarias para obtener el resultado deseado. Establecer responsabilidades para su gestión, identificar los procesos necesarios, la manera en que ellos interactúan, y determinar los recursos necesarios para desarrollar dichas actividades.
- **Enfoque sistémico de la gestión:** en una clara relación con el principio anterior, aquí se propone considerar a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados, los cuales forman parte de un gran proceso o proceso global de la organización, cuyo objetivo general será la mejora continua del sistema y la satisfacción del cliente. Debemos estructurar un sistema para lograr los objetivos de la organización, comprender la relación de los procesos, como así también las funciones y responsabilidades necesarias para lograr los objetivos; comprender, además, las capacidades y los recursos disponibles; y también mejorar continuamente el sistema mediante la medición de los procesos.
- **Mejora continua:** debe ser un permanente proceso estructurado de la organización a fin de incrementar gradual y progresivamente la calidad del producto o servicio. Es fundamental proporcionar capacitación al personal en métodos y herramientas de mejora continua, establecer mediciones para monitorear la mejora continua, como así también reconocer y tomar conocimiento de dichas mejoras.
- **Toma de decisiones basadas en hechos:** las decisiones eficaces son aquellas que se basan en el análisis de datos contando con la información suficiente y útil. Para ello debemos asegurar la confiabilidad y la suficiencia de los datos que utilizaremos, analizar los datos por métodos válidos y tomar decisiones basadas en el análisis de dichos datos, sin dejar de lado la experiencia y la intuición de quien impulsa la misión y visión de la organización.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:** si bien la organización y sus proveedores son independientes, ello no implica que no establezcan una relación y participación en la que ambos obtengan beneficios y aumenten la capacidad para crear valor a sus productos o servicios. Aquí resulta conveniente compartir conocimiento con los socios, identificar y seleccionar los proveedores claves para nuestro producto o servicio, y establecer acciones conjuntas de desarrollo y mejora de nuestros resultados.

En la versión de la norma ISO 9001:2015<sup>21</sup> se observan unos pequeños cambios de los principios: consisten en siete y eliminan el principio de enfoque sistémico de la gestión.

---

<sup>21</sup> Más adelante nos abocaremos sobre la referida norma.

## Principios de la Calidad

	Norma ISO 9001:2008	Punto	Norma ISO 9001:2015
1	Enfoque al cliente	1	Orientación al cliente
2	Liderazgo	2	Liderazgo
3	Participación del personal	3	Participación del personal
4	Enfoque basado en procesos	4	Enfoque por procesos
5	Enfoque de sistema para la gestión		
6	Mejora continua	5	Mejora
7	Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	6	Toma de decisiones basadas en hechos
8	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	7	Gestión de las relaciones

**Fuente:** elaboración propia.

Habiendo precisado los alcances de los principios de la calidad, quisiéramos destacar cuatro aspectos fundamentales para comprender cómo insertamos tales principios en una organización. Para ello hablaremos de: Responsabilidad de la Dirección, Gestión de Recursos, Realización del Producto (o del servicio) y Medición, Análisis y Mejora<sup>22</sup>.

**Responsabilidad de la Dirección.** La organización debe contar con los siguientes elementos:

- Política de Calidad.
- Objetivos de Calidad.
- Sistema de Gestión de la Calidad (también conocido por sus siglas SGC).
- Representante de la Dirección en materia de calidad<sup>23</sup>.
- Manual de Calidad. Entendido como el conjunto de la política, los objetivos, los procesos, los procedimientos y la estructura de la organización.
- Control de la Documentación. A los fines de garantizar la disponibilidad de la documentación.
- Control de riesgos<sup>24</sup>.
- Revisión del SGC por la Dirección.

<sup>22</sup> Op. Cit.

<sup>23</sup> En la nueva norma ISO 9001:2015 deja de ser un requisito designar a un representante de la calidad, no así el rol de la función, el que pesará sobre la cabeza de la alta dirección.

<sup>24</sup> En la nueva norma ISO 9001:2015 se abandona este criterio y se incluye tal aspecto en lo que llamará gestión de riesgos.

- Requisitos de los clientes. Identificar a nuestros clientes, y con ello sus necesidades y expectativas.

**Gestión de Recursos.** Es esencial para que la organización pueda proporcionar en el momento adecuado los recursos necesarios. Para ello debe considerar lo siguiente:

- Personal: Contemplar su formación e información, y su adecuada integración dentro del organigrama.
- Requisitos de los clientes: Identificar a nuestros clientes, con sus necesidades y expectativas.
- Infraestructura: Disponer de los recursos materiales necesarios, y generar el espacio de trabajo adecuado, asegurando su correcto mantenimiento y de los servicios de apoyo indispensables para la realización del servicio.

**Realización del producto o servicio.** La organización debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Procesos. Dentro de este concepto se puede apreciar una clasificación, a saber: claves, de apoyo, de gestión y de mejora continua.
- Diseño y desarrollo del servicio.
- Compras. Proveer de los bienes necesarios para el servicio, para lo cual necesitaremos contar con un proceso adecuado de compras.
- Prestación del servicio. Deberá tener definidos los procesos y los procedimientos para llevar a cabo todas las actividades de la organización.

**Medida, análisis y mejora.** Para su logro la organización debe observar los siguientes puntos:

- Seguimiento de la satisfacción del cliente.
- Auditorías internas.
- Control de las no conformidades.
- Análisis de datos para la mejora.
- Mejora: Acciones correctivas y preventivas.

### 1.2.2 Concepto de sistema de gestión de la calidad

Para entender la gestión de la calidad, primero debemos dejar en claro el concepto de gestión

y para ello atenderemos a lo desarrollado por ISO en su norma 9000:2005, donde define la gestión como las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”. Pero si estas actividades, por supuesto coordinadas, no se vinculan al punto tal de considerarse independientes unas de otras, mal podremos planificar nuestro producto o servicio en términos de calidad, pues no consideraríamos la interacción de los distintos procesos, y con ellos sus procedimientos. Por tal motivo, necesitamos brindar un paraguas a la gestión de la calidad, y para eso estableceremos un “sistema”, entendido por la referida norma, como el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Ahora bien, ¿por qué hablamos de un sistema de gestión? Pues si no arribamos a una necesidad concreta pareciera hasta caprichoso de nuestra parte hablar de ello. Pero la necesidad existe y reposa en la lógica de establecer objetivos y cumplirlos, para lo cual desarrollaremos actividades y luego verificaremos su cumplimiento, en el marco de un criterio de calidad de nuestro producto o servicio. Cuando establecemos las responsabilidades dentro de la organización, fijamos las acciones a desarrollar, asignamos recursos para la consecución de tales acciones bajo un enfoque de procesos y determinamos los procedimientos por los que consolidaremos la estandarización de las actividades. Recién ahí podremos decir que tendremos un sistema de gestión, en tanto y en cuanto coordinemos todo bajo el control y disposición de la alta dirección de la organización. Y si todo ello lo alineamos a la política y los objetivos de calidad, estableceremos un sistema de gestión de la calidad.

Aclarado todo ello, comprendemos que cuando ISO habla de “sistema de gestión de la calidad”, lo entiende como un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos con respecto a la calidad. Dicho de otra manera, el sistema de gestión de la calidad será la estructura donde se ordene la planificación de una empresa en lo que a sus objetivos respecta, y entre los cuales se encontrará la mejora continua, la satisfacción de su cliente, entre otros, y en función de ello todas las acciones que se ejecuten para el logro de los objetivos deben entenderse como un todo y, por tanto, comprender su interacción.

El sistema de gestión de la calidad -en adelante SGC- es una pieza fundamental en la estructura de la organización que se jacte de ser de calidad, y la clara referencia la encontraremos en la norma Internacional 9001:2008. Aunque lo analizaremos en el capítulo 5 de esta obra, podemos recordar que la gestión de la calidad puede tener distintos enfoques, aunque desde el criterio de las normas ISO 9000, el enfoque será por procesos, de momento que establece que el resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos.

El SGC se sostiene en la política de calidad junto con sus objetivos, los que impulsan al sistema

de gestión, que entregará resultados a fin de satisfacer al cliente.

### 1.2.3 Gestión por procesos

La gestión por procesos implica, como dijéramos antes al tratar uno de los principios de la calidad, un enfoque con la misión de agrupar las diferentes actividades que nuestra organización pueda desarrollar. Al respecto, resulta pertinente recordar que la norma ISO 9000:2015 se refiere por proceso como un *“conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto<sup>25</sup>”*. Es decir, una serie de actividades coordinadas y repetibles que emplean recursos de la organización para la transformación de unas entradas en salidas, que aportarán un valor para el cliente o el mercado. En función de ello podemos observar que el tan mentado proceso tiene los siguientes componentes:

- Objetivo del proceso: resultado deseado en relación a las necesidades y expectativas del cliente.
- Entradas: información, materiales que se reciben de otros procesos y son necesarios para la actividad.
- Salidas: resultados del proceso.
- Procedimiento: operaciones que transforman las entradas en salidas, creando valor.
- Recursos: personas, infraestructura, información que requiere el proceso para lograr sus objetivos.

Aclarado ello debemos recordar a nuestro lector que “procedimiento” no es sinónimo de “proceso”, pues el primero será un conjunto de tareas para hacer una actividad y significará la forma de desarrollo de dicha actividad, cuando el proceso será un conjunto de actividades. Dicho de otra manera, mientras el proceso determina qué es lo que debe hacer la organización, el procedimiento precisará cómo lo debe hacer.

Una empresa no gestionada por procesos es muy factible que se organice en un enfoque departamental, lo que la llevará a una alta probabilidad de que pierda foco sobre los objetivos globales de la misma y, también, la concentración integral hacia el cliente, y a partir de ello se ciña sobre los objetivos particulares de cada departamento. En definitiva, la gestión por procesos consistirá en administrar una organización utilizando un enfoque multidepartamental, dejando de lado el tradicional enfoque funcional, y por tanto, centrándose en la interacción entre las diferentes áreas con sus procesos. Para ello resultará conveniente pensar en los procesos como actividades más allá de las áreas, y no asimilar actividades a las áreas estrictamente.

---

<sup>25</sup> Aspecto que volveremos a analizar, en detalle, más adelante.

Recordemos que el enfoque por procesos no solo trae aparejado un orden a nuestros procesos, sino que además ordena nuestra estructura organizacional, la cual es una herramienta de eficacia para satisfacer, como veremos luego, los requisitos y las necesidades de mi cliente.

Hay distintos tipos de procesos, que podemos sintetizar en tres categorías. A saber:

- **Procesos de Gestión.** Serán todos aquellos procesos que proporcionan directrices para la organización y para el resto de los procesos, y se vinculan con las actividades desarrolladas por la alta dirección tanto en la gestión como en el seguimiento de su desarrollo. Por ejemplo, la Planificación Estratégica de la organización o la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad.
- **Procesos Claves u Operativos.** Son todos los procesos vinculados directamente con la realización del producto o del servicio. Estos conformarán la estructura básica del Sistema de Gestión de la Calidad de la organización. Ejemplos de ellos: el Diseño del Servicio o Producto, la Realización del Servicio o Producto, entre otros.
- **Procesos de Apoyo o de Soporte.** Son todos aquellos procesos que permiten proporcionar o mantener los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos considerados claves u operativos. Ejemplos de ellos son los procesos de mantenimiento, compras, limpieza, capacitación, etc.

Aclarado el concepto de procesos y de gestión por proceso, resta saber cómo podremos determinar nuestros procesos, es decir, aquellos que realmente necesitamos en nuestra organización. Proponemos al lector avanzar considerando las siguientes incógnitas a fin de dar respuesta a nuestra primera consigna, vale decir, determinar los procesos de nuestra organización. Para ello debemos seguir los siguientes seis puntos:

- ¿Conozco a mi cliente? Resulta imperioso identificar a nuestros clientes, pues de lo contrario no sabremos realmente sus necesidades y expectativas y, por ende, difícilmente identificaremos cuáles son las actividades que necesitamos para satisfacerlo en la realización del producto o servicio.
- ¿Qué vamos a realizar para lograr nuestros objetivos? Desde nuestra política de calidad, con su misión y visión, estableceremos los distintos objetivos de nuestra organización, a partir del cual identificaremos las acciones a realizar para cumplir con dichos objetivos.
- ¿Qué necesitamos para cumplir con las acciones previstas? Fundamental para nuestra organización es conocer qué procesos necesito para desarrollar las acciones determinadas.

Para ello podemos seguir el esquema de los tres tipos de procesos referidos antes. Es decir, si necesito planos, entonces necesitaré un proceso de planificación o diseño; si necesito determinadas materias primas, necesitaré un proceso de compras; si necesito personal capacitado, entonces necesitaré un proceso de recurso humanos, etc. Y finalmente debo establecer la manera en que esos procesos se relacionarán entre sí.

- Determinar las actividades de cada uno de los procesos identificados. Para ello sugerimos identificar todas las actividades que necesitaremos para el desarrollo de cada uno de los procesos, luego identificar qué necesito para cada una de las actividades y quién puede proveérmelo, y también saber cuál es el resultado de cada una de estas actividades y quién es el beneficiario de dichos resultados.
- ¿Qué requiero para mi proceso? Ahora que ya hemos identificado los procesos y las actividades que lo componen, debo identificar los recursos que necesito para cada proceso.
- Medir el desarrollo de mis procesos. Mediante el uso de los indicadores determinados por la propia organización, podré conocer si mis procesos, con sus actividades, cumplen o no con los objetivos de calidad en directa relación con la política de calidad; pues de no ser así, sabré si debo ampliar mis procesos o las actividades de los mismos, o bien cambiar algunos de ellos. Respecto de los indicadores, sugerimos medir errores, tiempo de desarrollo, satisfacción del cliente, realizar mediciones periódicas, determinar responsables de las mismas, analizar los datos que se obtienen.

Los beneficios de una gestión por procesos son diversos, pero podemos mencionar alguno de ellos: integra las distintas unidades de una organización, colabora a enfatizar la planificación de un resultado, reduce los costos a partir de una optimización en el uso de los recursos, y estimula la participación del personal, entre otros.

En suma, la gestión por procesos se ofrece como una manera de gestionar nuestra organización, y busca que la organización tenga una estructura con mayor capacidad de adaptación a su entorno, de momento que puedo definir por qué, quién, cómo, cuándo y con qué puedo llevar a cabo mi proceso. Como sostuvo Edward Deming: "(...) si no puedes describir lo que haces como un proceso entonces no sabes lo que estás haciendo"<sup>26</sup>.

#### 1.2.4 Documentos

En la nueva norma ISO 9001:2015 hay un cambio conceptual respecto a los documentos: se ha pasado a llamar "información documentada" tanto a los documentos susceptibles de modificaciones

---

<sup>26</sup> Op. Cit.

(Documentos propiamente dichos) como a aquellos que no pueden modificarse (Registros). No obstante ello, nos parece necesario abordar el tema con el enfoque tradicional.

La estructura de un Sistema de Gestión de la Calidad tiene un pilar fundamental y es la base documental de la organización en relación a las actividades que la misma desarrolla. En efecto, los documentos necesarios para la organización serán aquellos que determinan respuestas en relación a las actividades que la organización desarrolla. Normalmente los documentos consideran las siguientes incógnitas: ¿qué debo hacer?, ¿quién debe hacerlo?, ¿cómo debe hacerse?, ¿cuándo y dónde se debe hacer?

En este aspecto resulta importante destacar que por mucho tiempo, y quizás debido a las exigencias de la norma ISO 9001 en sus primeras versiones<sup>27</sup>, se ha distorsionado la dimensión de sus requisitos hacia un plano altamente burocrático en lo que a la documentación respecta. Ello se ha trabajado en la revisión de las normas ISO 9000 del año 2000 disminuyendo el nivel de exigencia en los procedimientos documentados.

No obstante, la documentación mínima que una organización deberá formular para poder sostener su sistema de gestión responderá a lo que los especialistas llaman “pirámide documental”.

Nivel de jerarquía	Documentos
Primer nivel	Manual de calidad
Segundo nivel	Procedimientos
Tercer nivel	Instructivos
Cuarto nivel	Registros

**Fuente:** elaboración propia.

Manual de la calidad. Describe al Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, con sus procesos y la manera en que ellos interactúan. Resulta oportuno recordar al lector que el manual de calidad no será obligatorio de acuerdo a la nueva versión de la norma ISO 9001, pero no por ello queremos quitarle méritos a la conveniencia en su desarrollo, implementación y revisión.

<sup>27</sup> La familia de la Norma ISO 9001, en sus diferentes versiones, constituyen un modelo de referencia para el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad.



El mismo se compone de los siguientes puntos:

- Índice.
- Características principales de la organización.
- Política de la calidad.
- Objetivos de la calidad.
- Alcance del Sistema de Gestión.
- Breve mención de los procedimientos desarrollados y la descripción de la interacción de los procesos.
- Representante de la calidad.

Procedimientos. Precisa sobre quién hace determinada actividad, cuándo y dónde la hace, con qué recursos, y básicamente hace una breve mención sobre cómo debe hacerla. Sobre este aspecto, la norma ISO 9001:2008 entiende como obligatorios sólo seis procedimientos, y ellos son:

- Procedimiento documentado para el control de los documentos.
- Procedimiento documentado para el control de los registros de calidad.
- Procedimiento documentado para la realización de auditorías internas.
- Procedimiento documentado para la identificación y control de productos no conformes.
- Procedimiento documentado para las acciones correctivas.
- Procedimiento documentado para las acciones preventivas.
- Si bien la norma citada no lo exige, desde nuestro enfoque consideramos muy productivo que la organización realice procedimientos documentados de las actividades que conforman a sus procesos claves y sus procesos de apoyo.

Instructivos. Establece con precisión la forma de desarrollar las actividades, que por lo general están vinculadas a puestos de trabajo. Dentro de los Instructivos es usual encontrarnos con la mención del objeto y alcance de las actividades, las responsabilidades y el detalle de las mismas.

Registros. Elaborados para recabar información vital para el Sistema de Gestión. No solo sirven para ejercer un control sobre las actividades y los procesos, sino también resultan útiles para generar evidencia objetiva de dichas actividades, permitiendo a la Dirección realizar una trazabilidad en las mismas. Dichos registros deben determinarse y luego mantenerse para cumplir con su finalidad, para lo cual debe asegurarse su legibilidad, su disponibilidad y facilitar su recuperación.

En otro orden de ideas, y en conformidad con el modelo establecido en la norma ISO 9000, se entiende que los documentos utilizados en los sistemas de gestión de la calidad, serán aquellos 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”;*
- *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”;*
- *Establecen requisitos, tales documentos se denominan “especificaciones”;*
- *Determinan recomendaciones o sugerencias, tales documentos se denominan “directrices”;*
- *Brindan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente, tales documentos pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos;*
- *Generan evidencia objetiva de las actividades realizadas o de los resultados obtenidos, tales documentos se denominan “registros”.*

Incluso, dicha norma agrega: *“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”<sup>28</sup>.*

### **1.2.5 Planificación de la gestión de la calidad**

Hemos tratado el concepto de Gestión de la Calidad y más que nada lo que se denomina Sistema de Gestión de la Calidad, pero no podemos completar la noción si no abordamos su planificación, y en función de ello -sin perjuicio de los aportes de muchos de los especialistas en materia de calidad- recordamos el importante aporte del Dr. Walter Shewart, cuando acuñó la metodología de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, conocida por sus siglas PHVA a partir de la difusión de los trabajos de Edwards Deming<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Norma ISO 9000:2005. (2005). Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario, Suiza: ISO (International Organization for Standardization).

<sup>29</sup> Op. Cit.

La planificación, de acuerdo al concepto mencionado en el párrafo anterior, consistirá en establecer los objetivos y los procesos necesarios para lograr los resultados de acuerdo a los requisitos del cliente, en el marco de la política de la organización.

Ahora bien, los principales referentes de calidad sostienen que se pueden advertir tres niveles de planificación, a saber:

- Planificación estratégica: Donde la alta dirección establecerá las directrices o lineamientos de la organización.
- Planificación del sistema de gestión: Donde la alta dirección, junto con los referentes de los distintos procesos, establecen la estructura del sistema de gestión y los procesos de la organización.
- Planificación operativa: Donde los referentes de los distintos procesos establecen las diferentes actividades para alcanzar los resultados deseados y los controles de dichas actividades.

En efecto, y como dice Francisco José López Carrizosa<sup>30</sup>, podemos considerar a la planificación como un proceso, y por tanto tendrá sus elementos de entradas, sus actividades y unas salidas. En los siguientes cuadros podremos observarlo con más claridad:

### Planificación Estratégica

Entradas	Actividades	Salidas
Tendencias del mercado; competencia; tecnologías; entorno económico y legal. Por otro lado, metas y objetivos de la organización, como así también las capacidades y desempeño de la misma. Identificación de riesgos, peligros.	Actividades del proceso de planificación estratégica.	Misión, visión, política, objetivos, estrategia del negocio, indicadores de medición de los objetivos.

<sup>30</sup> López Carrizosa, F. J. (2008). *El sistema de gestión integrado*. Colombia, Bogotá: INCOTEC

## Planificación del Sistema de Gestión

Entradas	Actividades	Salidas
Resultados de la planificación estratégica. Además los requisitos legales aplicables a la actividad.	Actividades del proceso de planificación del sistema de gestión.	Identificación y planificación de los procesos; diseño de la estructura organizacional. Manual de la calidad.

## Planificación Operativa

Entradas	Actividades	Salidas
Resultados de la planificación estratégica y la planificación del Sistema de Gestión; requisitos y expectativas del cliente.	Actividades del proceso de planificación operativa.	PLAN DEL PRODUCTO: Objetivos, características inherentes; criterios de aceptación de producto, de seguimiento y de medición. PLAN DE LOS PROCESOS: Objetivos, alcance e interacción de los procesos; Responsabilidad de los procesos; Identificación de riesgos; Procedimientos e instructivos de la realización del producto o servicio; Seguimiento y medición de los procesos;

Al decir de Juran<sup>31</sup>, en la planificación estableceremos los objetivos de la calidad y desarrollaremos planes para alcanzarlos. Lo cual permitirá a la alta dirección implantar en la organización la forma de lograr la calidad deseada respecto al producto o al servicio, cuyos resultados mínimos serán:

- La política de la calidad.
- Los objetivos de la calidad y el plan de acciones para alcanzar los objetivos establecidos.
- La determinación de indicadores de medición.
- La definición de los requisitos de nuestro cliente, como así también de sus expectativas.

<sup>31</sup> Op. Cit.

Ello, bajo la estructura de la norma ISO 9001:2008<sup>32</sup>, se traduce en lo que ilustramos en el siguiente gráfico.



Fuente: López Carrizosa (2012)<sup>33</sup>

### 1.2.6 Indicadores de gestión

Dentro del esquema del ciclo de la calidad, en su tercera faceta -Verificación-, necesitaremos contar con indicadores susceptibles de medición y control de los procesos que nuestra empresa desarrolla.

<sup>32</sup> Norma ISO 9001:2008. (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*, Suiza: ISO (International Organization for Standardization).

<sup>33</sup> Op. Cit.

Los indicadores, bajo la apariencia de fórmulas matemáticas, permiten realizar una evaluación del proceso frente a sus objetivos de desempeño. Un indicador debe incluir los siguientes elementos:

- Variable a medir. Esta es la característica que se desprende del objetivo del sistema de gestión. Ejemplos: rentabilidad, tiempo de desarrollo de la actividad, satisfacción del cliente, etc.
- Unidad de medición. Es la forma en que el indicador se expresa. Ejemplo: porcentaje, puntos, cantidad, etc.
- Procedimiento de cálculo. Es la fórmula matemática para determinar el resultado. Ejemplo: cantidad de clientes satisfechos x 100 sobre cantidad de clientes encuestados.
- Objetivos o metas. Es el valor que se pretende alcanzar. Ellos se determinan en base a la experiencia del prestador, datos históricos, competencia, etc. Ejemplo: 85% de clientes satisfechos.
- Frecuencia. Es el periodo de tiempo determinado para calcular el indicador y analizar sus resultados. Ejemplo: una vez al mes.

### 1.3 Satisfacción del cliente

Al comenzar un análisis del concepto de calidad y sus dimensiones, advertimos a corto plazo que no de los principales ejes es lograr la conformidad del cliente a partir del cumplimiento de sus exigencias y expectativas. Incluso, cobra más importancia cuando dicho análisis lo hacemos en el marco de la actividad turística, pues el consumidor de estos servicios se manifiesta con un alto grado de exigencia dada la información con la que cuenta, como así también la influencia del dinamismo propio del turismo.

Pareciera que cuando hablamos de “satisfacción del cliente” nos referimos a la satisfacción en las necesidades y expectativas del turista. Pero lo cierto es que sería incompleto nuestro enfoque si nos ceñimos solamente a él sin considerar a otras partes fundamentales para el desarrollo de nuestra organización. Entre ellos encontramos a la sociedad, al Estado, a nuestros proveedores, y a los miembros de la organización. Claro está que cada uno de ellos desempeñará un rol distinto, pero todos con un grado de importancia.

Ahora bien, vamos a centrar nuestro análisis en el cliente y en los miembros de nuestra organización para, al menos, completar un enfoque de satisfacción al abarcar no solo a nuestros turistas -clientes externos- sino también a aquellos que componen la organización -clientes internos- y con ello poder dimensionar nuestros procesos de manera pronta y básica.

### 1.3.1 Satisfacción del cliente externo

El enfoque al cliente ha sido, desde la familia de normas ISO 9000, una de las banderas perseguidas por los especialistas en materia de Calidad, cuando contempla que las organizaciones deben orientarse hacia sus clientes, para lo cual resulta sustancial comprender las necesidades presentes y futuras de dichos clientes, y así poder satisfacer los requisitos de los mismos. Y ello se traduce, entre otros tantos aspectos, en la seria y real consideración del cliente para el logro de su satisfacción frente al producto o servicio por el cual ha contratado.

Para ello, se debe saber lo que espera nuestro cliente, es decir, debemos conocerlo. Sin esta información, será difícil poder satisfacerlo, e incluso podríamos malgastar nuestro recurso material y/o humano, en aspectos no trascendentales para el cliente, o peor aún, destinar nuestros mayores esfuerzos en tales aspectos por sobre otros que, a criterio del cliente, son importantes. Ahora bien, cuando nos referimos aquí a “conocer al cliente” lo hacemos tanto desde la idea de saber lo que quiere (necesidades), como también de lo que espera (expectativas).

Esto nos lleva indefectiblemente a considerar ya no solo lo que el cliente querrá -requisitos- de la organización, sino además lo que espera del mercado en general -expectativas-. No solo servirá un desarrollo claro y eficiente de la comunicación de nuestros servicios, generando una genuina expectativa del servicio en concreto, sino también conocer a nuestra competencia y lo que el mercado quiere, necesita y espera, como para abordar la expectativa del cliente de manera competitiva.

British Airways desarrolló un programa llamado “El cliente es lo primero”, de acuerdo a la obra de Enrique Cremaschi (2014)<sup>34</sup>, tendiente a conocer más a su cliente con fines competitivos. Sus resultados fueron sorprendentes para los directivos de la aerolínea, a saber:

- Cuidado y preocupación.
- Solución de problemas.
- Espontaneidad.
- Corrección de errores.

La sorpresa para ellos ha sido los dos últimos, en los que se consideró a la “espontaneidad” como una variante de empatía, donde el personal debiera poder centrarse en el lugar del pasajero y con ello atender a sus necesidades y previsiones. Por “corrección de errores”, atendía a la falta de esfuerzo extra del personal en solucionar los problemas de los pasajeros.

---

<sup>34</sup> Cremaschi, E. (2014). *Calidad de Servicio y Atención al Cliente*. Argentina, Ciudad de Buenos Aires: Editorial EDICON.

Claro está que, más allá del criterio de la aerolínea en considerar o no la procedencia de las observaciones, lo cierto es que el cliente se ha expresado con suma claridad, y si ésta pretendía atender a sus necesidades debiera contemplar tales menciones.

Ahora, esto representa tan solo uno de la enorme cantidad de casos que podemos encontrar, pero no es nuestro objeto traerlos todos ellos a tratamiento, sino solo abordar algunas cuestiones fundamentales para comprender el alcance y la importancia de la satisfacción del cliente externo (al igual que la satisfacción del cliente interno, como veremos luego).

Sin perjuicio de ello, no debemos olvidar la importancia de recabar información sobre las necesidades y las expectativas, también, por parte de nuestra persona, en especial de aquellos que están en contacto directo con el cliente. La premisa resulta más que lógica, pues quién mejor que aquellos que tratan con nuestro cliente para reportar información sobre la apreciación y valoración de nuestros servicios, además de conocer el o los aspectos a mejorar o modificar de cara a nuestro cliente. Para ello, y en el marco de un desarrollo fuerte de aspectos de liderazgo, debemos coadyuvar a un ambiente propicio con los miembros de la organización a fin de posibilitar tales canales de información con nuestro personal.

Sin duda que con ello, al tiempo que atenderemos la satisfacción del cliente, trabajaremos el aspecto crucial para toda empresa, en especial para aquellas abocadas al turismo: la fidelización del cliente. Muchos anhelan consolidar a su cliente, pero ello no resulta fácil. Por un lado, habrá cuestiones externas a la empresa, como lo es el mercado; por otro lado, habrá cuestiones internas, como la propia organización y con ello sus recursos. La primera cuestión será objeto de análisis de otra materia, pero ninguna duda cabe que la calidad, como especificidad, brindará herramientas para tratar la fidelización del cliente desde un enfoque interno de la empresa.

Debemos comenzar por conocer y comprender las razones por las cuales nuestro cliente no vuelve, analizando mediante diversos estudios tanto las causas reales de ello, como también las potenciales. Algunos especialistas analizan este aspecto desde lo que llaman dimensiones objetivas y subjetivas para analizar, y luego, las causas por las que el cliente no vuelve. En las primeras consideran, las causas desde el vínculo que el cliente genera con la empresa a partir de los elementos tangibles de la organización, y en la segunda dimensión lo hace desde un vínculo emocional del cliente. Ello repercute de manera directa con la satisfacción del cliente. Por tal motivo, será imperioso para la organización jactarse de satisfacer a su cliente, de contar con elementos tangibles eficaces para tal misión, además de conocer y percibir la manera en que los clientes perciben a la empresa, a su marca y, por tanto, a su servicio.



### 1.3.2 Satisfacción del cliente interno

En el punto anterior hemos analizado algunas cuestiones que hacen a la satisfacción del cliente externo, pero nuestro enfoque estaría inconcluso si no hacemos lo propio con el cliente interno, pues son ellos igualmente importantes, en el marco de las prestaciones de servicios, y para ello debemos desarrollar la motivación en el personal.

Es la organización la que debería crear y mantener un ambiente interno, en el que el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la empresa. No olvidemos que el principio de "Participación del personal" está orientado a que las personas, en todos los niveles de la organización se involucren activamente en el logro de objetivos y cumplimiento de requisitos. Es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa.

No escapa a nuestro análisis que, de las distintas maneras de poder trabajar la motivación del personal que conforma a la organización, siempre se destacará por obviedad la de la remuneración. No por obvia queremos restarle importancia, pero entendemos que la motivación es mucho más. A nuestra manera de ver este aspecto, destacamos los siguientes puntos críticos en los cuales podremos lograr la motivación de nuestro personal. Veamos:

- Encajar el perfil del empleado al puesto indicado dentro de la organización
- Lograr la posibilidad real de crecimiento dentro de la empresa.
- Colaborar en la formación profesional del empleado.
- Que el empleado se sienta pagado por su esfuerzo.
- Favorecer la contribución de un equipo de trabajo y su pertenencia.
- Asignar de tareas y responsabilidades.
- Evaluar al personal en base a criterios de objetividad y transparencia.
- Desarrollar un propicio ambiente de trabajo, considerando los recursos tangibles de la organización.

Tom Peters (1982)<sup>35</sup> sostiene que "es cuestión de liderazgo, no de gestión. Gestión se refiere a organización, decisión y explicación. Liderazgo se refiere a crecimiento y expansión". Si bien algunos consideran que la motivación es interna de la persona, ello no debe ir en detrimento de fomentarlo desde un aspecto externo, orientado a crear un clima que favorezca realmente el mentado crecimiento.

---

<sup>35</sup> Peters, T. J. (1982). *En Busca de la Excelencia*. Barcelona, España: Plaza y Janés.

Y es en función de ello que David W. Cottle (1991)<sup>36</sup> remarca que varios factores pueden contribuir al crecimiento o motivación, de manera intrínseca al trabajo, y ellos son:

- Sentido de logro y realización.
- Reconocimiento.
- Interés o placer en el trabajo mismo.
- Responsabilidad.
- Avances o ascensos.
- Crecimiento personal.

Y desde otro plano, quizás secundario, a modo de contribuir a evitar la insatisfacción<sup>37</sup> se destacan:

- Políticas de la empresa.
- Calidad de los niveles de supervisión.
- Condiciones de trabajo.
- Salario.

Peter Drucker (2002)<sup>38</sup> decía que los profesionales cuyos trabajos tienen un muy bajo contenido de desafío, en lo que a sus habilidades respecta, declinan hacia la mediocridad. Y es ello lo que, desde criterios de liderazgo, debemos analizar y tratar.

### 1.3.3 Tratamiento de la queja

La queja o el reclamo del cliente representa una instancia crucial para la organización en su misión de satisfacer a su cliente, y en innumerables oportunidades las empresas no saben cómo abordar estas situaciones, e incluso le restan importancia al motivo de la queja del cliente. Nuestras experiencias personales pueden dar evidencia de ello.

Es importante destacar que el cliente ha evolucionado hacia un perfil de consumidor informado, y esto conlleva la necesidad de formarnos al respecto. Tal importancia no resulta caprichosa, veamos algunas cuestiones:

---

<sup>36</sup> Cottle, D. W. (1991). *El servicio centrado en el cliente*. Madrid, España: Editorial Ediciones Díaz de Santos.

<sup>37</sup> David W. Cottle, en su obra aborda la importancia de no conceptuar a la insatisfacción como un opuesto a la satisfacción destacando en el caso que el opuesto sería la no satisfacción. Basa su enfoque en que los factores que producen la satisfacción y motivación son distintos a los factores insatisfacción en el trabajo.

<sup>38</sup> Drucker, P. F. (2000). *El Management del Siglo XXI*. Barcelona, España: Editora y Distribuidora Hispano Americana, S.A.

- El cliente, en la actualidad, muestra gustos de consumo más exigentes, y claramente diferenciados, en comparación a la figura del tradicional turista que acudía al profesional para asesorarse.
- Internet se ha consolidado como un poderoso canal ya no solo de información, sino también de espacio de gestación de contratos por los servicios.
- El servicio, a diferencia del producto, se desarrolla al mismo momento en que éste se consume, con lo que demandará que efectuemos controles durante los procesos de desarrollo del mismo.
- El cliente, desde Internet o bien en sus ámbitos sociales, se nutrirá de información comparando y evaluando experiencias. Hoy en día las redes sociales se han establecido como un terreno que merece especial consideración no solo en aspectos de marketing digital, sino también en la sostenibilidad de la imagen y reputación de la empresa.

Tales características no resultan menores si observamos la visión del sector por el Ministerio de Turismo de la Nación en su Plan ConectAR<sup>39</sup>: *“Los viajes de ocio y placer, equiparados con otros bienes de consumo de tipo aspiracional -tecnología, electrodomésticos, automóviles, moda, etc.-, están cada vez más al alcance de una mayor porción de la sociedad; el turismo compite con el resto de los sectores económicos. En este sentido, es fundamental aunar esfuerzos entre el sector público y el sector privado para potenciar el posicionamiento del deseo de viajar y conocer cada rincón del país, entendiendo al turismo como una inversión para la realización personal”.*

Para el turista del siglo XXI, muy conectado y con abundante acceso de información a su alcance, lo que deriva a exigencias cada vez más específicas, el valor de la experiencia es un componente esencial de su viaje. El viajero actual busca experiencias memorables, y los destinos de Argentina deben ser capaces de ofrecerlas: pueblos, ciudades y provincias que conforman las 6 regiones turísticas del país donde se despliega un vasto abanico de propuestas únicas. Para poder abordar a este nuevo viajero, y responder a sus expectativas en tiempo y forma, todos los actores del sector turístico del país deben estar conectados en una triple dimensión: la del mercado, la del propio sector y la institucional. La estrategia será la de ofrecer un catálogo de experiencias auténticas, apoyándose en las nuevas tecnologías y en la capacidad de expansión y propagación que Internet proporciona.

Todo ello adquiere importancia de momento que, para satisfacer a nuestro cliente en el eventual caso de incumplir con nuestros requisitos del servicio, o bien al incumplir con la calidad esperada por él, debemos trabajar de manera eficaz para satisfacerlo en su reclamo.

---

<sup>39</sup> El Plan ConectAr es el Plan de Marketing de Turismo Interno 2014-2016, elaborado por el Ministerio de Turismo de la Nación. Véase: <http://www.argentina.tur.ar/p/descargas>

Para ello debemos considerar los siguientes puntos:

- Contemplar distintos perfiles de turistas (discutidor, callado, exigente, indeciso, abusivo, grosero, etc.) y a partir de ello elaborar un plan de tratamiento de la queja.
- Capacitar al personal.
- Aprender a escuchar al cliente.
- Pedir disculpas.
- Recompensar al cliente.
- Asegurarse que el cliente reciba la compensación.

# 02

EL MARCO  
TEÓRICO Y LOS  
FUNDAMENTOS DE  
LA NORMALIZACIÓN  
Y LA CALIDAD

—

## 2. EL MARCO TEÓRICO Y LOS FUNDAMENTOS DE LA NORMALIZACIÓN Y LA CALIDAD

Mg. Mauro Beltrami

### 2.1 La normalización

#### 2.1.1 Las normas técnicas

Desde los inicios del siglo pasado y de forma incremental hasta nuestros días, términos y expresiones como *normalización, sistemas, control de la calidad, aseguramiento, gestión de la calidad, uso racional de los recursos, mejora, responsabilidad social, etc.*, se han incorporado al vocabulario cotidiano de las organizaciones, sean éstas públicas o privadas, con o sin fines de lucro. Podría afirmarse que hoy casi ninguna organización se encuentra ajena a este hecho, y se evidencia una necesidad creciente de contar con más y mejor información sobre los temas.

Sin embargo, el mencionado vocabulario, en general suele ser utilizado sin comprender en profundidad su significado. Y es así que, cuando se carece de una base conceptual sólida, se generan problemas en la comprensión y aplicación de normas técnicas. De hecho, este tipo de estándares incluyen, tratan y establecen requisitos sobre todos los temas mencionados (entre otros).

Las normas aparecen definitivamente instaladas en la sociedad y en la vida del individuo, tanto en lo referido a la vida pública como a la privada. Se encuentran presentes en el hogar, en el trabajo, en la calle, en el contacto entre personas, organizaciones y Estados.

Tal como se menciona en el capítulo introductorio, la sociedad cuenta con normas de diferentes orígenes y objetivos. Por un lado, se tienen normas pertenecientes al campo de la legislación, que son las de cumplimiento obligatorio. Por otro lado, existen otros tipos de normas, que son de aplicación voluntaria, y que contribuyen al logro de objetivos organizacionales y al cumplimiento de requisitos. Cuando se habla de normas técnicas, se hace referencia a este último tipo de normas.

La normalización es un proceso que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones (reglas, criterios, características) destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político, social o económico. Esta es la definición que propone la ISO, la Organización Internacional de Normalización. El producto del proceso de normalización, o sea

del desarrollo de normas, es un documento denominado “norma técnica”, en el que se plasman las disposiciones consensuadas por todas las partes interesadas (gobiernos, administración pública, sector empresario, sindicatos, consumidores, sectores académicos, asociaciones civiles, otros<sup>40</sup>). Hay una serie de conceptos relacionados directamente con la normalización, entre los que se cuentan: cambio cultural, cambio organizacional, mejora de sistemas, de procesos, de productos, cumplimiento de requisitos, sistemas de gestión, análisis, medición, seguimiento y mejora continua, auditorías, revisiones, otros.

La normalización como proceso posee una serie de objetivos y maximiza la obtención de ciertos beneficios que deben subrayarse<sup>41</sup>:

- Proporciona una referencia para el cumplimiento de requisitos mínimos para procesos, productos, servicios y personas.
- Promueve la creación de un idioma técnico común para gobiernos, organizaciones productoras de bienes y servicios, proveedores, clientes, consumidores.
- Fomenta la eficacia, la eficiencia y la competitividad empresarial, principalmente en el ámbito de las nuevas tecnologías.
- Contribuye con la mejora de la calidad de vida de la población al estimular la participación de los distintos sectores sociales y económicos en los procesos de normalización.
- Permite el desarrollo de mercados en armonización con las reglas y prácticas tendientes a la reducción de las barreras técnicas al comercio; así como a la clarificación de las transacciones ayudando a la definición de necesidades, tendiendo a optimizar las relaciones entre clientes y proveedores.
- Promueve el desarrollo económico al permitir la racionalización de la producción a través del dominio de las características técnicas de los productos, la satisfacción de los clientes, la validación de los métodos de producción y la garantía de la seguridad de los operadores e instaladores.
- Impulsa la transferencia de nuevas tecnologías dentro de los dominios esenciales para la empresa y la comunidad: nuevos materiales, sistemas de información, tecnología de vigilancia, electrónica, producción, etc.
- Ayuda a clientes y consumidores a elegir los productos más aptos de acuerdo al uso al que están destinados, como también contribuye a su protección al garantizar la concepción y fabricación de productos seguros.

---

<sup>40</sup> El consenso es definido como el “acuerdo general, al que se llega mediante un proceso en el que se han tenido en cuenta las opiniones de todos los sectores interesados, sin que haya habido una oposición firme y fundada de una parte de ellos y en el que hayan salvado posiciones eventualmente divergentes”, teniendo en cuenta que “el consenso no implica necesariamente unanimidad”. Véase: IRAM 50-1:1992, 1.7.

<sup>41</sup> Véase: <http://www.iram.org.ar/>

- Promueve la innovación y la mejora continua de procesos y productos.
- Favorece la competitividad al contar con las mejores armas para conquistar los mercados, conociendo mejor tanto a los mercados como a sus tendencias.
- Colabora en la elaboración de políticas públicas orientadas a la eficacia y a la eficiencia, en el marco de procesos de modernización del Estado.

En síntesis, se destaca que la finalidad de *una norma consiste en establecer disposiciones claras, que faciliten la comunicación y los intercambios comerciales que se lleven a cabo tanto a nivel nacional, regional e internacional*, como en el marco de relaciones bilaterales y multilaterales.

De esto último, se desprenden dos conceptos fundamentales sobre los que se profundizará. En primer lugar, se encuentra lo referido a la facilitación de la comunicación. Podemos afirmar que facilitar la comunicación implica utilizar códigos conocidos y acordados por:

- El emisor y el receptor.
- El personal dentro de la organización.
- La organización con sus clientes.
- El Estado con las organizaciones.
- Las organizaciones entre sí.
- Entre el cliente y el proveedor.

El segundo concepto se vincula con la facilitación de los intercambios comerciales producida por las normas, lo que significa:

- Mejor adaptación de productos, procesos, servicios, sistemas, competencias personales a los fines preestablecidos.
- Cooperación tecnológica internacional.
- Prevención de obstáculos al comercio.
- Certificación de su cumplimiento.
- Ahorro de recursos.
- Intercambiabilidad.

En este sentido, la Organización Mundial del Comercio (OMC) ha considerado un papel destacado a las normas internacionales y a los sistemas de evaluación de la conformidad, entendiendo que mejoran la eficacia de la producción y facilitan el comercio internacional<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Consideraciones dentro de la Ronda de Uruguay de Negociaciones Comerciales Multilaterales. Véase: Sotorrió, Gonzalo. (2005): *Las normas como herramienta de calidad*. AENORnet. Revista UNE n°198. Pág. 21.



Asimismo, en el documento *“Acuerdo sobre obstáculos técnicos al comercio”* se observa un espacio destacado para las normas técnicas, particularmente dentro del artículo 4 y del anexo 3<sup>43</sup>. El primero está dedicado a la elaboración, adopción y aplicación de normas, donde se destaca el hecho de que los miembros firmantes del acuerdo deberán asegurar que en sus países los procesos de normalización se lleven adelante cumpliendo con lo planteado en el *“Código de Buena Conducta para la elaboración, adopción y aplicación de normas”*. Precisamente este código se encuentra en el anexo 3 del mencionado acuerdo, y entre las disposiciones sustantivas que establece, es importante mencionar:

- “Igual trato a los productos originarios del territorio y a los similares originarios en otros países.
- Que no se preparen, adopten o apliquen normas que tengan por efecto crear obstáculos innecesarios al comercio internacional.
- Que las normas internacionales se utilicen como base de las normas nacionales, salvo motivos justificados.
- Participar mediante delegaciones representativas en las actividades de normalización que se desarrollen en el ámbito internacional.
- Impedir la duplicación o repetición del trabajo entre las instituciones nacionales y regionales, y de éstas con las internacionales.
- Las prescripciones para los productos deberán normalizarse en función de sus propiedades de uso y empleo, más que en función de su diseño o de sus características descriptivas.
- La institución de la normalización concederá un plazo para la presentación de posibles observaciones por parte del resto de los miembros de la OMC antes de la adopción de una norma.
- A petición de cualquier parte interesada, la institución de normalización facilitará el texto del proyecto de norma sometido al período de formulación de observaciones.
- La institución de normalización tendrá en cuenta las observaciones recibidas durante el período de encuesta y, en su caso, explicará los motivos por los que difiere de la norma internacional pertinente.
- A solicitud de una parte interesada, la institución de normalización facilitará su programa de trabajo”.

---

43 Sotorrió, Gonzalo (2005). *Las normas como herramienta de calidad*. AENORnet. Revista UNE nº198. Pág. 22.

## 2.1.2 Normas internacionales, regionales y nacionales

*"Las normas deben fundamentarse en los resultados consolidados de la ciencia, la técnica y la experiencia y tener como finalidad la obtención de beneficios óptimos para la comunidad".*

Norma IRAM 50-1:1992<sup>44</sup>

Las normas técnicas se dividen en nacionales, regionales e internacionales. La normalización internacional es definida como "aquella en la que pueden participar los organismos reconocidos de todos los países" (ISO e IEC reconocen cada una a un solo organismo por país); la regional como "aquella en la que pueden participar los organismos reconocidos de un determinado sector geográfico, político o económico del mundo" y la nacional como "aquella que corresponde al nivel de un solo país"<sup>45</sup>.

Como organismo internacional<sup>46</sup>, se encuentra la Organización internacional de estandarización (ISO<sup>47</sup>). La ISO es un organismo nacido tras la Segunda Guerra Mundial, en 1947, y está compuesto por los organismos nacionales de normalización de más de 160 Estados, con una Secretaría General en Ginebra, Suiza. La ISO se encarga de la promoción del desarrollo de normas internacionales de sistemas, procesos, productos, competencias laborales, vocabulario, entre otros, para la industria, el comercio, la administración pública, etc. No depende de ningún otro organismo internacional, siendo un órgano consultivo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Los miembros de la ISO se dividen en:

- *Miembros simples*, uno por país, recayendo la representación en el organismo nacional más representativo.
- *Miembros correspondientes*, de los organismos de países en vías de desarrollo y que todavía no poseen un comité nacional de normalización. No toman parte activa en el proceso de normalización pero están puntualmente informados acerca de los trabajos que les interesen.
- *Miembros suscritos*, países con reducidas economías a los que se les exige el pago de tasas menores que a los considerados como miembros correspondientes.

<sup>44</sup> IRAM 50-1: 1992, 3.2, Nota 1.

<sup>45</sup> IRAM 50-1:1992, 1.6.1, 1.6.2 y 1.6.3 respectivamente.

<sup>46</sup> Existen otros organismos encargados de normalizar, como la Comisión Electrotécnica internacional (CEI o IEC) en el campo eléctrico-electrónico; la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA), etc., que exceden el alcance del presente artículo.

<sup>47</sup> Para más información sobre la ISO y sobre sus actividades, véase: <http://www.iso.org>

Entre las normas ISO que se tratarán a lo largo del presente e-book por ser de aplicabilidad en la actividad turística, se encuentran: las normas ISO 9000 de sistemas de gestión de la calidad; las ISO 14000 de gestión ambiental; la norma ISO 19011 para la realización de auditorías; la norma ISO 22000 de gestión de la calidad e inocuidad alimentaria; y la norma ISO 26000 de responsabilidad social.

El trabajo de preparación de las normas internacionales se realiza normalmente a través de comités técnicos de la ISO, de acuerdo con las reglas establecidas en la parte 2 de las Directivas ISO/IEC. La tarea principal de dichos comités es preparar las normas internacionales, siendo los proyectos adoptados por los comités enviados a los organismos miembros para su votación. La publicación como norma internacional necesita de la aprobación del 75% (al menos) de los organismos miembros que emiten voto.

Entre los Comités Técnicos de la ISO, pueden mencionarse al ISO TC 176 Gestión y aseguramiento de la calidad y al ISO TC 207 Gestión Ambiental. También, en lo que respecta al turismo, cabe mencionar que la ISO posee un Comité Técnico: el ISO TC 2008.

En la categoría de organismos regionales, se encuentran la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y la Asociación Mercosur de Normalización (AMN).

La COPANT<sup>48</sup> es el organismo de normalización regional de América, y tiene como objetivo el desarrollo de la normalización técnica y actividades relacionadas en sus países miembros. Entre sus Comités Técnicos, cuenta con uno dedicado a la normalización en turismo, el CT 149 "Servicios Turísticos", del que participan como miembros plenos: UNIT, DIGENOR, IBNORCA, NC, IRAM, DGN, INDECOPI, ANSI, INTECO y SCC. Como miembros observadores: FONDONORMA, COGUANOR, COHCIT, INN, JBS, ABNT y AENOR.

Su misión es la *"elaboración y difusión de las Normas Regionales para los servicios turísticos desarrollando una cultura de calidad en beneficio de los usuarios y de los países de la región"*; mientras que su visión es *"lograr la completa integración del sector turístico regional estableciendo parámetros funcionales que sean reconocidos por todos los países miembros"*.

La Asociación Mercosur de Normalización (AMN<sup>49</sup>) está integrada por los organismos de normalización de los países miembros del MERCOSUR, el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) de Argentina, el Instituto Nacional de Tecnología y Normalización (INTN) de Paraguay, la Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) de Brasil y el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT) de Uruguay. Tiene como misión *"la promoción y el desarrollo de la normalización y de actividades relacionadas, como la calidad de productos y servicios en los países miembros del Mercosur, con especial énfasis para el desarrollo industrial, científico y tecnológico en*

---

<sup>48</sup> Para más información, véase: <http://www.copant.org>

<sup>49</sup> Para más información, véase: <http://www.amn.org.br>

*beneficio de la integración económica y comercial, y del intercambio de bienes y la prestación de servicios, facilitando a su vez la cooperación en las esferas técnica, científica, económica y social".* Cuenta con un Comité Sectorial Mercosur de Turismo, el CSM 23, cuyo campo de actuación incluye normalización de ocupaciones y personal competente, productos y servicios específicos del sector turístico.

Finalmente, a nivel nacional funciona el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM<sup>50</sup>). Fundado en 1935 como Instituto Argentino de Racionalización de Materiales, es una asociación civil sin fines de lucro que para su constitución tomó como referentes a los organismos de normalización de Alemania (DIN, Deutsches Institut Für Normung), de Gran Bretaña (BSI, British Standards Institution) y de Francia (AFNOR, Association Française de Normalisation).

En 1995, la Secretaría de Industria de la Nación como autoridad de aplicación del Decreto 1474/94, suscribe un convenio con el IRAM, designándolo como Organismo Argentino de Normalización dentro del marco del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación.

El IRAM se encarga de centralizar el estudio y aprobación de normas técnicas para el ámbito del Estado argentino. Cuenta con un Sub Comité Turismo que se encarga del desarrollo de normas sectoriales, casi todas ellas publicadas como IRAM-SECTUR a partir de un acuerdo suscripto con la Secretaría de Turismo de la Nación.<sup>51</sup>

Cabe aclarar que el IRAM, además de desarrollar actividades de normalización, también realiza actividades como organismo de certificación, siendo aceptado en 1998 como miembro de IQNet, una red internacional de proveedores de servicios de certificación cuyos certificados son reconocidos por organismos de certificación líderes integrados a la Red Internacional de Certificación<sup>52</sup>.

## **Normas técnicas y reglamentos técnicos**

Es importante diferenciar conceptualmente las normas técnicas (de aplicación voluntaria) de los denominados reglamentos técnicos. Un reglamento técnico es entendido como un documento de aplicación obligatoria que describe: las características de los bienes o sus procesos; los métodos de producción correspondientes; o las características de los servicios o sus métodos de operación, incluidas las disposiciones administrativas aplicables.

---

<sup>50</sup> Para más información, véase: <http://www.iram.org.ar>

<sup>51</sup> El acuerdo estuvo referido a la coordinación de los organismos de estudio para el desarrollo de las normas; y su posterior publicación como normas de sigla mixta IRAM-SECTUR, con acceso libre y gratuito a las mismas.

<sup>52</sup> IQNet tiene como objetivos el reconocimiento y la promoción de los certificados emitidos por sus miembros con aceptación internacional; la satisfacción de las necesidades de los clientes a partir de la provisión de servicios innovadores con valor agregado; y proporcionar servicios de evaluación de la conformidad y certificación a los clientes establecidos en todo el mundo. Para más información, véase: <http://www.iqnet-certification.com/>

La formulación de reglamentos técnicos se justifica cuando se busca el cumplimiento de los objetivos legítimos de protección a:

- La salud y la vida humana.
- La salud animal o sanidad vegetal.
- La seguridad nacional.
- La protección del medio ambiente.
- La prevención de prácticas que puedan inducir a error o engaño a los consumidores.

El desarrollo y la verificación de cumplimiento de las reglamentaciones técnicas es responsabilidad únicamente de los gobiernos. A nivel nacional, esta función es desempeñada por el Ministerio que ejerce las competencias según el sector que se regule.

En cuanto a los reglamentos técnicos, es pertinente considerar las recomendaciones de la OMC para que éstos no funcionen como barreras técnicas al comercio. Para mayor detalle, se sugiere consultar el Acuerdo de la Ronda de Uruguay<sup>53</sup>.

En síntesis, mientras la conformidad con las normas técnicas es voluntaria (ejemplo: normas IRAM, ISO, UNE, COPANT, AMN, otras), los reglamentos técnicos son de carácter obligatorio. Si un producto no cumple las prescripciones establecidas en un reglamento técnico, no se autorizará que se ponga a la venta. En cambio, para el caso de las normas técnicas, los productos que no estén en conformidad con ellas podrán ponerse en el mercado, aunque se verán rechazados por aquellos consumidores que prefieran eventualmente productos que se ajusten a normas<sup>54</sup>.

### 2.1.3 ¿Cómo se constituyen los organismos de estudio de las normas en IRAM?

IRAM estableció un documento de acceso público denominado "*Reglamento de estudio de normas y del funcionamiento de sus organismos técnicos*", disponible en la web del organismo<sup>55</sup>. El mismo establece las pautas para la constitución, organización y funcionamiento de los organismos de normalización dentro del IRAM, estableciendo los principios básicos para el estudio, revisión, reaprobación o anulación de normas. Este reglamento se encuentra aprobado por la Secretaría de Industria.

<sup>53</sup> OMC. (1994). Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio. [En línea]. Disponible en: [http://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/17-tbt\\_s.htm#article1](http://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/17-tbt_s.htm#article1)

<sup>54</sup> Por otro lado, las normas técnicas internacionales (como las ISO) deben diferenciarse de las normas privadas, las cuales no se adhieren a los principios y disciplinas establecidos por la OMC a efectos de ser incorporadas a reglamentaciones técnicas. Véase: [http://www.iso.org/iso/private\\_standards-ES.pdf](http://www.iso.org/iso/private_standards-ES.pdf)

<sup>55</sup> IRAM. (1999). Reglamento de estudio de normas y del funcionamiento de sus organismos técnicos. [En línea]. Diciembre 1999. Disponible en: <http://www.iram.org.ar/Documentos/Normalizacion/Reglamento.pdf>

Se destaca, como dato para la presente obra, que en el punto 2.2 de dicho documento se describen cuáles son las funciones de los organismos de estudio. Específicamente, se puede leer que la función de este tipo de organismos es: *“desarrollar los trabajos de normalización en un campo de actividad definido, llevando a cabo tareas relacionadas con el estudio de normas, como ser:*

- *Realizar consultas y encuestas técnicas a nivel nacional e internacional.*
- *Programar y realizar trabajos de investigación.*
- *Programar y realizar ensayos interlaboratorio; estudiar reglamentaciones oficiales, cuando así lo soliciten organismos y autoridades gubernamentales, y las de esta institución [IRAM]”<sup>56</sup>.*

También dentro del Reglamento, se especifican las características para los diferentes tipos de organismos de estudio:

- Comités.
- Subcomités.
- Comisiones.
- Grupos de trabajo.

La función de los primeros es *“orientar y establecer las estrategias a seguir en el desarrollo de estudios de temas de una dada especialidad”*; la de los subcomités -que pueden funcionar de forma independiente o relacionados con un comité- es programar planes de trabajo amplios y generalmente, con una continuidad en el tiempo; las comisiones, *“desarrollan planes de trabajo sobre temas específicos”*, manteniéndose en funcionamiento hasta que finalizan las tareas planificadas; mientras que los grupos de trabajo pueden ser creados por un subcomité o una comisión a los efectos de *“resolver aspectos particulares de temas de estudio”*.<sup>57</sup>

#### **2.1.4 ¿Quiénes pueden participar de los organismos de estudio en IRAM?**

Dentro del *“Reglamento de estudio de normas y del funcionamiento de sus organismos técnicos”*, se establece en el 2.3.1 quiénes pueden tomar parte de los organismos de estudio del IRAM<sup>58</sup>:

---

<sup>56</sup> IRAM. (1999). Reglamento de estudio de normas y del funcionamiento de sus organismos técnicos. [En línea]. Diciembre 1999. Disponible en: <http://www.iram.org.ar/Documentos/Normalizacion/Reglamento.pdf>. 2.1.

<sup>57</sup> IRAM. (1999). Reglamento de estudio de normas y del funcionamiento de sus organismos técnicos. [En línea]. Diciembre 1999. Disponible en: <http://www.iram.org.ar/Documentos/Normalizacion/Reglamento.pdf>. 2.2.

<sup>58</sup> IRAM. (1999). Reglamento de estudio de normas y del funcionamiento de sus organismos técnicos. [En línea]. Diciembre 1999. Disponible en: <http://www.iram.org.ar/Documentos/Normalizacion/Reglamento.pdf>. 2.3.1.

- Miembros plenos institucionales.
- Miembros plenos personales.
- Miembros vitalicios y fundadores (a pedido de la Dirección General).
- Miembros adherentes.
- Miembros recíprocos.
- Integrantes especialistas, que son personas invitadas en honor a sus antecedentes.
- Invitados especiales, que son personas que no forman parte del IRAM ni representan a entidades asociadas.

La interacción entre sectores productivos y consumidores está presente en los procesos de normalización<sup>59</sup>. Si se hace foco específicamente en los procesos de normalización aplicados a turismo, cuyo resultado fueron las normas IRAM e IRAM-SECTUR de la serie IRAM 42000, se observa a los diferentes grupos de interés con distintos subsectores turísticos participando de los organismos de estudio correspondientes.

Para ejemplificar, si se estudia el Anexo C de la IRAM 42720, que plantea requisitos de competencias para los Informantes Turísticos, aparecen representados en el grupo de trabajo tanto el sector público como el privado, además de universidades, institutos y otras organizaciones, además del propio IRAM. En otras normas sectoriales de la serie IRAM 42000, se puede leer la participación de organizaciones de consumidores, como por ejemplo se observa en la 42800 para restaurantes o en la 42200 para hoteles<sup>60</sup>.

No obstante, en ocasiones, los organismos de estudio no logran constituirse de modo equilibrado o representativo de un sector en particular. Ya en 2003, Maureen Mutasa, quien ejercía como Presidente del Comité ISO de temas relacionados con los países en desarrollo (DEVCO), observaba que entre los problemas a abordar que tenían este tipo de países, se identificaba *"la insuficiente o inexistente participación en los procesos de normalización, de modo de poder influir en los contenidos o requerimientos de las normas"*<sup>61</sup>.

Una buena estrategia para prevenir dicho problema, fue la llevada adelante durante el primer semestre de 2011 con motivo de la revisión de la norma IRAM 42100 (requisitos para un sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente en balnearios). Dadas las especificidades geográficas en relación al emplazamiento de este tipo de organizaciones, las reuniones del organismo de estudio se llevaron adelante no sólo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires,

---

<sup>59</sup> Al igual que la de otros grupos de interés.

<sup>60</sup> IRAM-SECTUR 42800:2008. Anexo F, Integrantes de los Organismos de Estudio, Grupo de Trabajo Restaurante; e IRAM-SECTUR 42200:2008. Anexo C, Integrantes de los Organismos de Estudio, Grupo de Trabajo Hotelería.

<sup>61</sup> Entrevista a Maureen Mutasa, Presidente del Comité ISO de temas relacionados con los países en desarrollo (DEVCO). Boletín IRAM, Año 9-Número 87, Octubre 2003. Pág. 12.

sino en los propios destinos turísticos costeros, con una buena repercusión que se evidencia en el aumento de la participación de los prestadores<sup>62</sup>.

Se observa una participación aceptable del sector empresario en los organismos de estudio de la serie 42000. No obstante y como dato adicional, resulta llamativo que el sindicato UTHGRA no haya participado de los procesos de elaboración de las normas para subsectores como el alojamiento y la gastronomía.

### **2.1.5 Clasificación general de normas técnicas**

Ya se mencionó que las normas pueden clasificarse como nacionales, regionales o internacionales. No obstante, también resulta apropiado encarar otro tipo de clasificación.

En tal sentido, las normas pueden ser clasificadas en cuatro grandes categorías:

- De sistemas de gestión.
- De competencias laborales o personales.
- De especificaciones para un producto.
- De vocabulario.

En los próximos apartados se irá haciendo referencia especialmente a las normas pertenecientes al primer tipo.

### **2.1.6 ¿Qué características tiene una norma técnica?**

Una norma tiene una estructura dividida en una serie de capítulos o apartados, que poseen diferentes roles dentro del documento. La redacción y presentación de las normas debe cumplir con determinados requisitos documentados por los organismos.

En el caso del IRAM, es necesario citar a la Directiva IRAM 1<sup>63</sup>, la cual establece principios generales para la redacción y diagramación de las normas elaboradas en el seno del organismo, pretendiendo que dichos documentos mantengan una estructura uniforme y una escritura que se preste a una única interpretación posible en los términos y expresiones allí incluidas.

Del mismo modo, para alcanzar una coherencia dentro de las normas IRAM, es necesario citar algunas otras normas fundamentales para el proceso de redacción, entre las cuales se destaca, en relación a la terminología normalizada, la IRAM 50.

---

<sup>62</sup> Beltrami, Mauro. (2011): Problemas estructurales y de otro tipo que dificultan profesionalización en empresas turísticas. Trabajo de tesis de Maestría en Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. Pág. 87.

<sup>63</sup> Directiva IRAM 1:2004.



## 2.2 Las normas y la gestión de la calidad en turismo

*“La ciencia es un organismo dinámico compuesto no solamente de proposiciones sino también de propuestas y de actos guiados por criterios, reglas o normas mediante los cuales los investigadores científicos procuran satisfacer ciertos desiderata (verdad, claridad, universalidad, etc.). Y algunos de los criterios que se emplean en ciencia son claramente normativos (...)”.*

Mario Bunge<sup>64</sup>

### 2.2.1 Los fundamentos de la calidad y los sistemas de gestión

Definido en qué consisten la normalización y las normas técnicas, el paso siguiente en el presente trabajo consiste en definir qué es un sistema y qué significa gestión. Dichos términos pueden ser conceptualizados en distintos sentidos, pero dado que se habla aquí de normas que promueven la creación de un lenguaje universal, se ha decidido tomar la definición propuesta por la norma internacional ISO 9000 de fundamentos y vocabulario.

En la misma se define que sistema es un *“conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan<sup>65</sup>”,* que gestión significa *“actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización<sup>66</sup>”,* y finalmente, que un sistema de gestión es entendido como un *“conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos<sup>67</sup>”.*

El enfoque sistémico aparecía en la ISO 9000:2005 como uno de los 8 principios de la calidad, donde se planteaba que: *“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<sup>68</sup>”.* En la nueva versión ISO 9000:2015, dicho enfoque no aparece comprendido dentro de los ahora 7 principios de la calidad allí enunciados<sup>69</sup>. No obstante, se entiende al concepto de sistema como el objeto fundamental desde el cual se desarrolla la organización.<sup>70</sup> Es así que el apartado 2.4, titulado *“Desarrollo del SGC utilizando los conceptos y los principios fundamentales”,* incluye entre sus ítems el 2.4.1.2 *“Sistema”,* que observa lo siguiente: *“Las organizaciones buscan entender el contexto interno y externo para identificar las necesidades y las expectativas de las*

<sup>64</sup> Bunge, Mario. (1996). Ética, ciencia y técnica. Editorial Sudamericana, Buenos Aires. Pág. 30.

<sup>65</sup> ISO 9000:2015, 3.5.1

<sup>66</sup> ISO 9000:2015, 3.3.6

<sup>67</sup> ISO 9000:2015, 3.5.3

<sup>68</sup> ISO 9000:2005, 0.2

<sup>69</sup> ISO 9000:2015, 2.2

<sup>70</sup> Entiéndase objeto en el sentido dado por la norma ISO 9000:2015: “Entidad, ítem o cualquier cosa que puede percibirse o concebirse”. Véase: ISO 9000:2015, 3.6.1.

*partes interesadas pertinentes. Esta información se utiliza en el desarrollo del SGC para lograr la sostenibilidad de la organización. Las salidas de un proceso pueden ser las entradas de otro proceso y están interconectados por una red total. Aunque con frecuencia parezca que constan de procesos similares, cada organización y SGC es único”<sup>71</sup>.*

Las razones para implementar un sistema de gestión en una organización pueden ser variadas según el tipo de sistema al que se haga referencia (de la calidad, ambiental, etc.), entre las cuales pueden citarse las siguientes:

- Necesidad de estandarizar el producto y/o servicio.
- Necesidad de estandarizar la operación/gestión.
- Afrontar y producir cambios en el sector.
- Afrontar y dar respuestas a cambios en las expectativas de los clientes.
- Necesidad de dar soluciones a los clientes de forma consistente en el tiempo.
- Mejorar continuamente la eficacia organizacional.

La necesidad de competitividad en los mercados, la búsqueda de satisfacer los requisitos de clientes cada vez más exigentes y de aumentar las utilidades, lleva a las organizaciones a implementar sistemas de gestión según normas<sup>72</sup>.

Y es aquí donde cobra relevancia el concepto de calidad. La norma internacional que especifica requisitos para un sistema de gestión de la calidad es la ISO 9001, que entiende a la calidad como:

*“El grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”<sup>73</sup>.*

A continuación, se explica más en detalle esta definición.

En principio, la calidad aquí es entendida como un hecho observable y medible o bien comparable, que no es un absoluto, sino una cuestión relativa (grado) en que ciertas características cumplen con requisitos. Las características son un *“rasgo diferenciador”*, de las cuales para la definición se consideran únicamente aquellas que son inherentes, es decir, que existen en algo. Se contraponen el concepto de *“inherente”* al de *“asignado”*, siendo el primero una característica permanente del objeto<sup>74</sup>.

---

<sup>71</sup> ISO 9000:2015, 2.4.1.2

<sup>72</sup> Normas por ejemplo que sirven como marco para la implementación de sistemas de gestión: de la calidad, como la ISO 9001, ambiental, como la ISO 14001, de salud y seguridad ocupacional, como la IRAM 3800/OHSAS 18001; integrados, como la IRAM 42100 para balnearios.

<sup>73</sup> ISO 9000:2015, 3.6.2

<sup>74</sup> Véase: ISO 9000:2015, 3.6.2, nota 2.

Una característica asignada es, por ejemplo, el precio o el propietario de un producto.

Existen varias clases de características que pueden considerarse inherentes, entre las cuales la ISO 9000 cita:

- Físicas (mecánicas, eléctricas, químicas, biológicas).
- Sensoriales (vinculadas con los sentidos: olfato, tacto, gusto, vista u oído).
- De comportamiento (ejemplo: cortesía, honestidad, veracidad).
- De tiempo (confiabilidad, puntualidad, disponibilidad).
- Ergonómica<sup>75</sup> (características fisiológicas o vinculadas con la seguridad de las personas).
- Funcionales.

Los requisitos, por su parte, se originan como especificaciones del cliente (entendido como *“persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella”*<sup>76</sup>) y de la propia organización, y en leyes y reglamentos emitidos por la autoridad competente en los distintos niveles del Estado (nacional, provincial, municipal). De hecho, un requisito es definido como *“necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”*<sup>77</sup>; entendiéndose cuando se habla de que es *“generalmente implícita”*, que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes o sus partes interesadas que se la considere implícita. Cuando se habla, por ejemplo, de *“satisfacción del cliente”*, se hace referencia específicamente a la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos<sup>78</sup>.

Si se hace foco sobre la satisfacción del turista en un destino, debe decirse que la misma depende de todos los eslabones de una cadena de valor. Aquí resulta importante observar la complejidad de las interrelaciones que suceden durante los procesos de consumo turísticos, de los cuales forman parte una serie de agentes y prestadores que integran el producto en sí. La norma IRAM 30400 nos ofrece un esquema interesante donde, a partir de determinados atractivos turísticos, puede configurarse un producto turístico como combinación de hasta cinco componentes (alojamiento, gastronomía, actividades, transporte e instalaciones).

---

<sup>75</sup> Muy brevemente, puede definirse a la ergonomía como la disciplina que estudia la interacción entre el hombre, las máquinas y los puestos de trabajo, observando y analizando los lugares donde se lleva adelante este último.

<sup>76</sup> ISO 9000:2015, 3.2.4. Producto es, a su vez definido por la norma ISO 9000:2015 como *“salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente”*; mientras que servicio, por su parte, es aquella *“salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente”*. Véase: ISO 9000:2015, 3.7.6 y 3.6.7.

<sup>77</sup> ISO 9000:2015, 3.6.4.

<sup>78</sup> ISO 9000:2015, 3.9.2.

Dicho producto puede ser solicitado y adquirido a través de organizaciones intermediarias, como pueden ser las agencias de viajes.

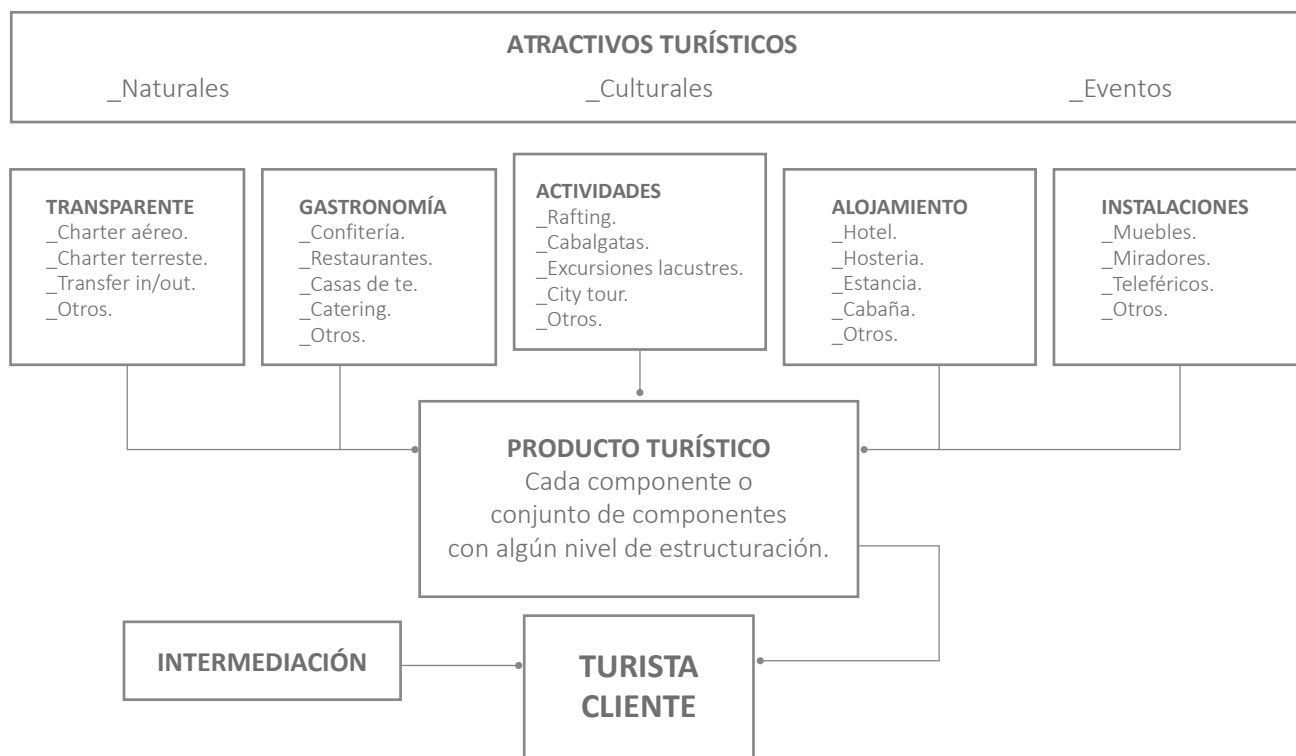


Diagrama relación atractivo turístico-producto. **Fuente:** IRAM 30400<sup>79</sup>.

En síntesis, dentro de un destino turístico, se trabaja en promover y estimular la aplicación de normas técnicas en las organizaciones (públicas o privadas) para lograr que las relaciones existentes entre proveedores y clientes (tanto internos como externos), a lo largo de toda la cadena de valor turística, resulten más eficaces y eficientes.<sup>80</sup>

### 2.2.2 El enfoque por procesos

En estrecha relación con la calidad, se destaca el papel del enfoque por procesos. Dicho enfoque considera que *“un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”*<sup>81</sup>.

Un proceso es definido como una secuencia ordenada de actividades que se encuentran interrelacionadas, que transforman elementos de entrada (inputs, insumos) en elementos de

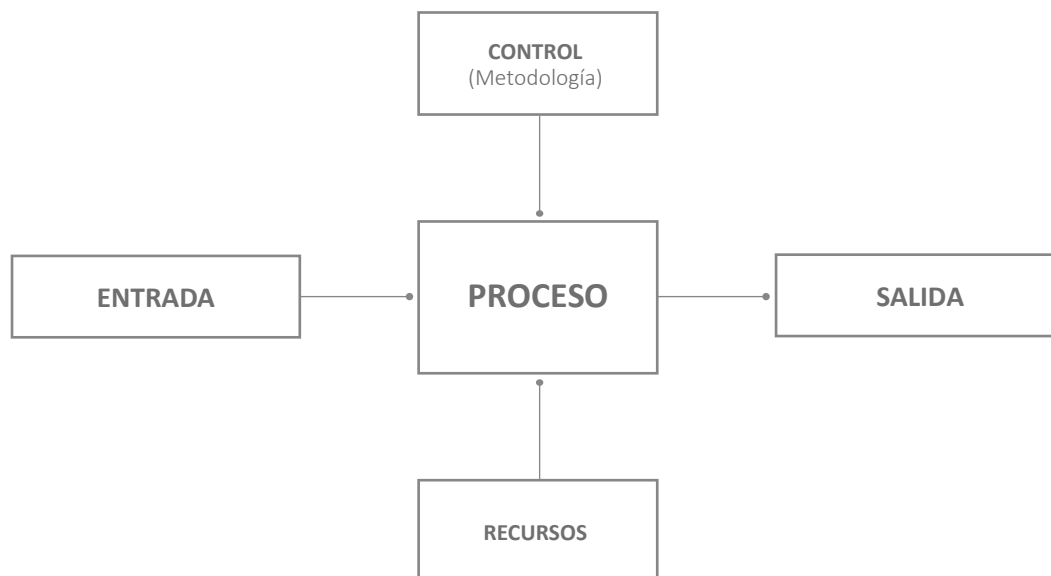
<sup>79</sup> IRAM 30400:2012, Cap. 3, Pág. 16.

<sup>80</sup> Beltrami, Mauro. (2011): “Problemas estructurales y de otro tipo que dificultan profesionalización en empresas turísticas”. Trabajo de tesis de Maestría en Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. Pág. 19.

<sup>81</sup> ISO 9000:2005, 0.2.

salidas (outputs, productos), y que crean valor intrínseco para los clientes. Los procesos se diseñan y construyen desde los requisitos del cliente, concatenando las actividades a fin de satisfacer del modo más eficaz y eficiente dichos requisitos, asignando las responsabilidades correspondientes para dichas actividades.<sup>82</sup>

Los procesos generalmente son planificados e implementados bajo condiciones controladas a los efectos de aportar valor a una organización.



Esquema conceptual de un proceso. **Fuente:** elaboración propia.

Es muy importante desde el punto de vista conceptual no confundir lo que es un proceso con un procedimiento, dado que, aunque son nociones ligadas, no significan lo mismo. Mientras que al proceso se lo define en los términos mencionados anteriormente, un procedimiento es entendido como la forma específica en que se lleva adelante una actividad o proceso.

### 2.2.3 El ciclo de Deming o de mejora continua

Las versiones más recientes de las normas técnicas de gestión (como es el caso de la ISO 9001) se estructuran según el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), desarrollado en la década de 1920 por Walter Shewhart y popularizado por W. Edwards Deming.

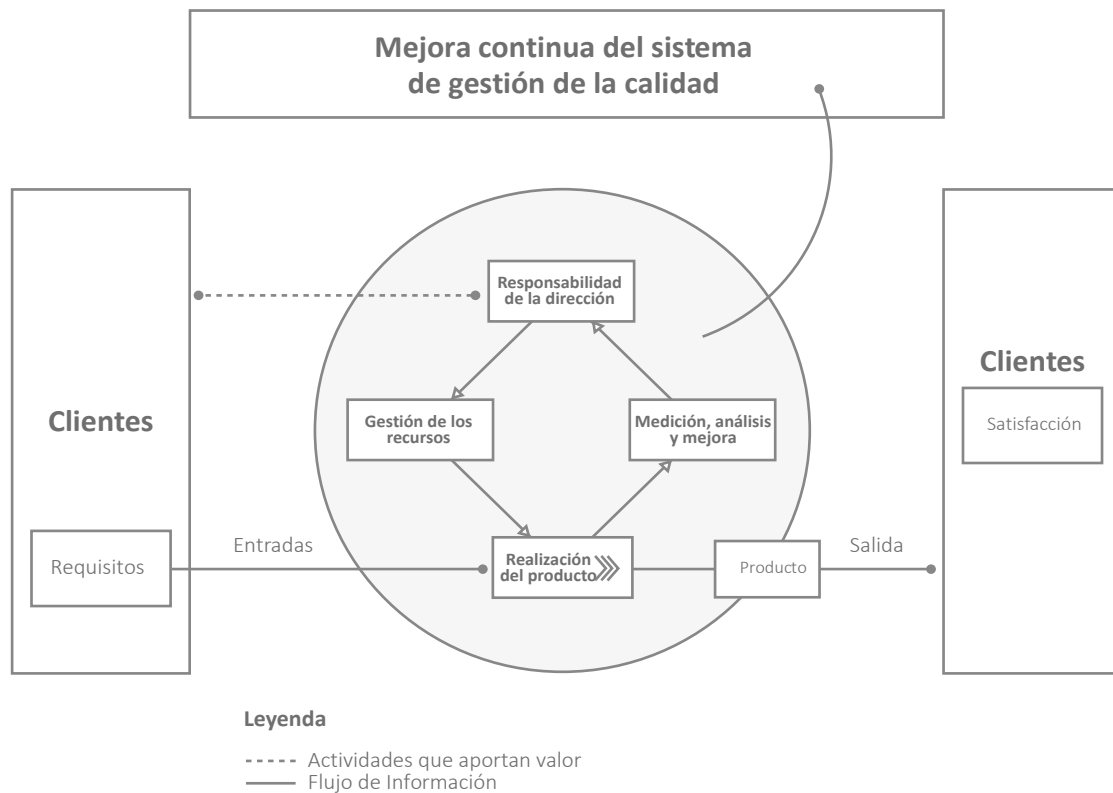
Cada actividad de la organización, independientemente de su complejidad, se enmarca dentro de este ciclo continuo orientado a la mejora. Incluso, se considera que está presente en todas las áreas de nuestra vida profesional y personal, siendo utilizado continuamente formal o

<sup>82</sup> Considerando además aquellos requisitos legales aplicables a los procesos, así como los considerados pertinentes por la propia organización.

informalmente, consciente o inconscientemente<sup>83</sup>.

Sintéticamente, a continuación se explica el ciclo PHVA. En primer lugar, se parte de Planificar los objetivos, procesos y actividades previendo los recursos necesarios; el paso siguiente consiste en ejecutar o implementar lo planificado (Hacer); luego, se realiza el Verificar, que consiste en monitorear o controlar el grado en que se va cumpliendo la implementación de lo planificado; para finalmente Actuar tomando las acciones que resulten necesarias para corregir los desvíos y/o para la mejora continua. Cada actividad se enmarca dentro de este ciclo.

Como modelo de sistema de gestión basado en procesos, y coherente con PHVA, la norma ISO 9001 propone y se estructura según el siguiente esquema.



Esquema conceptual de un proceso. **Fuente:** ISO 9001:2008.

## 2.2.4 Los métodos de evaluación de la conformidad

### 2.2.4.1 Auditorías del sistema de gestión

<sup>83</sup> Para una mejor comprensión del ciclo de Deming o ciclo PHVA en relación al enfoque por procesos y las normas de gestión, véase: Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad, Documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R, Mayo 2001.

La verificación del grado de cumplimiento de los requisitos de la norma/criterio aplicable (ISO 9001, ISO 14001, otras) se lleva a cabo a través de diferentes métodos y técnicas, entre las que se encuentran las auditorías, definidas como un *“proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría<sup>84</sup>”*. La norma de referencia que proporciona orientación sobre la auditoría de los sistemas de gestión es la ISO 19011:2012.

Un programa de auditoría, entendido como un *“conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico<sup>85</sup>”*, debería incluir la información y los recursos necesarios para organizar y llevar a cabo a cada una de las auditorías de forma eficaz y eficiente. Para cumplir con estos fines, podría incluir<sup>86</sup>:

- Objetivos para el programa de auditoría y para las auditorías individuales.
- Alcance/número/tipos/duración/ubicaciones/calendario de las auditorías.
- Procedimientos del programa de auditoría.
- Criterios de auditoría.
- Métodos de auditoría.
- Selección de equipos auditores.
- Recursos necesarios, incluyendo viajes y alojamiento.
- Procesos para tratar la confidencialidad, la seguridad de la información, la salud y la seguridad y otros asuntos similares.

Dentro de la propia definición de auditoría, se encuentran algunos conceptos sobre los cuales es importante clarificar.

En principio, los criterios de auditoría son la referencia que se toma para auditar, y se los entiende como el *“conjunto de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia frente a la cual se compara la evidencia objetiva<sup>87</sup>”* detectada durante la auditoría. A efectos prácticos, significa por ejemplo que el criterio de referencia será una norma de requisitos sumado a los requisitos documentados por la propia organización (documentación interna y externa de la organización auditada), así como las leyes y reglamentos aplicables.

Si se hace referencia a documentación, debe necesariamente definirse lo que es un documento y diferenciarlos de otros documentos como lo son los registros. Un documento es entendido

---

<sup>84</sup> ISO 9000:2015, 3.13.1. La evidencia objetiva es definida en la ISO 9000:2015 como “datos que respaldan la existencia o veracidad de algo”. ISO 9000:2015, 3.8.3.

<sup>85</sup> ISO 9000:2015, 3.13.4.

<sup>86</sup> Véase ISO 19011:2012.

<sup>87</sup> ISO 9000:2015, 3.13.7.

como *"información y el medio en el que está contenida"*, definiéndose la información como *"datos que poseen significado"*<sup>88</sup>. Los registros, por su parte, son un tipo especial de documento, el cual *"presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas"*<sup>89</sup>, por lo tanto, son inmodificables.

Entre los tipos de documentos de una organización, se encuentran<sup>90</sup>:

- Documentos que proporcionan información, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de la organización (un manual de gestión, por ejemplo el de la calidad, entre otros).
- Documentos que describen cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto, proyecto o contrato específico (por ejemplo, un plan de la calidad).
- Documentos que establecen requisitos, características, condiciones específicas (ejemplo: especificaciones, solicitudes de compra).
- Documentos que establecen recomendaciones o sugerencias (ejemplo: directrices, guías).
- Documentos que proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente (ejemplos: procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos).
- Documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o de los resultados obtenidos (los registros).

Las evidencias de auditoría las constituyen registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información útil y verificable en relación a los criterios de auditoría, las cuales pueden ser cuantitativas o cualitativas.

Los hallazgos de la auditoría, por su parte, son definidos como los resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría frente a los criterios, indicando conformidad o no conformidad respecto a estos últimos. Se utilizan tanto para evaluar el grado de eficacia del sistema de gestión de la calidad, como para identificar oportunidades de mejora.

Las auditorías se clasifican en auditorías de primera, segunda y tercera parte; las cuales pueden ser complementarias entre sí.

Las auditorías internas son las llamadas auditorías de primera parte. Son realizadas con

---

<sup>88</sup> ISO 9000:2015, 3.8.5 y 3.8.2 respectivamente.

<sup>89</sup> ISO 9000:2015, 3.8.10.

<sup>90</sup> ISO 9000:2005, 2.7.2.



finés internos por la organización, o en su nombre, y pueden constituir la base para la auto-declaración de conformidad de una organización. En cambio, las externas pueden ser tanto de segunda parte (cuando la empresa/organización audita a un proveedor), como de tercera parte (cuando las mismas son realizadas por un organismo certificador o acreditador a los efectos de un reconocimiento formal: certificación del sistema de gestión, acreditación).

Cuando dos o más organizaciones cooperan para auditar a un único auditado, se la denomina "auditoría conjunta"; mientras que cuando se auditan juntos dos o más sistemas de gestión, se denomina "auditoría combinada".

#### **2.2.4.2 Revisiones del sistema de gestión**

Una revisión es un proceso estratégico planificado e implementado por la alta dirección de una organización de forma regular o periódica, a los efectos de evaluar la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia de su sistema de gestión. Para desarrollar dicha evaluación, necesariamente deben observarse los objetivos planificados.

Hay diferentes tipos de revisiones que se llevan adelante, entre las cuales se encuentra la revisión por la dirección. Si se hace foco en estas últimas, entre otros elementos de entrada significativos, los informes de auditoría son un elemento crítico para llevar adelante dicho proceso. Las normas ISO 9001 e ISO 14001, entre otras, poseen requisitos para la revisión del sistema de gestión.

Tomemos por ejemplo la norma ISO 9001:2015, la que indica que la revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y cualquier necesidad de recursos o cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política y los objetivos de la calidad. Dado que la revisión es un proceso, los insumos del mismo pueden incluir<sup>91</sup>:

- El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;
- Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;
- La información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:
  - 1) La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;
  - 2) El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad;
  - 3) El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;

---

<sup>91</sup> ISO 9001:2015, 9.3.2.

- 4) Las no conformidades y acciones correctivas;
  - 5) Los resultados de seguimiento y medición;
  - 6) Los resultados de las auditorías;
  - 7) El desempeño de los proveedores externos;
- La adecuación de los recursos;
  - La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades;
  - Las oportunidades de mejora.

Como se evidencia, entre otros elementos de entrada significativos, los informes de auditoría son un elemento crítico para llevar adelante dicho proceso. Asimismo, siguiendo a la ISO 9001:2015, la organización debe mantener información documentada sobre el resultado de este proceso<sup>92</sup> (pudiendo adoptar la forma de un informe o acta de revisión).

### **2.2.5 La acreditación y la certificación en Argentina**

En Argentina, el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación es regulado según el Decreto 1474/94, donde se crea dicho sistema, se establece su alcance, su modo de funcionamiento y su instrumentación. Es explicado específicamente en el presente trabajo. No obstante, es importante aquí hacer una diferenciación conceptual inmediata entre acreditación y certificación según dicho sistema nacional.

La acreditación es el reconocimiento formal que hace una tercera parte cuando un organismo cumple con los requisitos especificados y es competente para desarrollar tareas específicas de evaluación de la conformidad. El artículo 13 del Decreto Nacional 1474/94 establece las funciones del organismo de acreditación, actividad que en Argentina es llevada adelante por el Organismo Argentino de Acreditación (OAA)<sup>93</sup>.

La certificación, por su parte, es el proceso voluntario mediante el cual un organismo de certificación evalúa la conformidad de un proceso, producto, sistema o persona con requisitos previamente especificados, y autoriza y declara que se ha demostrado que se cumplen dichos requisitos.

Las organizaciones que quieran obtener la certificación de su sistema de gestión, deben realizarlo a través de un organismo de certificación, que es una tercera parte independiente que audita dichas organizaciones.

Existen varios organismos de certificación de sistemas de gestión acreditados en Argentina.

<sup>92</sup> ISO 9001:2008, 5.6.3

<sup>93</sup> Para más información, véase: <http://www.oaa.org.ar>

Por ejemplo, para evaluar sistemas de gestión de la calidad se encuentran IRAM, DNV, SGS, TÜV Reinhold, entre otros.

### 2.3 La normalización y la calidad en el tiempo

*“Si la única herramienta que usted tiene es un martillo,  
Todo empezará a parecerle un clavo”.*  
Abraham Maslow<sup>94</sup>

El presente apartado está basado en dos trabajos de investigación previamente realizados sobre el tema, adaptándolo a las particularidades de la presente obra<sup>95</sup>.

Desde los inicios de las sociedades históricas y aún antes, se evidencian indicios de desarrollo y aplicación de normas. No es objeto del artículo trabajar sobre las sociedades pre-industriales, sino analizar el desarrollo del capitalismo industrial como impulsor del desarrollo de la estandarización y de las normas técnicas a nivel nacional y global. Es innegable el papel jugado por la doble Revolución Industrial y Francesa, produciendo tanto un nuevo sistema de producción, como una nueva organización social e industrial. Es entonces que comienza la búsqueda de producción en masa de productos, hacia lo cual se orientan los esfuerzos industriales, buscándose progresivamente una mayor eficacia y eficiencia. La producción masiva se impulsa gracias al avance tecnológico, a la utilización intensiva de maquinaria, a un mayor número de trabajadores y a estructuras organizacionales de mayor tamaño que comenzaron a adoptar estándares de trabajo. Como consecuencia, fue posible la producción de un número creciente de bienes para un número cada vez mayor de consumidores, progresivamente ubicados en otros países.

La implementación del Sistema Métrico Decimal a fines del siglo XIX, con el propósito de establecer un único sistema global para facilitar el intercambio, fue un hecho fundamental vinculado con la normalización y la expansión comercial.

La primera escuela clásica de la Administración que considera la estandarización como elemento de organización de la producción fue la Escuela de la Administración Científica, fundada por Frederick Taylor (1856-1915), quien comenzó con el estudio de nuevos métodos que aumentarían la productividad del trabajo. Contemporáneo de Taylor, Henri Fayol (1841-1925) trató también

---

<sup>94</sup> Citado en: Albrecht, K. (1996). Todo el poder al cliente. Traducción de Jorge Piatigorsky. Primera edición (reimp.). Barcelona, España: Editorial Paidós. Pág. 77.

<sup>95</sup> Véase: Beltrami, Mauro. (2011). Problemas estructurales y de otro tipo que dificultan profesionalización en empresas turísticas. Trabajo de tesis de Maestría en Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata; y Beltrami, Mauro. Introducción a la normalización y a la gestión de la calidad en turismo. En: Romero, A. (comp.) (2011). Normalización y gestión de la calidad en turismo. Buenos Aires, Argentina: Editado por la Biblioteca del Congreso de la Nación, Buenos Aires.

de dar una respuesta racional a las organizaciones de aquel entonces, enunciando una serie de principios -catorce- para poder administrar de acuerdo al contexto.

Respecto a la Escuela Neoclásica, continuadora de Taylor y Fayol, continúan vigentes algunas de sus innovaciones como la utilización de manuales y de organigramas para el diseño organizacional.

En la década de 1930, en Inglaterra se adoptaron las Normas Británicas BS600, basadas en el trabajo estadístico de E. S. Pearson. Asimismo, la prevención del defecto mediante el análisis del proceso empieza a ser considerado por W. A. Shewhart, autor del ciclo PVHA y de los gráficos de control estadístico, quien en 1931 publicó "*Economic control of quality of manufactured product*". Es por aquel entonces que nacen los Departamentos de Ingeniería de la Calidad, encargados de inspección, laboratorios y planeación de la calidad<sup>96</sup>. La globalización del capital productivo generó que la producción debiera estandarizarse de acuerdo con determinados requisitos que debían cumplirse, independientemente del lugar geográfico donde se llevaran a cabo físicamente los procesos. Dicho proceso tuvo un crecimiento aritmético entre la Revolución Industrial y la Segunda Guerra Mundial, y un crecimiento geométrico después de la década del '50, acelerándose progresivamente con la revolución de las telecomunicaciones.

Durante la Segunda Guerra Mundial, se produce un incremento en la utilización de normas (por ejemplo, en EEUU las normas para tiempos de guerra Z-1) y del control estadístico de la calidad. La causa radicó en que el estado de guerra planteó la necesidad de volver más eficaz y eficiente la producción, lo que pudo alcanzarse mediante la estandarización y la aplicación de ciertos métodos estadísticos.

En el período de posguerra se produce un avance importante en el campo de la calidad. Derrotado en la Segunda Guerra Mundial, Japón quedó en ruinas. La normalización y el control de la calidad contribuyeron a su recuperación y rápido crecimiento, creándose en 1945 la Asociación Japonesa de Normas, seguida del Comité de Normas Industriales Japonesas en 1946, de la Ley de Normalización industrial en 1949 y de la Ley de Normas Agrícolas Japonesas en 1950.

El control de la calidad tuvo un gran impulso en Japón gracias a W. Edwards Deming, quien dictó allí una serie de conferencias en 1950, dirigida a gerentes e ingenieros, y cuyas temáticas fueron<sup>97</sup>:

- Cómo mejorar la calidad mediante el ciclo de PVHA.
- La importancia de captar la dispersión en las estadísticas.
- 
- El control de procesos mediante el empleo de cuadros de control y cómo aplicarlos.

<sup>96</sup> Mariño Navarrete, H. (1991). Gerencia de la calidad total. Quinta Edición. Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores. Pág. 46.

<sup>97</sup> Fue tal la influencia ejercida por Deming en Japón, que se establecieron allí los premios Deming para distinguir a individuos y empresas. El trabajo de Deming en Japón es tratado en: Ishikawa, K. (1992). ¿Qué es el control total de la calidad? Traducción de Margarita Cárdenas. Primera Edición (quinta reimp.). Colombia: Editorial Norma. Pág. 6, 14 y 15.

En los años ´50, se puso de moda en las fábricas japonesas un control de calidad que hizo especial énfasis en la estadística, cuadros de control e inspección por muestreo; este hecho ocasionó una serie de problemas al hacerse hincapié en la inspección. Es por entonces que se decide cambiar el enfoque, y la calidad comienza a centrarse en los factores del proceso que potencialmente pudieran generar productos defectuosos con el impulso trascendente de Kaoru Ishikawa.

Otra persona que contribuyó sustancialmente a la calidad en Japón fue Joseph M. Juran, invitado en 1954 a dictar un seminario por la Asociación Japonesa de Científicos e Ingenieros. Juran indicó que la calidad es una responsabilidad gerencial, pues la mejora es consecuencia de un cambio de mentalidad en la dirección.

Simultáneamente, en Occidente los procesos productivos se orientaban principalmente a la satisfacción de las necesidades técnicas y de producción; y la calidad estaba vinculada fundamentalmente hacia la ausencia de defectos y conformidad con lo especificado. Es recién en los años ´80 que pasa a considerarse a la calidad como un elemento estratégico crítico<sup>98</sup>. Karl Albrecht<sup>99</sup> afirma que en EEUU en la década de 1950 no existía prácticamente ninguna teoría de la calidad; mientras que en los ´60, *“si realmente la había”*, hubiese sido probablemente el control de la calidad. Igualmente, Estados Unidos fue el primer estado en donde comenzaron a desarrollarse círculos de la calidad en Occidente, en la década de 1970<sup>100</sup>.

La década de 1970 se caracteriza por una evolución en el concepto de la calidad hacia el “aseguramiento de la calidad”, que es explicado más adelante.

### 2.3.1 Los modelos de excelencia

En los ´80, se impulsan y se instituyen en Occidente una serie de modelos de excelencia que tienen como antecedente a los Premios Deming a la calidad. También durante esta década, se comienzan a aplicar los primeros círculos de la calidad en Argentina, donde para 1985 se incluyen unas treinta empresas en este camino, las cuales a su vez contaban con un total de 600 círculos<sup>101</sup>.

Cabe destacar que en América Latina, dichos círculos también se utilizarán como herramientas

---

<sup>98</sup> Alonso Almeida, M., Barcos Redin, L. & Castilla, J. I. M. (2006). Gestión de la calidad de los procesos turísticos. España: Editorial Síntesis. Pág. 16.

<sup>99</sup> Albrecht, K. (1996). Todo el poder al cliente. Traducción de Jorge Piatigorsky. Primera edición (reimp.). Barcelona, España: Editorial Paidós. Pág. 86-87.

<sup>100</sup> Entre las empresas pioneras, cabe mencionar a las siguientes: Lockheed Missiles Space Company, Chrysler, Hughes Aircraft, Westinghouse, General Motors, Sperry Vickers, Babcock, Ford y Hewlett-Packard. Palom Izquierdo, F. (1991). Círculos de calidad. Teoría y práctica. Barcelona, España: Marcombo Coixareu Editores. Pág. 34.

<sup>101</sup> También otros países latinoamericanos, como Colombia y México, comenzaron su experiencia con los círculos de calidad en la década de 1980. Boullón, R. (2003). Calidad turística en la pequeña y mediana empresa. Primera edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Turísticas. Pág. 21. También en: Ogliastri, E. (1991). Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina. Colombia: Grupo editorial Norma. Pág.37.

en empresas de servicios, entre las cuales aparecen algunas de tipo turístico como hoteles<sup>102</sup>. En EEUU, se instaura en 1987 el Premio Nacional a la Calidad denominado Malcolm Baldrige en memoria de su impulsor, quien fuera Secretario de Comercio de ese país. Un año después, en 1988, 14 empresas europeas se asocian para generar la European Foundation for Quality Management (EFQM).

En Argentina, el Premio Nacional a la Calidad (PNC) es creado en 1992, por la Ley 24.127 y con el objetivo de:

*"...la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario y en la esfera de la administración pública, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones<sup>103</sup>".*

La Fundación Nacional Premio Nacional a la Calidad, creada en 1993, es la responsable de la administración del premio, el cual es otorgado por la Nación Argentina, siendo entregado por el Presidente<sup>104</sup>.

En 1998, se crea la Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad (FUNDIBEQ), de carácter supranacional, respaldada por la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno Latinoamericano, con el propósito de promover la gestión de la calidad en empresas e instituciones de Iberoamérica<sup>105</sup>. Al año siguiente, se aprobó en la IX Cumbre celebrada en La Habana, el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión, el cual se basó para su elaboración en el Modelo EFQM de Excelencia, adaptando su lenguaje a las especificidades latinoamericanas.

### **2.3.2 Síntesis conceptual del control, el aseguramiento y la gestión de la calidad**

A efectos de realizar una clasificación teórica, puede afirmarse que existen tres grandes etapas claramente identificables en la historia reciente de la calidad si se la considera de manera evolutiva:

- La inspección y control de la calidad.
- El aseguramiento de la calidad.
- La gestión de la calidad.

<sup>102</sup> Ogliastri, E. (1991). Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina. Colombia: Grupo editorial Norma. Pág. 29.

<sup>103</sup> Artículo 2, Ley 24127/92.

<sup>104</sup> Artículo 3, Ley 24127/92.

<sup>105</sup> Para más información sobre FUNDIBEQ, véase: <http://www.fundibeq.org>

La primera etapa, en sus inicios, consideraba como técnica fundamental de control a la inspección en el producto final. Aunque paralelamente al desarrollo tecnológico se incorpora el control de procesos y el muestreo estadístico en toda la cadena de producción, se lo caracteriza como un enfoque reactivo.

A nivel internacional, en 1987 se produce un hecho fundamental en la historia de la calidad, con la publicación de la primera versión de la norma internacional ISO 9001, que será revisada periódicamente y cuyas nuevas versiones aparecen en 1994, 2000, 2008 y 2015. La segunda etapa, de aseguramiento, tiene un enfoque preventivo y como exponentes cabe mencionar a las versiones 1987 y 1994 de la ISO 9001. El aseguramiento contiene y complementa al control de la calidad, incluyéndolo en un sistema documentado, que establece un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas a fin de generar confianza en que un producto va a cumplir con los requisitos.

Por último, la gestión de la calidad es un enfoque que integra a la organización en sus aspectos internos y externos, implicando tanto a la alta dirección como a todo el personal. Se orienta hacia la satisfacción de los requisitos del cliente interno y externo, y a la mejora continua; como ejemplo suelen citarse las versiones 2000, 2008 y 2015 de norma ISO 9001.

	Control de la Calidad	Aseguramiento de la calidad	Gestión de la Calidad
La calidad se aplica a:	Los bienes físicos (productos)	Los procesos productivos o principales	Todos los procesos del Sistema de Gestión
El objetivo es:	Detectar defectos	La detección de no conformidades reales o potenciales	El logro de los objetivos planificados
La participación del personal es:	Únicamente la necesaria, considerada por la	Conveniente u oportuna	Fundamental
El objetivo de su participación es:	Realizar las correcciones en el producto	La prevención de los desvíos	La mejora continua de la eficacia del sistema

Diferencias conceptuales e históricas entre control, aseguramiento y gestión de la calidad.

**Fuente:** Elaboración propia.

En síntesis, desde una perspectiva actual, la norma ISO 9000 de Fundamentos y vocabulario define al control de la calidad como la *"parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad"*, al aseguramiento de la calidad como la *"parte de la gestión de la*

calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad” y a la gestión de la calidad, como las “*actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad*”<sup>106</sup>.

### 2.3.3 La normalización, la calidad y el turismo

En el ámbito del turismo, la normalización y la calidad han experimentado un avance significativo en las últimas décadas.

En el contexto actual, se observa un crecimiento en la publicación de normas sectoriales para turismo, como la obtención de distintivos y certificaciones de calidad por organizaciones públicas y privadas, acompañado por un incremento en la oferta educativa y el interés del público en general por la temática.

En relación a esto, se ha escrito que se manifiesta “*una tendencia global hacia la normalización*”<sup>107</sup>. Según se ha documentado en una investigación anterior, en EEUU, por ejemplo, el número de artículos sobre calidad en el sector turístico tuvo un significativo aumento hacia el final de la década de 1980<sup>108</sup>; en Argentina, por otro lado, ya en 1992 se realizó una presentación en un Congreso Internacional en Buenos Aires dedicada a la implementación de procesos de calidad en la hotelería<sup>109</sup>.

A continuación, se profundizará el tema en relación a la realidad argentina.

Inicialmente es de destacar que la Ley Nacional de Turismo argentina aprobada en diciembre de 2004 y promulgada en enero de 2005, tiene entre sus principios rectores a la calidad, siendo “*prioridad optimizar la calidad de los destinos y la actividad turística en todas sus áreas a fin de satisfacer la demanda nacional e internacional*”<sup>110</sup>. También en 2005, aunque por medio de una resolución de la Secretaría de Turismo, el Estado Nacional buscó impulsar la certificación de sistemas de gestión de la calidad y medioambientales. Dicha resolución, la 1027/05, estableció en su artículo 13 que “*la Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación para los períodos 2005*

---

<sup>106</sup> Véase respectivamente: ISO 9000:2015, 3.3.7, 3.3.6 y 3.3.4.

<sup>107</sup> Alonso Almeida, M., Barcos Redin, L. & Castilla, J. I. M. (2006). Gestión de la calidad de los procesos turísticos. España: Editorial Síntesis. Pág. 175.

<sup>108</sup> Kotler, P.; Bowen, J.; Makens, J.; y otros. (2004). Marketing para turismo. Traducción de Cristina Belló, Elena Blázquez y Raquel Nieto. Tercera edición. Madrid, España: Pearson Educación. Pág. 245. Citado en: Beltrami, Mauro. (2011). Problemas estructurales y de otro tipo que dificultan profesionalización en empresas turísticas. Trabajo de tesis de Maestría en Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.

<sup>109</sup> Etchegaray Insussarry, Mabel; Invernizzi, Graciela. Calidad total en la Industria Hotelera. En: Congreso Internacional de Calidad organizado por IACC – Instituto Argentino para la Calidad. (1992). Calidad. El camino hacia el siglo XXI. Libro de trabajos. Buenos Aires, 1992. Págs. 23-31. Citado en: Beltrami, Mauro. (2011). Problemas estructurales y de otro tipo que dificultan profesionalización en empresas turísticas. Trabajo de tesis de Maestría en Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.

<sup>110</sup> Ley Nacional 25.997, artículo 2.



y 2006 hará mención de todas aquellas agencias de viajes que se encuentren inscriptas en la sección especial y que acrediten poseer certificación de sus sistemas de gestión de calidad y/o medioambiental con un sello internacionalmente reconocido. Tal circunstancia será destacada en la página web del organismo para consulta de todas las agencias de viajes y turistas extranjeros<sup>111</sup>.

### 2.3.4 Aplicación de normas técnicas en la actividad turística

La norma internacional más aplicada en las últimas décadas por el sector turístico es la ISO 9001 de gestión de la calidad, por tratarse de una norma genérica y adaptable a organizaciones de todo tipo, tamaño y ubicación geográfica<sup>112</sup>.

No obstante, por la dificultad que experimentaban muchas empresas de servicios turísticos, en el año 2003 se comienza a trabajar en el IRAM en el desarrollo de una *"Guía para la interpretación de los requisitos de la ISO 9001:2000 en servicios turísticos"*. El resultado fue la publicación en 2004 de la IRAM 30400:2004, que fue la primera norma nacional de turismo<sup>113</sup>. Dicha norma sirvió como marco para que agencias de viajes, hoteles, restaurantes y otras organizaciones tuvieran la posibilidad de comprender en la práctica cómo se adaptaban los requisitos a cada organización. Un año después, se comenzó a trabajar en la primera norma sectorial de requisitos, la IRAM 42100:2005 aplicable para servicios de balnearios. La IRAM 42100 es una norma de gestión integrada de la calidad, la seguridad y ambiental. Como antecedente para la discusión y elaboración de la norma, se tomaron las *"Directrices y guía de autoevaluación. Playas y balnearios de calidad: gestión turística y ambiental"*, cuya primera versión fue presentada en noviembre de 2004 en la Feria Internacional de Turismo (FIT)<sup>114</sup>.

En 2005 la ISO abre el Comité técnico ISO/TC 228 *"Tourism and related services"* con un profesional de IRAM como líder de la Delegación Argentina para participar activamente con voz y voto en las sucesivas reuniones para generar normas internacionales en el sector turismo.

La normalización en turismo tuvo un gran impulso tras la firma de un convenio entre IRAM y la Secretaría de Turismo de la Nación el 14 de febrero de 2007, a partir del cual se comienza a trabajar en las futuras normas IRAM-SECTUR, incluidas dentro de la serie IRAM 42000 y centradas en actividades turísticas concretas, tanto de sistemas de gestión integrados como de competencias laborales. En 2007, se publicaron las primeras 11 normas IRAM-SECTUR, mientras que durante el 2008 fueron publicadas 12 nuevas normas. Asimismo, en diciembre de

---

<sup>111</sup> Resolución 1027/05 de la Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación.

<sup>112</sup> Un buen ejemplo de destino turístico donde un tipo de actividad turística tiene un porcentaje importante de las empresas con su sistema de gestión de la calidad certificado según ISO 9001, es el de las empresas dedicadas al avistaje de fauna marina en Puerto Pirámides (Península Valdés, Chubut).

<sup>113</sup> A noviembre 2015, se encuentra vigente la IRAM 30400:2012.

<sup>114</sup> A noviembre 2015, la versión vigente es la IRAM 42100:2012.

2008 se firma un convenio en la Secretaría de Turismo de la Nación entre el IRAM y el Foro de Profesionales en Turismo para el dictado del Curso de Especialización en Gestión de la Calidad Turística, el primero de su naturaleza a nivel nacional.

Es además de destacar muy especialmente a organizaciones pioneras en su interés por aplicar normas en sus correspondientes sectores de influencia: AAOVyT, AAVyT<sup>115</sup>, FEHGRA (Federación Hotelera y Gastronómica de la República Argentina), CAT (Cámara Argentina de Turismo), AOCA (Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos y Eventos), AOFREP (Asociación de Eventos de la República Argentina). También el interés de organizaciones públicas y de funcionarios en sus diversos niveles, ya sean nacionales, provinciales o municipales. Por su parte, en el campo de las certificaciones en gestión de la calidad, en el sector privado, la norma ISO 9001 se utilizó para procesos en agencias de viajes, hoteles y asociaciones empresariales, entre otros. Respecto al caso particular de los balnearios, certificaron según la norma IRAM 42100, tanto aquellos de gestión pública (en Colón, Entre Ríos), como privada (Noctiluca, en Villa Gesell).

También las IRAM-SECTUR vieron organizaciones dispuestas a aplicarlas y certificarlas, de las cuales la mayoría lo hicieron aprovechando programas o subsidios del Estado Nacional para tales efectos. La historia del trabajo con las normas IRAM-SECTUR encuentra una referencia significativa cuando en el 2009 se produce la primera certificación de una norma de este tipo, según la norma IRAM-SECTUR 42510 de Servicios Turísticos de Montañismo<sup>116</sup>.

También es válido destacar que durante el año 2010, se implementó la norma IRAM-SECTUR 42220 para Casas de Huéspedes (Bed & Breakfast), en una serie de empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires<sup>117</sup>.

Por último, en el ámbito de la provincia de Buenos Aires, si se hace referencia a la Costa Atlántica argentina, se trabajó por ejemplo, en la aplicación de las normas IRAM-SECTUR 42000 e IRAM-SECTUR 42800; mientras que en el Partido de Tornquist, con las normas para turismo activo IRAM-SECTUR 42500 e IRAM-SECTUR 42520<sup>118</sup>.

### 2.3.5 Formulación e implementación de otros modelos de gestión a nivel nacional

---

<sup>115</sup> A partir de septiembre de 2014 se convirtió en FAEVYT (Federación Argentina de Empresas de Viajes y Turismo).

<sup>116</sup> Primera certificación IRAM-SECTUR. [En línea]. En: Mensajero Web, 7 de abril de 2009. Dirección URL: <http://mensajeroweb.com.ar/post/3831/primer-certificacion-iram-sectur.html>

<sup>117</sup> Las empresas que comenzaron a implementar y que buscan certificar su sistema de gestión son: Posada de Palermo; Palermo Viejo Bed & Breakfast; Casa Palermitano; Posada Gotan; Milonga Bed & Breakfast; Solar Soler; Noster Baires; Altos de Agronomía; Buenos Aires City Residencial Bed & Breakfast; La Otra Orilla; y Malabia House. Véase: Implementación de la Norma IRAM- SECTUR Casa de huéspedes. [En línea]. Turismo 530, 4 de junio de 2010. Dirección URL: [http://www.turismo530.com/noticia\\_ampliada.php?id=20105](http://www.turismo530.com/noticia_ampliada.php?id=20105)

<sup>118</sup> Proyectos realizados en los partidos de Necochea y Tornquist. En el primero, se llevó adelante la implementación en los restaurantes Peperoncino y Parrilla El Loco y el Hotel Presidente; mientras que en el segundo, se trabajó con las empresas Juanjo Navarro y Cabalgatas del Belisario.

Junto a las normas conviven distintivos, programas y directrices que promueven la sensibilización en calidad y la mejora organizacional. Los incluidos en el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) son los que mayor difusión territorial e intersectorial han alcanzado<sup>119</sup>.

Dirigido a las empresas turísticas e impulsado por la Secretaría de Turismo de la Nación y la Cámara Argentina de Turismo (CAT), se desarrolló el Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO).

El SIGO es una herramienta que contribuye a la mejora de la gestión de Pymes del sector, orientada a resolver aspectos básicos de la operatoria. Es un distintivo que consta de cuatro módulos:

1. El factor humano de la calidad.
2. El enfoque en el cliente.
3. La gestión de las actividades habituales.
4. La gestión de la innovación y la mejora.

Este modelo comenzó a implementarse en el 2008, en Corrientes. También, entre otros destinos, se trabajó durante 2009 en: Valle de Uco (Mendoza y San Juan); Resistencia; Mendoza Capital, Lujan de Cuyo, Maipú y San Martín; Sierra de la Ventana y Luján; y en Oberá, Posadas y Puerto Iguazú; Salta y Cafayate. Durante 2010, se trabajó con el sistema en Río Negro y Neuquén; y en Corrientes y Ushuaia. Por último, durante 2012, en Villa Pehuenia y Moquewe, San Martín de los Andes, Villa La Angostura y Bariloche, El Bolsón, Lago Puelo, El Hoyo, Cholila y Esquel.

Igualmente, se observa la presencia del “Programa Buenas Prácticas en Destinos” (producto de un acuerdo entre la Secretaría de Turismo de la Nación y la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio de España), cuyo objetivo es aumentar la competitividad de los destinos a partir de la sensibilización a prestadores en calidad; aunque cabe mencionar que, hoy por hoy, es un modelo que suscita cierto rechazo entre especialistas y prestadores.

Al mismo tiempo, la implementación de las Directrices de Gestión del Ministerio de Turismo (conjunto de una serie de documentos que expresan recomendaciones para resolver diferentes problemáticas organizacionales) también se extendió por diferentes provincias y municipios del país. Como ejemplo, se observa que las Directrices de Gestión Ambiental para Municipios Turísticos y para Prestadores Turísticos, fueron trabajadas en los municipios de Esquel y Puerto Madryn (Chubut), Ushuaia (Tierra del Fuego), Puerto Iguazú y San Ignacio (Misiones) y Juana Koslay (San Luis), entre otros.

Finalmente, es destacable la postulación de empresas del sector turístico al Premio Nacional a la Calidad (PNC), entre las cuales cabe mencionar la obtención del premio por parte del Hotel

---

<sup>119</sup> Véase capítulo correspondiente al Sistema Argentino de Calidad Turística, escrito por Federico Dangelo.

Intercontinental en el año 2000 como empresa grande de servicios<sup>120</sup>.

### **2.3.5.1 La utilización de instrumentos técnicos por parte de la administración pública**

En relación a la administración pública, hay municipios que han logrado certificar procesos según la norma ISO 9001 en sus Secretarías y Direcciones de Turismo locales, tales como las municipalidades de General Pueyrredón, General Belgrano, Partido de La Costa y Pilar. Algunos de éstos, impulsados por iniciativas públicas específicas orientadas a fortalecer y modernizar la gestión de los gobiernos locales, como el programa Municipalidad de la provincia de Buenos Aires<sup>121</sup>. En el proceso de implementación de las administraciones turísticas municipales, cabe destacar el papel que cumple la IRAM 30300, que es la “Guía para la interpretación de la norma IRAM-ISO 9001:2000 en municipios”.

Asimismo, se impulsaron acciones vinculadas con la implementación de prácticas sustentables en la gestión municipal. Producto del nuevo escenario, la Secretaría de Turismo de la Nación editó en 2007 un “*Catálogo de Prácticas sustentables en la gestión municipal*”, donde se describen prácticas institucionales (en los municipios de Villa Gesell, Capilla de Monte, Federación y Malargüe), sociales (en Mina Clavero, Paraná, Santa Rosa de Calamuchita y Villa General Belgrano) y ambientales (en La Cumbrecita, Villa de Merlo, Villa La Angostura y Villa Giardino). En junio de 2008, se acuerda entre la Secretaría de Turismo de la Nación, la Federación Argentina de Municipios (FAM) y la Secretaría de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior el desarrollo de Directrices de Gestión Turística de Municipios, las cuales fueron presentadas en el marco del II Congreso Nacional de Calidad Turística en octubre de 2009<sup>122</sup>.

### **2.3.5.2 La formulación e implementación de modelos de gestión desde gobiernos locales**

Hay municipios que fueron avanzando en la formulación e implementación de instrumentos técnicos propios para resolver problemas de las cadenas de valor turísticas a nivel local.

---

<sup>120</sup> Cabe mencionar que en otros países, premios similares al PNC argentino han sido obtenidos por empresas turísticas. Por ejemplo, es de destacar el caso del Ritz-Carlton Hotel Co., que en dos ocasiones (1992 y 1999) obtuvo el Premio Malcolm Baldrige de EEUU.

<sup>121</sup> El “programa Municipalidad” fue una iniciativa formulada por el Gobierno de la provincia de Buenos Aires e implementada entre los años 2004 y 2011, a través de la cooperación interinstitucional entre diferentes organismos (Organización de Estados Iberoamericanos, IRAM, Federación Argentina de Municipios, Instituto Provincial de la Administración Pública y Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros de dicha provincia). Su objetivo consistía en proveer de recursos técnicos y humanos para coordinar actividades de capacitación, implementación, auditoría y certificación de sistemas de gestión de la calidad según ISO 9001 en los municipios de la provincia.

<sup>122</sup> Véase el capítulo de la presente obra escrito por Federico Dangelo Martínez.

Es el caso del Partido de La Costa (provincia de Buenos Aires), que diseñó y desarrolló un modelo documentado de requisitos, orientado a impulsar la implementación de herramientas de gestión en organizaciones ligadas a la actividad turística (públicas, privadas y ONG). El manual se encuentra disponible en la página web oficial de la municipalidad<sup>123</sup>, y consta de una serie de lineamientos de gestión de la calidad, la seguridad y del cuidado ambiental. Su implementación permite a las organizaciones que transitan exitosamente un proceso de evaluación de la conformidad, acceder a una distinción otorgada por el propio municipio. El modelo se encuentra referenciado en las normas técnicas ISO 9001, ISO 14001 e IRAM serie 42000. Actualmente, hay 80 organizaciones públicas y privadas, pertenecientes a diversas localidades y ramas de la actividad económica del municipio, distinguidas según el mencionado criterio de referencia.



Portada del documento Modelo de Calidad Turística del Partido de La Costa. **Fuente:** Modelo de Calidad Turística del Partido de La Costa.

Sin embargo, el Partido de la Costa no es el único. A modo de ejemplo, puede mencionarse también a la municipalidad de Esquel (provincia de Chubut), la cual formuló e implementó el programa de gestión ambiental “Sello Verde”, dirigido en principio a los sectores de alojamiento<sup>124</sup>. Su fin es favorecer un uso más racional de la energía y del agua potable, como también impulsar mayores índices de separación en origen de los residuos sólidos urbanos.

<sup>123</sup> Municipalidad del Partido de La Costa. (2014). Modelo de calidad turística del Partido de La Costa – Requisitos para la gestión organizacional. [En línea] Disponible en: <http://lacosta.gob.ar/web/wp-content/uploads/2014/10/manual-de-calidad-turistica.pdf>

<sup>124</sup> Sello verde. [En línea]. Disponible en: <http://www.esquel.tur.ar/protege/sello-verde>

### **2.3.5.3 Modelos de gestión y educación en turismo**

En el ámbito de la educación en turismo, hay universidades que comenzaron a colocar a la gestión de la calidad y las normas de gestión como materias en las carreras de grado. Tal es el caso del nuevo plan de la Licenciatura en Turismo y Hotelería de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), o en la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), a partir de la apertura de un seminario de Normalización y Gestión de la calidad para la Licenciatura en Turismo.

En esta línea, cabe mencionar la certificación internacional de la gestión educativa de la carrera de turismo de la UADE según TEDQUAL (Tourism Education Quality). Dicha certificación fue otorgada por la Organización Mundial de Turismo (OMT) y UADE fue la primera universidad de Argentina en conseguirla<sup>125</sup>.

---

<sup>125</sup> UADE recertificó según TedQual en el año 2013.

# 03

**EL SISTEMA  
NACIONAL  
DE NORMAS**

—

# 3. EL SISTEMA NACIONAL DE NORMAS, CALIDAD Y CERTIFICACIÓN Y EL SISTEMA ARGENTINO DE CALIDAD TURÍSTICA

Dr. Federico Dangelo Martínez

## 3.1 El Decreto Nacional N° 1474/1994. Sistema nacional de calidad, normas y certificación

La realidad coyuntural en el plano internacional –un mercado altamente competitivo– obligaba a nuestro país a dar el paso necesario para asentar la cultura de la calidad, ya no solo traducida en la producción de bienes, sino también de servicios, con el objetivo de garantizar una excelencia en la organización social.

Por otro lado, resultaba necesario instrumentar un sistema que permita a las empresas acceder a certificaciones que faciliten la colocación de bienes, como así también el desarrollo de servicios, en condiciones competitivas en el mercado interno y externo.

Por ello el Estado, en su rol de velador de la calidad en la organización tanto de los organismos normalizadores como los de acreditación, debe asegurar la calidad de bienes y de servicios prestados a la comunidad, exigiendo el cumplimiento de normas de calidad en sus contrataciones. Con tal objetivo debe crear un sistema que brinde confiabilidad a nivel local e internacional para las empresas que deseen, voluntariamente, certificar sus sistemas de calidad, productos, servicios y procesos.

El Decreto Nacional 1474/94<sup>126</sup> creó el Sistema Nacional de Normas Calidad y Certificación, que regula las actividades de normalización y de evaluación de la conformidad dentro del ámbito estrictamente voluntario. Este Sistema está estructurado a partir de un Consejo Nacional de Normas, Calidad y Certificación, integrado por representantes de las diversas áreas del Gobierno Nacional convocados por la autoridad de aplicación de este Decreto, Secretaría de Industria, Comercio y Minería de la Nación (SICyM), hoy Secretaría de Coordinación Técnica del Ministerio de Economía y Producción. Este organismo cuenta con la asistencia de un Comité Asesor del que participan los representantes de todos los sectores no gubernamentales involucrados.

La Secretaría de Coordinación Técnica del Ministerio de Economía y Producción (ex-Secretaría de Industria y Comercio) es la autoridad de aplicación de los Regímenes de Certificación Obligatoria.

---

<sup>126</sup> Argentina, Decreto Nacional 1474/94 (1994). Sistema Nacional de Normas Calidad y Certificación. Buenos Aires, Argentina: PEN



La Resolución 197/04<sup>127</sup> de dicha Secretaría, modificada por la Resolución 109/05<sup>128</sup>, determinó los sistemas de certificación posibles para hacer certificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en cada uno de los Regímenes mencionados, aprobó los símbolos que deberán ostentar los productos y cómo deben marcarse, complementando lo dispuesto al respecto por la Resolución 799/99<sup>129</sup>.

### 3.2 Sistema nacional de normas, calidad y certificación

El Decreto Nacional N° 1474 del año 1994, al momento que designa como autoridad de aplicación a la por entonces Secretaría de Industria del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos, viene a materializar las necesidades de establecer un marco de referencia para las empresas que decidan crecer en aspectos de calidad, concordantes con los estándares internacionales de calidad.

Como punto de partida crea el “Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación”, destinado a brindar instrumentos confiables para las empresas decididas a certificar su sistema de gestión de bienes o servicios a través de un mecanismo que cuente con los organismos de normalización, acreditación y certificación, concordantes con las normas internacionales vigentes.

Ahora bien, el Sistema se organiza, respetando sus tres niveles, de la siguiente manera:

- **Nivel 1:** El Consejo Nacional de Normas, Calidad y Certificación. Órgano superior de gobierno y administración.
- **Nivel 2:** El Organismo de Normalización, entidad nacional responsable de la emisión y actualización de las normas. Y el Organismo de Acreditación, entidad nacional responsable de la acreditación de los organismos de certificación de sistemas de calidad, productos, servicios y procesos, de la acreditación de laboratorios de ensayo y de los laboratorios de calibración y de la certificación de auditores de sistemas de calidad.
- **Nivel 3:** Los Organismos de Certificación de sistemas de calidad, productos, servicios y procesos de los laboratorios que actuarán en el campo del ensayo y de la calibración.

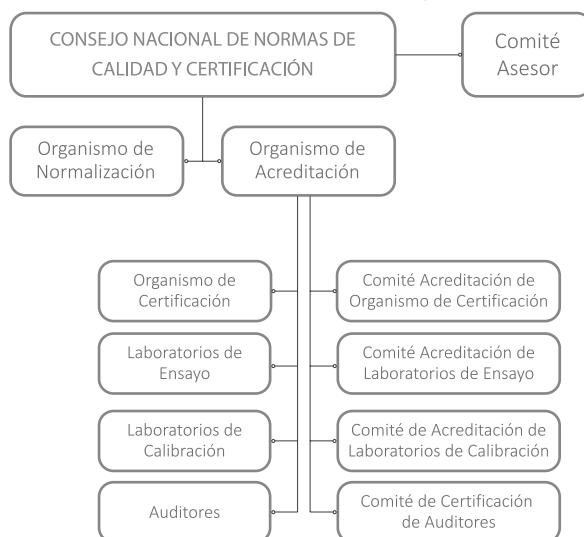
---

<sup>127</sup> Argentina, Secretaría de Coordinación Técnica. (2004). Sistemas de certificación de ciertos productos. Buenos Aires, Argentina: SCT.

<sup>128</sup> Argentina, Secretaría de Coordinación Técnica. (2005). Sistemas de certificación de ciertos productos. Buenos Aires, Argentina: SCT.

<sup>129</sup> Argentina, Secretaría de Industria, Comercio y Minería. (1999). Certificación obligatoria. Símbolos. Buenos Aires, Argentina: SICM.

## Sistema Nacional de Normas y Certificación



**Fuente:** Elaboración propia.

Procesos de los laboratorios que actuarán en el campo del ensayo y de la calibración.

### 3.2.1 Consejo nacional de normas, calidad y certificación

El Consejo Nacional de Normas, Calidad y Certificación será el órgano superior de gobierno y administración en materia de normalización, calidad y certificación voluntaria; y contará con un comité Asesor integrado por representantes de la industria, de asociaciones de consumidores, asociaciones de trabajadores y de las universidades, quienes actuarán con carácter ad-honorem y colaborarán en el análisis y estudio de temas afines al funcionamiento del Sistema.

Por su parte, el Consejo estará integrado, bajo la presidencia del Secretario de Industria del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, por un representante de cada uno de los siguientes organismos:

- Secretaría de Industria del Ministerio de Economía y Obras y Servicios.
- Secretaría de Comercio e Inversiones del Ministerio de Economía y Obras y Servicios.
- Secretaría de programación Económica del Ministerio de Economía y Obras y Servicios.
- Banco de la Nación Argentina.
- Secretaría General y de Coordinación del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.
- Banco de Inversión y Comercio Exterior.
- Organismo de Normalización.

- Organismo de Acreditación.
- Comité Asesor.

Entre sus funciones podemos destacar la de cooperar en la planificación de políticas públicas destinadas a mejorar la calidad de los bienes y servicios; representar al Estado Argentino en la materia, nacional e internacionalmente; solicitar al Organismo de Normalización la elaboración, modificación o derogación de normas cuando las mismas no existan o no se adecuen a los criterios internacionalmente aceptados; y controlar el cumplimiento de las normas establecidas para la organización y funcionamiento de los Organismos de Normalización y de Acreditación del Sistema.

### **3.2.2 Organismo de normalización**

Partiendo del concepto de normalización<sup>130</sup>, entenderemos que los Organismos de Normalización son aquellos que están reconocidos para elaborar normas técnicas. Este reconocimiento se realiza por las entidades competentes. Normalmente, estos organismos suelen ser asociaciones privadas sin ánimo de lucro, cuyos miembros son los más interesados en disponer de las normas y, por lo tanto, lo más participativos.

Es el organismo responsable tanto de la emisión como de la actualización de las normas de calidad. El mismo, debe respetar el procedimiento establecido para la elaboración y emisión de normas, donde fundamentalmente se garantiza la representación de todos los sectores de la comunidad con intereses en la actividad, como los del sector productivo, del consumo y de las instituciones de interés general representadas, entre otras, por las tecnológicas, las científicas, las profesionales y las educativas.

Algunas de sus facultades consisten en la elaboración y emisión de normas; la difusión de las mismas; la instrumentación de un mecanismo que promueva la plena participación de todos los intereses y sectores involucrados en la elaboración de normas, entre otros.

Asimismo, previo a la emisión, las normas deben someterse a una etapa de discusión pública, de modo que asegure no solo su consulta sino también la formulación de observaciones, las cuales deben ser consideradas por el Organismo de Normalización. Es necesario respetar dichas etapas, pues de lo contrario no serán consideradas normas del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación.

---

<sup>130</sup> Entendemos a la normalización como un proceso por el que se desarrolla una norma o especificación técnica que regula y ordena situaciones que se repiten, cuyo cumplimiento no es obligatorio, con la participación de todas las partes interesadas y aprobada por un organismo de reconocido prestigio nacional o internacional.

A lo largo de los años y en mérito a su actividad, IRAM<sup>131</sup> fue reconocido como Organismo Nacional de Normalización por sucesivas legislaciones nacionales. En el año 1994 fue ratificado en su función por el Decreto Nacional N° 1474/94, en el marco del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación.

En el campo de la certificación, representa a la Argentina ante las redes: International Certification Network (IQNET) y Worldwide Systems for Conformity Testing and Certification of Electrotechnical Equipment and Components (IECEE). La actividad de IRAM en estos organismos excede lo técnico ya que participa de las instancias políticas de decisión de la mayoría de las organizaciones nombradas.

### **3.2.3 Organismo de acreditación**

Es la entidad a nivel nacional responsable de la acreditación de los organismos de certificación de los sistemas de calidad, productos, servicios y procesos, y otros, como así también de la certificación de auditores de sistemas de calidad.

El Organismo Argentino de Acreditación (OAA<sup>132</sup>) es una entidad privada sin fines de lucro, creada dentro del marco del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, para desarrollar las funciones establecidas en el Decreto 1474/94.

La acreditación es el reconocimiento formal que hace una tercera parte de que un organismo cumple con los requisitos especificados y es competente para desarrollar tareas específicas de evaluación de la conformidad. Este Organismo debe contar con cuatro (4) Comités a quienes encomendará la gestión de todas las tareas requeridas para la acreditación y auditoría de los organismos de certificación.

Entre sus funciones se encuentran la de acreditar a los organismos de certificación de los sistemas de calidad, productos, servicios y procesos; certificar a los auditores de acuerdo a la normativa vigente; auditar a los organismos de certificación durante el periodo de vigencia de la acreditación; revocar o suspender total o parcialmente la acreditación en caso de inobservancia de las normas pertinentes; y llevar un registro permanentemente actualizado de los organismos acreditados y de los auditores certificados dentro del Sistema.

### **3.2.4 Organismos de certificación**

Los Organismos de certificación se encuentran habilitados para desarrollar evaluaciones sobre

---

<sup>131</sup> Véase: <http://www.iram.org.ar>

<sup>132</sup> De acuerdo a la información publicada en su sitio web <http://www.oaa.org.ar>

cualquier organización que haya optado, voluntariamente, por la certificación de una norma de calidad, y ello lo realizan a través de la denominada auditoría de certificación.

De sus funciones, se destaca la de poder comprobar, mediante una auditoría, si realmente se cumplen con los requisitos establecidos en una norma de certificación, para luego concluir si corresponde extender una certificación de cumplimiento<sup>133</sup>.

Ahora bien, luego de todos los procesos de implementación de una norma, la certificación es el último paso. Su existencia evidencia que cumple con los requisitos establecidos en una norma de calidad. A su vez, el Organismo de certificación debe demostrar que realiza su trabajo de manera adecuada, y para ello debe estar acreditada por un Organismo de Acreditación.

En la Argentina, el Organismo de Acreditación en la Organización Argentina de Acreditación, como hemos referenciado en el punto anterior, quien actualmente<sup>134</sup> posee a los siguientes Organismos de Certificación de calidad acreditados, a saber:

- IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación).
- Bureau Veritas Argentina S.A.
- TÜV Rheinland Argentina S.A.
- SGS Argentina S.A.
- Det Norske Veritas S.A.
- Bm Trada Certification España.

### **3.3 Sistema Argentino de Calidad Turística - SACT**

#### **3.3.1 Introducción**

Luego del incipiente crecimiento de la actividad turística en lo que al turismo receptivo respecta, fundamentalmente por la disparidad cambiaria, nuestro país se ha tornado un destino accesible ya no solo por su diversidad, en destinos sino también por su ventaja económica.

Ello obligaba a plantear cambios necesarios para reestructurar la actividad, siendo la primera evidencia la actualización de la Ley Nacional de Turismo, plasmada a inicios del año 2005 mediante la Ley 25.997, de la cual se advierten muchos cambios al planificar la política turística.

---

<sup>133</sup> Entendida como el proceso de una organización independiente, que evalúa la conformidad, sobre otra organización, frente a los requisitos de una norma de calidad.

<sup>134</sup> De acuerdo a la información publicada, en enero de 2016, en su sitio web <http://www.oaa.org.ar/entidadesacreditadas.php>

Entre ellos observamos que plantea un conjunto de seis principios rectores, encontrándose la Calidad y la Competitividad como tales<sup>135</sup>.

Al respecto se expresa por calidad en el sentido de priorizar la optimización de la calidad de los destinos y la actividad turística en todas sus áreas a fin de satisfacer la demanda nacional e internacional, con el objeto de poder desarrollar una cultura de la mejora continua sobre la base del compromiso de todos los actores, sector privado y público, en la renovación de los métodos de gestión y producción de servicios.

En cuanto a la competitividad, se refiere al aseguramiento de condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad, evidenciando que no solo deriva de la intención de mejora del sector, sino que requiere de un entorno que favorezca la articulación de todos los factores en juego, generando atributos que fomenten las ventajas competitivas y la excelencia en las prestaciones.

### 3.3.2 Sistema Argentino de Calidad Turística

Desde la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística se ha desarrollado el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT<sup>136</sup>), compuesto por un conjunto de herramientas diseñadas para promover la calidad en las prestaciones turísticas de todo el país. No es un modelo teórico abstracto, sino una propuesta metodológica que puede ser adecuada y aplicada a las disímiles realidades y características de cada destino y sus contextos.

Este Sistema ha sido aprobado en octubre de 2008, y su principal objetivo es desarrollar la competitividad de las organizaciones turísticas del país a través de la aplicación de estándares de calidad que promueven la preservación de la sustentabilidad social, económica, cultural y ambiental. El mismo se conforma de herramientas alineadas en tres niveles, a saber:

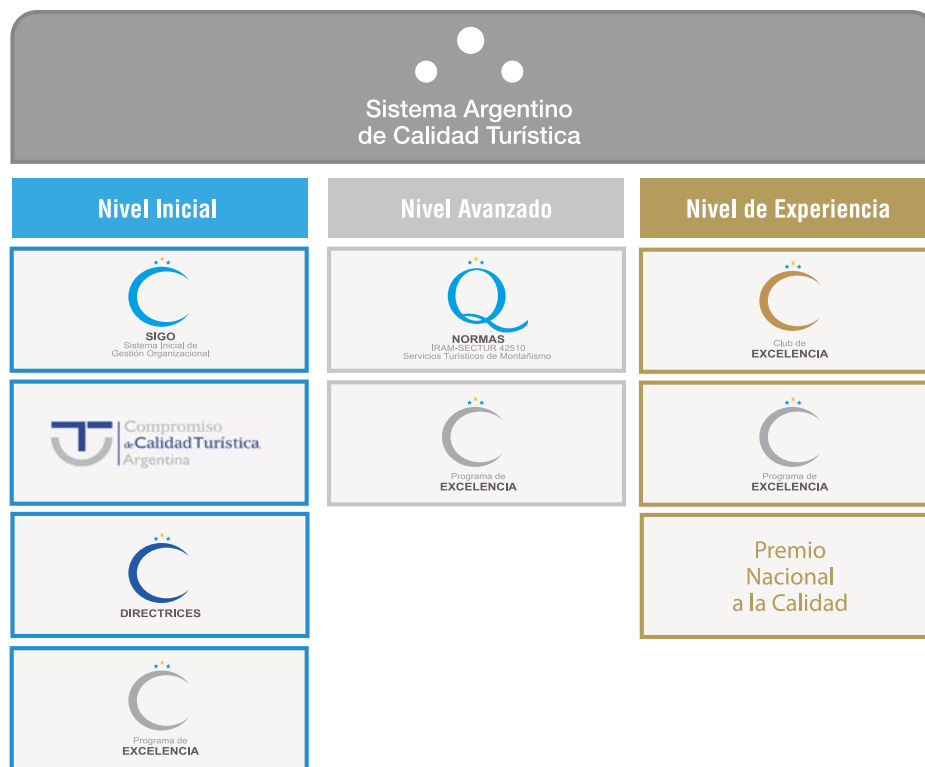
- **Nivel Inicial:** es el primer estadio del proceso de inmersión en la cultura de la calidad y está destinado a organizaciones que comienzan su camino en la calidad.  
Se facilita una sensibilización primaria a partir de la cual se procura la comprensión de todos los criterios de calidad aplicados a la gestión turística.  
Implica la facilitación de las metodologías y herramientas del SACT de forma asistida y un intensivo seguimiento por parte de los equipos técnicos de la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística.
- **Nivel Avanzado:** segundo nivel destinado a quienes trabajan en la estandarización y sistematización de sus procesos de gestión, y que requieren de una herramienta concreta que les permita hacerlo de una forma clara y efectiva.

<sup>135</sup> Dangelo Martínez, F. (2011, segundo semestre). Alojamientos Turísticos. Su situación en la Argentina. Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en Calidad Turística, 9, 45.

<sup>136</sup> Véase <http://www.calidadturistica.gob.ar>

Frente a los procesos de mejora continua, la implementación de estas herramientas fortalece y consolida el ordenamiento de la gestión y el sistema de calidad.

- **Nivel de Excelencia:** se dirige a organizaciones que poseen sistemas de gestión de la calidad consolidados, y que pueden demostrar efectivamente su instauración y correcto funcionamiento en el tiempo.



**Fuente:** Ministerio de Turismo de la Nación.

### 3.3.3 Normas sectoriales IRAM-SECTUR

A partir del convenio firmado entre la entonces Secretaría de Turismo de la Nación y el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) el 14 de febrero de 2007, y producto de un intenso trabajo de consenso, surgen las Normas IRAM-SECTUR<sup>137</sup>. Estas herramientas consideran de forma integral los principales aspectos de la prestación de servicios: la gestión de la calidad, la gestión ambiental y la gestión de seguridad.

Podemos agruparlas en normas de Alojamientos Turísticos, que comprenden las seis siguientes:

<sup>137</sup> Véase <http://www.calidadturistica.gob.ar>

- Norma IRAM-SECTUR 42200 de Hotelería.
- Norma IRAM-SECTUR 42210 de Cabañas.
- Norma IRAM-SECTUR 42220 de Casa de Huéspedes (Bed & Breakfast).
- Norma IRAM-SECTUR 42230 de Hostels.
- Norma IRAM-SECTUR 42240 de Campings.
- Norma IRAM-SECTUR 42250 de Alojamiento de Turismo Rural.

Por otro lado, las normas de Turismo Activo incluyen las siguientes:

- Norma IRAM-SECTUR 42500 de Servicios Turísticos de Senderismo y Travesías.
- Norma IRAM-SECTUR 42510 de Servicios Turísticos de Montañismo.
- Norma IRAM-SECTUR 42520 de Servicios Turísticos de Cabalgata.
- Norma IRAM-SECTUR 42530 de Servicios Turísticos de Cicloturismo.
- Norma IRAM-SECTUR 42540 de Servicios Turísticos de "Rafting".
- Norma IRAM-SECTUR 42550 de Servicios Turísticos de Canotaje.
- Norma IRAM-SECTUR 42560 de Navegación Turística con Embarcaciones a Vapor.
- Norma IRAM-SECTUR 42570 de Servicios Turísticos en Vehículo todo Terreno.

Además, las normas Competencias Personales apuntan a las habilidades y conocimientos de la persona, ellas son:

- Norma IRAM-SECTUR 42701 Especialista en "Rafting".
- Norma IRAM-SECTUR 42702 Especialista en Canotaje.
- Norma IRAM-SECTUR 42703 Especialista en Cabalgata.
- Norma IRAM-SECTUR 42704 Especialista en Cicloturismo.
- Norma IRAM-SECTUR 42705 Coordinador de Turismo Estudiantil.

También hay normas que contemplan a otras actividades específicas, a saber:

- Norma IRAM-SECTUR 42300 de Servicios Turísticos en Áreas Naturales Protegidas.
- Norma IRAM-SECTUR 42400 de Museos.
- Norma IRAM-SECTUR 42800 de Restaurantes.
- Norma IRAM-SECTUR 42900 de Organización de Eventos.
- Norma IRAM-SECTUR 42910 de Empresas Intermediadoras de Servicios Turísticos.



### 3.3.4 Premio nacional a la calidad

El Premio Nacional a la Calidad<sup>138</sup> fue instituido por la Ley N° 24.127<sup>139</sup> para la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y servicios que se originan en el sector empresario y público.

Alineado con el programa de capacitación interna, la entonces Secretaría de Turismo de la Nación, actual Ministerio de Turismo de la Nación, inició en el 2004 el Programa de Extensión de las Bases del modelo del Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público, en sus dos etapas de Sensibilización y Tutoría.

Desde el 2006 se trabaja localmente en los talleres con la Guía de Autoevaluación para facilitar el análisis diagnóstico de las organizaciones y planificar el programa de mejora, así como también posibles postulaciones a futuro.

Por el momento, en el sector turístico únicamente una empresa ha conseguido esta distinción: el Hotel Intercontinental, de la Ciudad de Buenos Aires.

La experiencia internacional ha demostrado el indiscutible valor del premio como instrumento para producir el cambio cultural hacia la calidad y la eficiencia. Esto despertó el interés de un grupo de jóvenes ejecutivos y empresarios argentinos por impulsar la calidad desde el Congreso de la Nación. Fue así como en agosto de 1991 se presentó un proyecto de ley que declara de interés nacional el mejoramiento de la calidad. A partir de allí se trabajó con particular dedicación e interés en la búsqueda del consenso y en la difusión de esta iniciativa, para concluir un año más tarde, con la sanción definitiva de la ley 24.127 que instituye el Premio Nacional a la Calidad. Toda organización que compite por el premio es evaluada objetiva y profesionalmente por un conjunto de especialistas en la materia y recibe, independientemente del resultado del concurso, un informe de evaluación donde se indican claramente las fortalezas y aspectos a mejorar en materia de calidad, detectados por los examinadores para cada uno de los factores.

Pero el beneficio se extiende también a las empresas que utilicen las bases del premio como modelo para su autoevaluación, y a todas aquellas que tomen conocimiento de estos conceptos a través de las actividades que el premio genera, sobre una herramienta de gestión cuya aplicación les ayuda a mejorar su competitividad y su eficiencia.

Algunos ejemplos de estas herramientas son los siguientes documentos:

- Modelo para una gestión de excelencia, empresas sector privado.
- Modelo para una gestión de excelencia -OSFL- sector privado.
- 

<sup>138</sup> Véase [http://www.premiocalidad.org.ar/index\\_2.html](http://www.premiocalidad.org.ar/index_2.html)

<sup>139</sup> Argentina, Poder Legislativo Nacional. (1992). Premio Nacional a la Calidad. Buenos Aires, Argentina: PLN.

- Modelo de evaluación de la gestión para instituciones educativas.
- Guía para una gestión de excelencia -empresas de viajes y turismo- FPNC - CAT.

El Premio Nacional a la Calidad se encuentra en lo más alto del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT), a su entender, en el nivel de excelencia.

Cada uno de los componentes del modelo se desagrega en un conjunto de criterios y factores con un peso proporcional, a los cuales se les asigna un puntaje (el puntaje máximo total a alcanzar es de 1000 puntos). Estos criterios están fundamentados en un conjunto de conceptos, que en el ámbito internacional adoptan las empresas que demuestran haber logrado importantes avances en su camino a la excelencia.

Estos conceptos no son inmutables sino que evolucionan en función de los cambios que se producen en el entorno en el que se aplican. A continuación se enumeran los principales:

- Enfoque en los clientes y el mercado.
- Responsabilidad social empresaria.
- Liderazgo de la conducción.
- Gestión de la calidad.
- Administración de los procesos.
- Creatividad e innovación.
- Desarrollo y compromiso de las personas.
- Relaciones con los proveedores e integrantes de las redes de comercialización.
- Orientación a los resultados.



Fundación Premio Nacional a la Calidad

### Componentes, Criterios, Factores

Componente: LIDERAZGO (120 PUNTOS)	
<b>1_ Liderazgo</b>	<b>120</b>
1.1 Gobierno de la organización	30
1.2 Dirección estratégica	40
1.3 Gestión de la innovación	20
1.4 Responsabilidad social	30

<b>Componente: SISTEMA DE GESTIÓN (440 PUNTOS)</b>	
<b>2_ Planeamiento estratégico</b>	<b>70</b>
2.1 Desarrollo de la estrategia	40
2.2 Planes operativos	30
<b>3_ Enfoque en mercado y clientes</b>	<b>100</b>
3.1 Conocimiento de mercados y clientes	30
3.2 Gestiones de las relaciones con los clientes	25
3.3 Gestión de las redes de comercialización	10
3.4 Manejo de quejas y reclamos	10
3.5 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes	25
<b>4_ Gestión de los procesos</b>	<b>90</b>
4.1 Enfoque de la gestión de los procesos	20
4.2 Procesos de diseño de productos y servicios	20
4.3 Procesos de producción, servicio y apoyo	40
4.4 Resultados relativos a proveedores	10
<b>5_ Gestión de las personas</b>	<b>90</b>
5.1 Organización de las personas y el trabajo	30
5.2 Educación, capacitación y desarrollo	30
5.3 Satisfacción de las personas	30
<b>6_ Gestión de los recursos</b>	<b>90</b>
6.1 Gestión de los recursos económicos y financieros	30
6.2 Gestión de la información y de los conocimientos	30
6.3 Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico	15
6.4 Gestión de los recursos naturales	15
<b>Componente: RESULTADOS (440 PUNTOS)</b>	
<b>7_ Resultados</b>	<b>440</b>
7.1 Resultados de liderazgo	30
7.2 Resultados de la gestión con los clientes	80
7.3 Resultados de participación de mercado	40
7.4 Resultados económicos y financieros	70
7.5 Resultados operativos	70
7.6 Resultados relativos a proveedores	30
7.7 Resultado de la gestión de las personas	70
7.8 Resultado de las acciones relativas a la responsabilidad social	50

**Fuente:** Fundación Premio Nacional a la Calidad.

Asimismo, la fundación considera que la excelencia es “un ideal, un horizonte hacia el que se avanza a través del camino de la mejora continua”. Por ello elaboró una guía para una gestión de excelencia para empresas de viajes y turismo, la cual está integrada por tres componentes:

- Un liderazgo ejercido con convicción y energía por las máximas autoridades, comprometido con los valores de la excelencia y demostrado a través del ejemplo diario.
- Un sistema de gestión que asegura la continuidad de los resultados favorables a lo largo del tiempo, aplicando los conceptos, metodología y herramientas para la calidad.
- Resultados que satisfacen plenamente a todos los sectores vinculados con la empresa (clientes, dueños o accionistas, colaboradores, proveedores y la comunidad en su conjunto).

A continuación puede observarse el orden de los componentes y sus criterios:

COMPONENTES	CRITERIOS	FACTORES	PJE. MÁXIMO	
LIDERAZGO (110 puntos)	1. LIDERAZGO (110 puntos)	1.1 Dirección estratégica	50	
		1.2 Compromiso	30	
		1.3 Responsabilidad social	30	
SISTEMA DE GESTIÓN (440 puntos)	2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (80 puntos)	2.1 Desarrollo de la estrategia	50	
		2.2 Planes operativos	30	
	3. ENFOQUE EN CLIENTES Y MERCADOS (110 puntos)	3.1 Conocimiento de clientes y mercados	30	
		3.2 Gestión de las relaciones con los clientes	25	
		3.3 Gestión de la cadena de comercialización	10	
		3.4 Manejo de quejas y reclamos	10	
		3.5 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes	25	
	4. GESTIÓN DE PROCESOS (100 puntos)	4.1 Enfoque de la gestión de procesos	20	
		4.2 Procesos de diseño de productos y servicios	20	
		4.3 Procesos de producción, servicio y de apoyo	40	
		4.4 Procesos relativos a proveedores	20	
	5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS (100 puntos)	5.1 Organización de las personas y del trabajo	40	
		5.2 Educación, capacitación y desarrollo	30	
		5.3 Satisfacción de las personas	30	
	6. GESTIÓN DE RECURSOS (60 puntos)	6.1 Gestión económico - financiera	20	
		6.2 Gestión de la información y de los conocimientos	10	
		6.3 Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico.	15	
		6.4 Gestión de los recursos naturales	15	
	RESULTADOS (450 puntos)	7. RESULTADOS (450 puntos)	7.1 Resultados de la gestión con los clientes	100
			7.2 Resultados de participación de mercado	50
7.3 Resultados económico - financiero			80	
7.4 Resultados operativos			50	
7.5 Resultados relativos a proveedores			30	
7.6 Resultados de la gestión de las personas			90	
7.7 Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social			50	
<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>TOTAL DE PUNTOS</b>	<b>1000</b>	

**Fuente:** Guía para una gestión de excelencia para empresas de viajes y turismo, de la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

# 04

**NORMAS  
INTERNACIONALES  
APLICABLES AL  
SECTOR TURÍSTICO  
(ISO)**

—

# 4. NORMAS INTERNACIONALES APLICABLES AL SECTOR TURÍSTICO (ISO)

Mg. Mauro Beltrami

## 4.1 La serie de normas ISO 9000

La familia ISO 9000 es una serie de normas internacionales para sistemas de gestión de la calidad, compuesta en sus versiones más modernas básicamente por tres normas:

- La ISO 9000.
- La ISO 9001.
- La ISO 9004.

Fueron elaboradas y revisadas en el marco del ISO/TC 176 "*Gestión y aseguramiento de la calidad*". A las tres mencionadas, debería agregarse la norma ISO 19011, que establece orientación para la realización de las auditorías de sistemas de gestión. A continuación, se presenta y explica brevemente cada una de ellas.

## 4.2 La ISO 9000

La ISO 9000 es una norma de fundamentos y vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad, que sirve como marco teórico y conceptual para la utilización de la ISO 9001 y de la ISO 9004. Es así que en la misma, se clarifica sobre los conceptos utilizados en estas últimas, así como los fundamentos de la calidad a través de siete principios básicos.

La ISO 9000:2015 divide en una introducción y tres capítulos, a los que se suma un anexo. En la introducción se realiza una descripción general sobre la utilidad de la norma y la organización de su contenido.

En relación a los capítulos, el primero hace referencia al objeto y campo de aplicación de la norma, donde se especifica a quién está dirigida la misma. Específicamente, se menciona que la ISO 9000 está destinada a<sup>140</sup>:

---

<sup>140</sup> ISO 9000:2015, capítulo 1. Por otro lado, en el mismo capítulo se aclara que la ISO 9000 especifica los términos y definiciones aplicables a todas las normas de gestión de la calidad desarrolladas por el Comité Técnico 176 de la ISO.

- a) Las organizaciones que buscan el éxito sostenido por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.
- b) Los clientes que buscan la confianza en la capacidad de una organización para proporcionar regularmente productos y servicios conformes a sus requisitos.
- c) Las organizaciones que buscan la confianza en su cadena de suministro en que sus requisitos para los productos y servicios se cumplirán.
- d) Las organizaciones y las partes interesadas que buscan mejorar la comunicación mediante el entendimiento común del vocabulario utilizado en la gestión de la calidad.
- e) Las organizaciones que realizan evaluaciones de la conformidad frente a los requisitos de la Norma ISO 9001.
- f) Los proveedores de formación, evaluación o asesoramiento en gestión de la calidad;
- g) Quienes desarrollan normas relacionadas (por ejemplo: organismos de normalización a nivel internacional y nacional).<sup>141</sup>

Por su parte, el capítulo 2 trata sobre los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad. Comienza describiendo generalidades (apartado 2.1), realizando una descripción del contexto actual en el que se desarrollan las organizaciones. Dicho contexto estaría caracterizado por: el cambio acelerado, la globalización de los mercados, los recursos limitados y la aparición del conocimiento como un recurso principal. Por otro lado, incluye una aclaración sobre el impacto de la calidad y su influencia directa en la reputación de la organización.

En el apartado siguiente (2.2), se describen los conceptos fundamentales que guían la lectura de la norma: calidad (2.2.1), sistema de gestión de la calidad (2.2.2), contexto de una organización (2.2.3), partes interesadas (2.2.4) y apoyo (2.2.5).

A continuación, se observan los principios de gestión de la calidad (2.3), que son 7 en total:<sup>142</sup>

- Enfoque al cliente;
- Liderazgo;
- Compromiso de las personas;
- Enfoque a procesos;
- Mejora;
- Toma de decisiones basada en evidencia;
- Gestión de las relaciones.

---

<sup>141</sup> Un ejemplo de esto último se observa en la elaboración de las normas IRAM-SECTUR para turismo, donde la terminología de la ISO 9000 se ha utilizado en la elaboración de dichas normas nacionales.

<sup>142</sup> A diferencia de la anterior versión 2005, donde se leen 8 principios de la calidad.

El último apartado del capítulo (2.4) se orienta al desarrollo de un sistema de gestión de la calidad, utilizando los principios fundamentales antes explicados.

El capítulo 3 explica la terminología utilizada en gestión de la calidad. Posee una serie de subcapítulos donde se ordenan los términos de acuerdo a sus especificidades, según se detalla a continuación:

- Las personas.
- La organización.
- La actividad.
- El proceso.
- El sistema.
- Los requisitos.
- El resultado.
- Los datos, la información y la documentación.
- El cliente.
- Las características.
- Las determinaciones<sup>143</sup>.
- Las acciones.
- La auditoría.

Finalmente, el Anexo A muestra las relaciones entre conceptos y su representación gráfica.

### **4.3 La ISO 9001 (versión 2008)**

La norma ISO 9001:2008 describe los requisitos de un sistema de gestión de calidad aplicable a toda organización que desea poder demostrar a sí misma y a terceros que logra y mejora continuamente la satisfacción de sus clientes. Es una norma de requisitos lo que posibilita la certificación del sistema de gestión de la calidad por tercera parte (es apta para evaluación de la conformidad). Es la única que posee estas características entre las tres mencionadas como parte de la serie ISO 9000.

---

<sup>143</sup> La determinación es entendida como la actividad para encontrar una o más características y sus valores característicos. Véase: ISO 9000:2015, 3.11.1.



La ISO 9001 es una norma genérica, aplicable a todo tipo de organización, sea pública o privada, independientemente de su tamaño, las características de sus procesos, su ubicación geográfica u otras especificidades.

Cabe aclarar que la ISO 9001, no define *cómo* debe ser el sistema de gestión de la calidad de una organización, sino que simplemente fija *qué* requisitos debe cumplir la organización que la aplica. La norma no establece requisitos para los productos y este es un concepto muy importante. De hecho y como se explicó, los requisitos para el sistema de gestión de la calidad establecidos por la ISO 9001 son independientes del tipo o categoría del producto o servicio ofrecido.

Los requisitos para el producto pueden originarse en especificaciones acordadas con el cliente, interpretando sus expectativas; considerando además los requisitos legales y reglamentarios aplicables. Las razones para aplicar la norma, entre otros, tienen origen en dos grandes causas:

- Necesidades de la organización de demostrar permanentemente productos que satisfagan los requisitos legales y del cliente.
- Aspiraciones de mejorar continuamente la satisfacción del cliente a partir de la aplicación eficaz de un sistema de gestión de la calidad según los requisitos de la norma de referencia.

Su aplicación se demuestra a través de un sistema de auditorías, internas y externas. La norma ISO 9001, en su versión 2008, se divide en ocho capítulos además de una introducción y dos anexos. El primer capítulo establece el objeto y campo de aplicación de la norma. El segundo, a las referencias normativas. El tercero es de términos y definiciones, donde se refiere específicamente a la ISO 9000 de fundamentos y vocabulario.

Los capítulos 4, 5, 6, 7 y 8 son los que establecen los requisitos. El capítulo 4 presenta dos tipos de requisitos, generales y de la documentación. El quinto capítulo refiere a la responsabilidad de la dirección, mientras que el sexto a la gestión de los recursos. El séptimo, por su parte, a la realización del producto/ servicio. Mientras que el octavo contiene los requisitos relacionados con la medición, el análisis y la mejora del sistema de gestión.

Entre otros requisitos, la norma ISO 9001:2008 exige una serie de documentos y procedimientos de carácter obligatorios:

- Un Manual de la Calidad (4.2.2) donde:
  - se establezca el alcance y las exclusiones eventuales al sistema de gestión;
  - se describa la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad;
  - se incluyan o haga referencia a los procedimientos obligatorios exigidos por dicha

norma.

- Seis procedimientos obligatorios:
  - Control de los documentos (4.2.3);
  - Control de los registros (4.2.4);
  - Auditoría interna (8.2.2);
  - Identificación y tratamiento del producto no conforme / no conformidades (8.3).
  - Toma de acciones correctivas (8.5.2);
  - Toma de acciones preventivas (8.5.3).

Dichos documentos deben estar implementados dentro de la organización, y se complementan con otros documentos internos (por ejemplo, los referidos a la ejecución de las actividades específicas de la organización) y con los registros que permitan evidenciar la implementación del sistema de gestión de la calidad (existiendo algunos registros exigidos obligatoriamente por la norma).

Finalmente, se encuentran los dos anexos. El Anexo A está referido a la correspondencia entre los requisitos de la ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004 para facilitar la implementación de sistemas integrados. El Anexo B detalla los cambios introducidos entre las versiones 2000 y 2008 de la ISO 9001.

#### 4.3.1 La nueva versión 2015 de la norma ISO 9001

Periódicamente, la norma ISO 9001 es revisada por el ISO/TC 176 para asegurar que continúe dando respuesta al estado del arte y a los nuevos escenarios organizacionales. La nueva norma ISO 9001:2015 se presentó en Argentina el día 29 de septiembre de 2015, en el Yacht Club de Puerto Madero<sup>144</sup>. Entre esta nueva versión 2015 y la 2008, se observan cambios y modificaciones que resultan significativos para resaltar. Se incluye nueva terminología, como gestión de riesgo, innovación y liderazgo.

A continuación, se detallan los cambios entendidos como significativos:

- Estructura: las normas de sistemas de gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, ISO 22000, etc.) poseerán una estructura similar (high level structure), lo que facilitará la integración entre una norma y otra. En esta línea, la ISO 9001:2015 presenta los siguientes apartados:
  - Introducción.
  - 
  -

<sup>144</sup> La presentación tuvo como objetivo presentar los cambios incluidos en las nuevas versiones de las normas ISO 9001 e ISO 14001. Además, se informó que aproximadamente 7 mil empresas argentinas de diferentes sectores productivos (de las cuales el 60% son Pymes) contarán con un período de tres años a partir de su lanzamiento para realizar la transición a la nueva ISO 9001:2015.

- Capítulo 1 “Objeto y campo de aplicación”.
  - Capítulo 2 “Referencias normativas”.
  - Capítulo 3 “Términos y definiciones”.
  - Capítulo 4 “Contexto de la organización”.
  - Capítulo 5 “Liderazgo”.
  - Capítulo 6 “Planificación”.
  - Capítulo 7 “Apoyo”.
  - Capítulo 8 “Operación”.
  - Capítulo 9 “Evaluación del desempeño”.
  - Capítulo 10 “Mejora”
  - Anexos.
  - Bibliografía.
- **“Información documentada”**: en la versión 2008, se utilizan los conceptos de “documento” y “registro”; mientras que en la nueva versión dichos términos son sustituidos por “información documentada”. Esta última es definida como aquella información requerida para controlar y salvaguardar algo de una organización, la cual puede encontrarse en cualquier tipo de formato, soporte y haber sido suministrada por cualquier fuente.
  - **“Producto”**: en la traducción al español, el término “producto” presenta diferencias conceptuales con la idea de “servicio” (aunque posean complementariedad). El producto es ahora entendido como la *“salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente”*; mientras que servicio se define como la *“salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente”*.<sup>145</sup> En la versión anterior 2008 de la ISO 9001, únicamente se utilizaba la expresión producto, entendida como resultado de un proceso.
  - **Liderazgo**: se reemplaza como título del capítulo 5 “responsabilidad de la dirección” por “liderazgo”, estando este último término además alineado con lo expuesto en los principios de la calidad de la ISO 9000.
  - Se han introducido dos nuevas cláusulas relacionadas con el contexto de la organización (dentro del capítulo 4 de la norma): 4.1 Comprender la organización y su contexto y 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. En conjunto, estas cláusulas requieren determinar los problemas y las necesidades que pueden tener impacto en la planificación del sistema de gestión de calidad y puede ser utilizado como insumo para el desarrollo del sistema de gestión de calidad.

---

<sup>145</sup> ISO 9000:2015, 3.7.6 y 3.7.7 respectivamente.

- **Partes interesadas:** se introduce el concepto de “partes interesadas”. Además de los requisitos de los clientes y entidades legales y reglamentarias, la nueva versión contempla la existencia de requisitos de otras entidades que deben ser determinados y cumplidos. En forma análoga, la “propiedad del cliente” se expresa como “propiedad perteneciente a clientes o proveedores externos”, alcanzando así un espectro más amplio de la información que es necesario proteger.
- **Gestión del riesgo/acciones preventivas:** El concepto de riesgo (abordado en el apartado 6, “planificación”) es entendido como la combinación de la probabilidad de que algo ocurra y las consecuencias o dificultades que podrían traer para la organización. La nueva versión se orienta a reconocer los riesgos dentro de una organización y llevar a cabo actuaciones para asegurar la conformidad de bienes y servicios, el logro de objetivos y la satisfacción del cliente. Como contrapartida, no hay un requisito específico para acciones preventivas en el capítulo de mejora, dado que toda la gestión debería adoptar un enfoque preventivo, el cual se fortalece con la incorporación de la gestión del riesgo.
- **Evaluación del desempeño:** el capítulo 8 de la norma ISO 9001:2008 titulado “Medición, análisis y mejora” se encuentra dividido en la nueva versión 2015 en dos secciones diferentes: “Evaluación del desempeño” y “Mejora”. En los mismos, se incluyen requisitos para actividades de monitoreo, medición y análisis, auditoría interna y la revisión por la dirección.

Finalmente, cabe destacar que la versión 2015 además incluye dos anexos informativos. El primer anexo A incluye aclaraciones sobre la nueva estructura, terminología y conceptos. Por su parte, el B presenta información sobre otras normas internacionales sobre gestión de la calidad desarrolladas por el Comité Técnico 176 de la ISO.

#### 4.4 La norma ISO 9004

La ISO 9004 es una norma que proporciona orientación para contribuir al éxito sostenido de cualquier tipo de organización, El éxito sostenido es entendido por la ISO 9004 como el *“resultado de la capacidad de una organización para lograr y mantener sus objetivos a largo plazo”*<sup>146</sup>.

A diferencia de la ISO 9001, no se encuentra previsto su uso para una certificación o bien una utilización contractual o reglamentaria de la misma, dado que no es una norma certificable o pensada para evaluación de la conformidad. En la traducción al castellano de las normas ISO 9001 y la ISO 9004, se identifica una diferencia en la redacción de los “requisitos” de la primera y las “directrices” o recomendaciones de la segunda:

---

<sup>146</sup> ISO 9004:2009, 3.1.

- Para redactar requisitos en la norma ISO 9001, se utiliza el “debe”.
- Para redactar directrices en la norma ISO 9004, se utiliza el “debería”.

Las recomendaciones de la ISO 9004 van más allá de lo exigido por la ISO 9001. Si se realizara una comparación, se observaría que los objetivos de la ISO 9001 vinculados con la satisfacción del cliente se extienden hacia las partes interesadas.

En síntesis, las diferencias principales en el enfoque de las ISO 9001 y las ISO 9004 residen en:

- La ISO 9001 establece requisitos mínimos de un sistema de gestión de la calidad, poniendo el énfasis en la eficacia del mismo y no en la eficiencia.
- La ISO 9004 describe recomendaciones genéricas a los efectos de alcanzar niveles de calidad superiores o de excelencia, poniendo el foco en la eficiencia del sistema de gestión.

Es por esto que conviene especificar a qué hace referencia la serie ISO 9000 cuando se habla de eficacia y de eficiencia. Siempre de acuerdo a dicha familia normativa, eficacia es definida como el *“grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados”*, mientras que a la eficiencia se la entiende como la *“relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”*<sup>147</sup>.

#### 4.5 La gestión ambiental según la norma ISO 14001

La ISO 14001 es una norma que permite a organizaciones de todo tipo y tamaño controlar en forma sistemática los diversos problemas ambientales derivados de sus actividades, productos y servicios. Fue elaborada por el Comité Técnico ISO/TC 207 Gestión Ambiental, y está dirigida a satisfacer las necesidades y expectativas de una amplia gama de partes interesadas, además de los clientes, y a ayudar a las organizaciones a lograr metas ambientales y económicas.

La ISO 14001 especifica requisitos para que una organización desarrolle e implemente una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y la información sobre los aspectos ambientales significativos<sup>148</sup>. A la política ambiental hay que entenderla como las *“intenciones y dirección generales de una organización relacionadas con su desempeño ambiental, como las ha expresado formalmente la alta dirección”*<sup>149</sup>.

Por su parte, un aspecto ambiental es un *“elemento de las actividades, productos o servicios de una*

<sup>147</sup> ISO 9000:2015, 3.7.11 y 3.7.10 respectivamente.

<sup>148</sup> ISO 14001:2004, Introducción.

<sup>149</sup> ISO 14001:2004, 3.11.

*organización que puede interactuar con el medio ambiente*<sup>150</sup>. Un aspecto ambiental significativo (causa) puede tener un impacto ambiental también significativo (consecuencia), entendiéndose a este último como *"cualquier cambio en el medio ambiente, ya sea adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales de una organización"*<sup>151</sup>. La ISO 14001 se aplica a dos grandes tipos de aspectos ambientales identificados por una organización:

- Los que puede controlar.
- Sobre los que puede tener influencia.

Dentro de los aspectos ambientales, pueden mencionarse los siguientes elementos críticos para su definición:

- Criterios ambientales: escala, duración y severidad de impacto, frecuencia y probabilidad de ocurrencia.
- Aspectos legales.
- Inquietudes de partes interesadas.

Finalmente, cuando se habla de desempeño ambiental se hace referencia a *"resultados medibles de la gestión que hace una organización de sus aspectos ambientales"*<sup>152</sup>. Es pertinente mencionar que la ISO 14001 no establece por sí misma criterios de desempeño ambiental específicos.

Un sistema de gestión ambiental facilita que la organización establezca y evalúe la efectividad de los procedimientos para establecer políticas y objetivos ambientales, obtener conformidad con ellos y demostrar esta conformidad a terceros.

Asimismo, la ISO 14001, al especificar requisitos para un sistema de este tipo, permite que los mismos puedan ser objetivamente auditados para satisfacer necesidades de certificación, registro o auto declaración de cumplimiento.

La norma se organiza en cuatro capítulos, de los cuales el cuarto es precisamente el que establece requisitos:

- Requisitos generales.
- Política ambiental.
- 

---

<sup>150</sup> ISO 14001:2004, 3.6. Medio ambiente, por su parte, es definido por la propia norma en el apartado 3.5, como el "entorno en el cual una organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones".

<sup>151</sup> ISO 14001:2004, 3.7.

<sup>152</sup> ISO 14001:2004, 3.10.

- Planificación:
  - Aspectos ambientales.
  - Requisitos legales y otros requisitos.
  - Objetivos, metas y programas.
- Implementación y operación:
  - Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad.
  - Competencia, formación y toma de conciencia.
  - Comunicación.
  - Documentación.
  - Control de los documentos.
  - Control operacional.
  - Preparación y respuesta ante emergencias.
- Verificación:
  - Seguimiento y medición.
  - Evaluación del cumplimiento legal.
  - No conformidad, acción correctiva y acción preventiva.
  - Control de los registros.
  - Auditoría interna.
  - Revisión por la dirección.

Tras el capítulo cuatro, la norma se complementa con una serie de anexos. El Anexo A establece orientación para su uso, siendo estrictamente informativo y a los efectos de evitar interpretaciones erróneas de los requisitos. El Anexo B también es informativo y su finalidad es mostrar la correspondencia entre la ISO 14001 y la ISO 9001, evidenciando su complementariedad.

Dentro de la serie ISO 14000, también cabe mencionar a la norma ISO 14004. Esta norma brinda orientación sobre el desarrollo, documentación, implementación, mantenimiento y mejora de un sistema de gestión ambiental (SGA) y su coordinación con otros sistemas de gestión. Estas directrices no están destinadas para ser empleadas como criterios de certificación o registro de SGA.

#### **4.5.1 La nueva versión 2015 de la ISO 14001**

Al igual que sucedió con la norma ISO 9001, al cierre de la edición de la presente obra se presentó la nueva norma ISO 14001:2015, la cual presenta cambios respecto a la anterior versión.

El objetivo es favorecer una mayor integración con otras de sistemas de gestión, así como de mejorar los requisitos vigentes e incluir otros importantes<sup>153</sup>.

La estructura de los capítulos es distinta y está alineada con la presente también en la ISO 9001:2015, según se detalla a continuación<sup>154</sup>:

- Capítulo 4 “Contexto de la organización”.
  - 4.1 Comprensión de la organización y su contexto.
  - 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
  - 4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión Ambiental.
  - 4.4 Sistema de Gestión Ambiental.
- Capítulo 5 “Liderazgo”.
  - 5.1 Liderazgo y compromiso.
  - 5.2 Política ambiental.
  - 5.3 Roles de la organización, responsabilidades y autoridades.
- Capítulo 6 “Planificación”.
  - 6.1 Acciones para tratar riesgos.
  - 6.2 Objetivos medioambientales.
- Capítulo 7 “Soporte”.
  - 7.1 Recursos.
  - 7.2 Competencia.
  - 7.3 Conciencia.
  - 7.4 Comunicación.
  - 7.5 Información documentada.
- Capítulo 8 “Operación”.
  - 8.1 Planificación y control operacional.
  - 8.2 Preparación y respuesta de emergencia.
- Capítulo 9 “Evaluación del desempeño”
  - 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.
  - 9.2 Auditorías Internas.
  - 9.3 Revisión por la dirección.
- 

---

<sup>153</sup> En esta nueva versión 2015 se observan como cambios relevantes (en línea también con los incluidos en la nueva norma ISO 9001): actualización del lenguaje a efectos de clarificarlo, inclusión de la perspectiva del ciclo de vida, nuevo requisito orientado a entender el contexto de la organización identificando y aprovechando oportunidades, adopción del enfoque de gestión de riesgos, comunicación externa proactiva.

<sup>154</sup> Se nombran el número y el nombre de cada capítulo, acompañados de los títulos de los requisitos incluidos en cada uno de ellos.



- Capítulo 10 “Mejora”.
  - 10.1 Generalidades.
  - 10.2 No conformidad y acciones correctivas.
  - 10.3 Mejora continua.

Las organizaciones cuyo sistema de gestión ambiental se encuentre certificado según ISO 14001:2004, tendrán un período de tiempo para ir adaptándose a la nueva versión. A partir de los 36 meses de publicada la nueva norma ISO 14001:2015, la versión 2004 dejará de ser válida y todos los certificados en base a ella quedarán anulados.

En cambio, para las nuevas certificaciones de sistemas de gestión ambiental, el tiempo de vigencia de la versión 2004 es menor. De hecho, aproximadamente 18 meses después de publicada la versión 2015, no se podrá certificar a ninguna organización según la anterior.

#### **4.6 La norma ISO 19011**

La norma ISO 19011:2011 establece directrices para la auditoría de los sistemas de gestión. No establece requisitos, sino que proporciona orientación específicamente sobre:

- La gestión de un programa de auditoría.
- La planificación y la realización de una auditoría de un sistema de gestión.
- La competencia y evaluación de un auditor y/o equipo auditor.

Es una norma que pueden aplicar tanto auditores de manera individual, como organizaciones que implementaron un sistema de gestión o que necesitan realizar auditorías; y también para organismos u organizaciones que participen en la formación de auditores o en la certificación de personas<sup>155</sup>. Se concentra principalmente en las auditorías internas (o de primera parte) y en las realizadas por clientes a sus proveedores (de segunda parte). Para las auditorías de certificación también puede ser útil, aunque los organismos sigan los requisitos de la norma ISO/IEC 17021:2011.

Posee una capitulación con numeración similar a otras normas de sistemas de gestión, contando con una introducción, siete capítulos y dos anexos. El capítulo 1 hace referencia al objeto y campo de aplicación de la norma; el 2, a las referencias normativas (en realidad es un capítulo que existe solo a efectos formales en esta norma); el 3, a los términos y definiciones.

---

<sup>155</sup> ISO 19011:2011, Introducción.

Los capítulos 4, 5, 6 y 7 son los que establecen las directrices específicas para la auditoría de los sistemas de gestión. El cuarto capítulo trata sobre los principios de auditoría. El quinto, sobre la gestión de un programa de auditoría. El sexto, acerca de la realización de la auditoría. Por último, el séptimo refiere a la competencia y evaluación de los auditores.

Presenta luego dos anexos que son informativos. El primero, el Anexo A, que da orientación y ejemplos de conocimientos y habilidades de un auditor de disciplinas específicas. El Anexo B, por su parte, ofrece información adicional a los auditores para planificar y realizar las auditorías.

#### **4.7 La norma ISO 22000**

La norma ISO 22000 "*Gestión de la calidad e inocuidad alimentaria*" especifica una serie de requisitos para implementar un sistema de gestión de la inocuidad alimentaria, que permiten a la organización gestionar de forma sistemática la inocuidad en cadenas de abastecimiento de alimentos, demostrando su capacidad para controlar los peligros inherentes a los procesos de manufactura.

La inocuidad alimentaria se refiere a los peligros existentes asociados a los alimentos al momento del consumo por parte de las personas. Específicamente, significa que "los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparan y/o consumen de acuerdo con el uso previsto<sup>156</sup>". Cabe aclarar que el concepto no incluye otros aspectos relativos a la salud humana, como por ejemplo, la desnutrición.

La norma establece requisitos genéricos, aplicables a cualquier organización que sea parte de la cadena alimentaria, independientemente de su tamaño y complejidad. Esto incluye desde cosechadores y agricultores, a minoristas y operadores de servicios de comida y catering, pasando por fabricantes de alimentos y productores de ingredientes, entre otros.

En última instancia, contribuye a la eficiencia de la organización porque minimiza los riesgos derivados de las enfermedades a las que pudieran encontrarse expuestos los clientes por la contaminación de los alimentos ofertados.

#### **4.8 Otras normas internacionales a considerar: las ISO 26000 ISO 50001 e ISO 55001**

La norma ISO 26000 establece principios y orientación sobre responsabilidad social. No es una norma ni de requisitos (por lo tanto, no fue pensada para evaluación de la conformidad) ni de directrices para un sistema de gestión. Es una guía que establece líneas para el desarrollo de una estrategia de responsabilidad social.

---

<sup>156</sup> ISO 22000:2005, 3.1.

Por su parte, la ISO 50001 es una norma que establece requisitos para el sistema de gestión de la energía, de aplicación a organizaciones de todo tipo, tamaño o ubicación geográfica, tanto públicas como privadas, sean productoras de bienes o prestadoras de servicios. Posee una estructura similar a la presente en las normas ISO de sistemas de gestión (como las mencionadas anteriormente).

Finalmente, la norma ISO 55001 suministra los aspectos y requisitos de la gestión de activos, aplicable a todo tipo de organización. Se entiende como “activo” a aquello que posee valor real o potencial para una organización (aunque en realidad se orienta especialmente a la gestión de activos físicos como: plantas e instalaciones industriales, edificios, maquinaria, vehículos y otros elementos). De forma sintética, se puede mencionar que la gestión de activos busca administrar todo el ciclo de vida de los activos físicos de una organización con el fin de maximizar su valor, utilizando un enfoque basado en el riesgo.

#### 4.9 Normas ISO para la actividad turística

La ISO posee un Comité Técnico específico para la actividad turística, el ISO/TC 228 “*Tourism and related services* (turismo y servicios relacionados)”. Hay ya más de veinte normas que fueron trabajadas dentro de la ISO, referidas a diferentes ramas del sector<sup>157</sup>. A continuación, se hace referencia a las que resultan más relevantes en la actualidad para el mercado argentino.

A comienzos del año 2014, fue publicada y puesta a disposición la norma ISO 14785 para las “oficinas de información turística” (para sus servicios de recepción e información al turista<sup>158</sup>). Es una norma que establece requisitos para este tipo de organizaciones, más allá de su tamaño o características, e independientemente de ser administrada por el sector público o por el privado. El fin es la satisfacción de las expectativas de los visitantes. La estructura de la norma presenta diferencias con otras como la ISO 9001<sup>159</sup>, dado que el capítulo 2 es términos y definiciones, mientras que en los capítulos 3 y 4 se enumeran los requisitos. Finalmente, posee cuatro anexos informativos referidos a los derechos de los consumidores, a la adopción de buenas prácticas ambientales, a la difusión de un comportamiento responsable por parte del turista basado en el “Código de ética global del turismo” de la OMT y a la accesibilidad.

Por otro lado, también se encuentran disponibles a octubre de 2015:

- ISO 18065 Áreas naturales protegidas (servicio turístico para el uso público provisto por autoridades del ANP).

---

<sup>157</sup> “El sector turístico cuenta con 21 normas ISO fruto del acuerdo de 58 países”. [En línea]. Disponible en: <http://www.europapress.es/turismo/mundo/noticia-sector-turistico-cuenta-21-normas-iso-fruto-acuerdo-58-paises-20150527125459.html>

<sup>158</sup> A la fecha de cierre de la presente obra, no poseía aún traducción oficial al idioma español.

<sup>159</sup> No posee, por ejemplo, un capítulo de “Referencias normativas”.

- ISO 18513 Hoteles y otros tipos de alojamiento (terminología).
- ISO 21101 Seguridad en turismo aventura.
- ISO 21103 Información para usuarios turismo aventura.

Finalmente, se estima que durante los próximos años sean elaboradas y publicadas otras normas ISO orientadas a la actividad turística, la cual va cobrando mayor importancia dentro de los organismos nacionales, regionales e internacionales de normalización.

#### **4.10 La futura norma ISO 45001 de seguridad y salud en el trabajo**

En la actualidad, la seguridad y salud ocupacional poseen como estándar o norma técnica a la OHSAS 18001 (en Argentina, a la norma IRAM 3800<sup>160</sup>). ISO PC 283 "Occupational health and safety management systems" se encuentra elaborando una futura norma internacional, la ISO 45001, la cual establecerá lineamientos para un sistema de gestión de Seguridad y salud en el trabajo. El objetivo de un sistema de este tipo es fomentar entornos de trabajo seguros y saludables en las organizaciones, mediante la determinación de un marco que permita identificar y controlar sus riesgos de salud y seguridad, a efectos de reducir potencialmente los accidentes.

---

<sup>160</sup> El mismo fue elaborado por la BSI (British Standards Institution).

# 05

**NORMAS  
NACIONALES  
PARA EL SECTOR  
TURÍSTICO**

—

# 5. NORMAS NACIONALES PARA EL SECTOR TURÍSTICO.

Mg. Mauro Beltrami

## 5.1 La IRAM 30400 y la aplicación de ISO 9001 en servicios turísticos

Para aplicar de manera más eficaz la norma ISO 9001 en el sector de los servicios turísticos, el IRAM desarrolló la norma IRAM 30400. Esta última es una guía para interpretar los requisitos contenidos en la ISO 9001 en servicios turísticos.

La IRAM 30400 forma parte de una familia de normas, la serie IRAM 30000, destinada a establecer guías para la interpretación de requisitos de ISO 9001 en determinados tipos de organizaciones, organismos o sectores donde se evidencien dificultades en el proceso de aplicación de esta última. Las normas que forman parte de la serie IRAM 30000 no agregan o modifican requisitos a la ISO 9001, ni enuncian criterios que puedan ser tomados de manera obligatoria en auditorías al sistema de gestión de la calidad (internas o externas). Simplemente provee lineamientos con ejemplos para hacer más comprensible y amena su implementación y potencial certificación según ISO 9001, atendiendo las particularidades del sector turístico.

Entre las normas de la serie IRAM 30000 se incluyen las siguientes:

- IRAM 30000: Guía para la interpretación de la norma ISO 9001 para la educación.
- IRAM 30100: Guía para la interpretación de la norma ISO 9001 en la construcción.
- IRAM 30200: Guía para la interpretación de la norma ISO 9001 en organizaciones de la salud.
- IRAM 30300: Guía para la interpretación de la norma ISO 9001 en municipios.
- IRAM 30400: Guía para la interpretación de la norma ISO 9001 en servicios turísticos.
- IRAM 30600: Guía para la interpretación de la norma ISO 9001 en el Poder Judicial.
- IRAM 30700: Guía para la interpretación de la norma ISO 9001 en el Poder Legislativo.

Como se observa, la IRAM 30400 forma parte de esta familia de normas, teniendo objetivos y características comunes con las demás mencionadas. En dicha norma, se transcriben los capítulos y los requisitos de la ISO 9001, pero cada uno de ellos acompañados de una explicación y ejemplos para su mejor comprensión.

## 5.2 La serie IRAM 42000 de normas sectoriales para turismo

Las normas nacionales elaboradas especialmente para el sector turístico (mejor dicho, para algún subsector en particular), se corresponden con la serie IRAM 42000.

Son denominadas normas sectoriales porque precisamente establecen requisitos específicos para algún subsector o actor en particular incluido dentro del sector turístico. Un subsector específico es enmarcado conceptualmente en el capítulo 3 de cada una de las normas.

El objetivo global de estas normas es la mejora de la competitividad sectorial. Fueron elaboradas con una amplia y diversa participación de funcionarios y agentes del Estado, representantes de cámaras y asociaciones, empresarios, profesionales, especialistas en gestión y otros actores de grupos de interés<sup>161</sup>. También se considera que son un marco inédito de homologación técnica específica de términos y vocabularios del sector, además de ser una herramienta de profesionalización<sup>162</sup>. En síntesis, *"pretenden dar lineamientos a una actividad que hasta el momento [fecha de aprobación de la norma] no había sido regulada de manera uniforme en todo el país"*<sup>163</sup>.

Dentro de la serie IRAM 42000, si se observan las siglas, se encuentran dos grandes tipos de normas:

- Normas de única sigla: son las normas IRAM.
- Normas de sigla mixta: son las normas IRAM-SECTUR. Se denominan así porque el proceso de normalización se llevó adelante a partir de un acuerdo interinstitucional entre el IRAM y la por entonces Secretaría de Turismo de la Nación (hoy Ministerio). Por lo tanto, conllevan las siglas de las dos instituciones<sup>164</sup>.

Asimismo, según su tipología, dentro de la serie se observan dos tipos de normas:

- Normas de sistemas de gestión integrados.
- Normas de competencias laborales.

Prácticamente todas las normas de sistemas de gestión de la serie plantean requisitos vinculados

---

<sup>161</sup> Véase anexos de las normas de la serie IRAM 42000, integrantes de grupos de trabajo, organismos de estudios y subcomité turismo.

<sup>162</sup> Wagner, Mariela; Moron Hessling, Alexey. Normas sectoriales doble sigla IRAM-SECTUR. En: Romero, A. (comp.) (2011). Normalización y gestión de la calidad en turismo. Buenos Aires, Argentina: Editado por la Biblioteca del Congreso de la Nación, Buenos Aires.

<sup>163</sup> Véase prólogos normas IRAM-SECTUR serie 42000, por ejemplo: IRAM-SECTUR 42800, Pág. 3.

<sup>164</sup> Como particularidad, las mismas se encuentran disponibles al público de manera gratuita en la página del IRAM, [www.iram.org.ar](http://www.iram.org.ar).

a la calidad, la seguridad y el cuidado ambiental para los procesos organizacionales (salvo alguna excepción puntual). En este sentido, dichas normas tomaron como referencias normativas a las siguientes:

- La ISO 9001 para la gestión de la calidad.
- La ISO 14001 para la gestión ambiental.
- La IRAM 3800/OHSAS 18001 para la gestión de la salud y seguridad ocupacional.

Las competencias son definidas como un *“conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo con los niveles históricos y tecnológicos vigentes. Las competencias abarcan los conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y habilidades (saber hacer) de un individuo<sup>165</sup>”*. Una norma de competencias laborales refleja<sup>166</sup>:

- Aquello que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que una persona hizo se encuentra bien hecho.
- Las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.
- La capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- La aptitud para enfrentar situaciones contingentes.

A continuación, se realiza un listado de las normas de la serie IRAM 42000:

Normas de sistemas de gestión	Normas de competencias laborales
IRAM 42100 - Balnearios.	IRAM - SECTUR 42560 - Navegación turística en embarcaciones.
IRAM - SECTUR 42200 - Hotelería	IRAM - SECTUR 42570 - Servicios turísticos en vehículo todo terreno.
IRAM - SECTUR 42210 - Cabañas.	IRAM - SECTUR 42800 - Restaurantes.
IRAM - SECTUR 42220 - Casa de Huéspedes (Bed & Breakfast)	IRAM - SECTUR 42900 - Organización de eventos.
IRAM - SECTUR 42230 - Hostel.	IRAM - SECTUR 42910 - Empresas intermediadoras de servicios turísticos.
IRAM - SECTUR 42240 - Campamento (“camping”)	IRAM - SECTUR 42701 - Especialista en rafting.
IRAM - SECTUR 42250 - Alojamiento rural.	IRAM - SECTUR 42702 - Especialista en canotaje.
IRAM - SECTUR 42300 - Áreas naturales protegidas.	IRAM - SECTUR 42703 - Especialista en cabalgata.
IRAM - SECTUR 42400 - Museo.	IRAM - SECTUR 42704 - Especialista en cicloturismo.
IRAM - SECTUR 42500 - Senderismo y travesías.	IRAM - SECTUR 42705 - Coordinador de turismo infantil.
IRAM - SECTUR 42510 - Montaña y alta montaña.	IRAM - SECTUR 42720 - Informante turístico.
IRAM - SECTUR 42520 - Cabalgata.	
IRAM - SECTUR 42530 - Cicloturismo.	
IRAM - SECTUR 42540 - Rafting.	
IRAM - SECTUR 42550 - Canotaje.	

<sup>165</sup> IRAM 42720:2008, 3.2.

<sup>166</sup> Beltrami, Daniel. Normas de competencias laborales. En: Romero, A. (comp.) (2011). Normalización y gestión de la calidad en turismo. Buenos Aires, Argentina: Editado por la Biblioteca del Congreso de la Nación, Buenos Aires.



Al trabajar con las normas IRAM serie 42000 es fundamental tener en cuenta el alcance de cada una de ellas.

El alcance, es decir, la extensión y límites de una norma en cuanto a su aplicación, se lo define en relación al subsector turístico al que se hace referencia. En otras palabras, el alcance define qué organización por sus características, actividades o procesos se encuentra contenida dentro del campo de aplicación de la norma. El capítulo 3 de cada una de las normas presenta términos y definiciones que incluyen el enmarque conceptual del subsector referido en el título de la norma. A efectos prácticos, una organización puede aplicar la norma IRAM 42100, que establece requisitos para un sistema de gestión de la calidad, la seguridad y ambiental, si se encuentra contenida en base a sus características dentro de lo definido como “balneario” por la misma norma en el capítulo 3.

Las normas tienen una estructura común de capítulos, que se muestra a continuación:

- Introducción.
- Objeto y campo de aplicación.
- Documentos normativos para consulta.
- Términos y definiciones.
- Planificación.
- Recursos Humanos.
- Realización del servicio // Operación y prestación del Servicio.
- Gestión ambiental.
- Gestión de la seguridad.
- Mejora.
- Anexos.

### **5.3 La IRAM 42100: gestión de la calidad, la seguridad y ambiental para balnearios**

Ya anteriormente se observó el contexto de surgimiento de la IRAM 42100, que fue la primera de la serie 42000. Ahora, se abordará la norma desde el punto de vista técnico.

En principio, cabe mencionar que la IRAM 42100 es una norma de requisitos de gestión de la calidad, la seguridad y ambiental dirigida a organizaciones que prestan servicios en balnearios costeros (marítimos, fluviales, lacustres, otros), sean concesionarios o no, independientemente de su ubicación, complejidad y tamaño, incluyendo o no baño recreativo. La primera versión de la norma es del 2005. Dicha versión fue revisada durante el año 2011, actualizándola y adaptándola a las nuevas necesidades y expectativas del sector. En la nueva versión aparecen

algunos cambios significativos, entre los cuales el más relevante es la propia redefinición del concepto de balneario<sup>167</sup>.

Esta norma, a diferencia de otras de la serie IRAM 42000, permite la exclusión de requisitos siempre y cuando no afecten la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar servicios que cumplan con la legislación vigente y con los requisitos del cliente, tal como se observa en el apartado 1.2. Como clientes de un balneario, la norma indica que pueden desempeñar tal función<sup>168</sup>:

- Personas que usan las instalaciones del balneario.
- Personas que usan equipamiento y servicios anexos.
- Una organización que contrata servicios de balneario para sus clientes.

Cabe destacarse que la IRAM 42100 en su versión 2012 no considera la consulta de otros documentos normativos para su aplicación<sup>169</sup>.

#### **5.4 La serie IRAM 42200 para alojamiento y la norma IRAM-SECTUR 42200 para hotelería**

Todas las normas nacionales de la serie IRAM 42000 son sectoriales y especialmente dirigidas al subsector turístico del alojamiento. Cada una orientada a una modalidad diferente de estos tipos de negocios. La serie específicamente se compone de las siguientes normas:

IRAM-SECTUR 42200 – Hotelería, entendiéndose por hotel un *“establecimiento con recepción, servicios e instalaciones adicionales, que ofrece alojamiento y, en la mayoría de los casos, servicios de comidas (UNE-EN ISO 18513)”*<sup>170</sup>.

IRAM-SECTUR 42210 – Cabañas, que se definen como *“alojamientos turísticos con un mínimo de tres unidades independientes y aisladas o formando conjunto con otras hasta un máximo de dos, con facilidades para la elaboración o provisión de alimentos, que presentan una administración común e incluyan servicios de recepción, conserjería, limpieza, seguridad, estacionamiento y espacio abierto común”*<sup>171</sup>.

---

<sup>167</sup> La IRAM 42100:2005 define en el punto 3.8 a un balneario como “unidad de prestación de servicios, ubicada sobre los sectores costeros de mares, ríos, lagunas u otros espejos de agua, naturales o artificiales, que dispone de instalaciones para la realización de actividades de playa (servicios de baño, solárium, soporte sanitario, gastronomía, seguridad, deportivas y recreativas, comercio complementario, etc.), a través de una explotación comercial o de una prestación pública”. Asimismo, clasifica a los balnearios en diferentes tipos: urbano (definido en 3.8.1), suburbano (3.8.2) y de salud (3.8.3). Véase: IRAM 42100:2005, 3.8. En cambio, la versión 2012 de la misma norma, lo define en el punto 3.12 como “establecimiento ubicado sobre espacios costeros marítimos, fluviales o lacustres que presta servicios en playa tales como sombra artificial o natural, náuticos, gastronómicos y otros”. Véase: IRAM 42100:2012, 3.12.

<sup>168</sup> IRAM 42100:2012, 3.8.

<sup>169</sup> IRAM 42100:2012, cap. 2. Se diferencia en este punto de la anterior versión 2005, que indicaba como referencias normativas (en su capítulo 2), a las normas: ISO 9001, ISO 14001, IRAM 3800 (y la OHSAS 18001), ISO 22000 y BS 8800:2004. IRAM 42100:2005, cap. 2.

<sup>170</sup> IRAM-SECTUR 42200:2008, 3.6.

<sup>171</sup> IRAM-SECTUR 42210:2008, 3.1.

IRAM-SECTUR 42220 – Casa de Huéspedes (Bed & Breakfast), entendidas como un *“servicio de alojamiento turístico de tipo familiar con desayuno que se brinda en establecimientos que no han sido diseñados específicamente para este uso. Estos edificios poseen características distintivas de un período arquitectónico, o propias de la zona. El alojamiento se brinda en habitaciones individuales no estandarizadas y los responsables o propietarios residen en la casa de huéspedes y gestionan el servicio. Debe contar con un mínimo de seis plazas distribuidas en tres habitaciones<sup>172</sup>”*.

IRAM-SECTUR 42230 – Hostel, definido como un *“establecimiento que brinda alojamiento no permanente, inferior a 30 d, conformado por habitaciones compartidas y/o por habitaciones privadas [individuales (singles), dobles, triples o cuádruples] con o sin baño privado. Cuenta con sala de estar y cocina de uso común<sup>173</sup>”*.

IRAM-SECTUR 42240 – Campamento (“camping”), el cual se entiende como un *“establecimiento que presta servicio de alojamiento turístico, en un terreno debidamente delimitado, asignándole un sitio a cada persona o grupo de personas que hacen vida al aire libre que utilicen carpas, casas rodantes u otras instalaciones similares para pernoctar y que presta además, servicio de agua apta para el consumo humano, servicio de energía, sanitarios y recepción<sup>174</sup>”*.

IRAM-SECTUR 42250 – Alojamiento rural. Un negocio de este tipo es entendido como aquel *“establecimiento ubicado en área rural y cuyas características principales responden a la identidad cultural y regional, ofreciendo actividades afines.*

a) *Realizar y gestionar actividades que permitan al huésped relacionarse con el modo de vida rural y especialmente con las labores productivas propias del grupo familiar velando por la autenticidad de las mismas.*

b) *Planificar actividades que el huésped pueda realizar con los anfitriones.*

c) *Ofrecer actividades relacionadas con la naturaleza o con la cultura de la zona donde está situado el establecimiento<sup>175</sup>”*.

Todas estas normas establecen requisitos para los sistemas de gestión de la calidad, la seguridad y ambiental, y están pensadas para evaluación de la conformidad.

## 5.5 La norma IRAM-SECTUR 42800 para restaurantes

La IRAM-SECTUR 42800 es una norma de requisitos para el sistema de gestión de la calidad y ambiental de un restaurante. Dicha norma define a las organizaciones de este tipo como un

<sup>172</sup> IRAM-SECTUR 42220:2008, 3.1.

<sup>173</sup> IRAM-SECTUR 42230:2009, 3.1.

<sup>174</sup> IRAM-SECTUR 42240:2009, 3.1.

<sup>175</sup> IRAM-SECTUR 42250:2009, 3.1.

“establecimiento donde se vende comida para ser consumida en el mismo lugar, tanto elaborada en el establecimiento como producida por terceros<sup>176</sup>”. Por lo tanto, para poder aplicar la norma, una organización debe cumplir con las especificidades marcadas dentro de la definición.

Los restaurantes a los que aplica la norma pueden tener diversas características, abarcando a cualquier tipo de local gastronómico que brinde servicios como los mencionados en la definición.

Dichas características son identificadas en el primer capítulo del documento:

- Pueden estar ubicados en establecimientos de alojamiento turístico.
- Pueden ser independientes de los establecimientos de alojamiento.
- Pueden responder a una nueva inversión o tratarse de establecimientos remodelados.

Si bien la norma es de gestión de la calidad y ambiental, establece también requisitos vinculados con la inocuidad alimentaria y como característica singular, con la infraestructura mínima que debe tener un establecimiento que aspire a cumplir con este criterio de referencia. De hecho y respecto a la inocuidad alimentaria, la norma exige cumplir con los requisitos para la aplicación de las buenas prácticas de manufactura (BPM<sup>177</sup>), para lo cual recomienda establecer dichos requisitos según la IRAM 14201, además de brindar mayor información en el Anexo sobre las mismas.



Tapa de la norma IRAM-SECTUR 42800.

**Fuente:** IRAM-SECTUR 42800.

<sup>176</sup> IRAM-SECTUR 42800:2008, 3.13.

<sup>177</sup> La elaboración o manufactura es definida como el “conjunto de todas las operaciones y procesos practicados para la obtención de un alimento o preparación terminados”. Véase: IRAM-SECTUR 42200:2008, 3.4.

A diferencia de otras, esta norma no contempla la exclusión de requisitos normativos.

## 5.6 La norma IRAM-SECTUR 42910 para empresas intermediarias de servicios turísticos

La IRAM-SECTUR 42910 es una norma de requisitos para el sistema de gestión de la calidad, la seguridad y ambiental. Aplica a las empresas que intermedian de servicios turísticos, las cuales son definidas en el capítulo 3 del documento como una *“organización comercial que actúa como intermediario entre el proveedor de servicios y el cliente. Provee asesoramiento para la planificación y compra de servicios turísticos<sup>178</sup>”*.

Asociada con esta definición, se establece (a los efectos de la norma) que los servicios turísticos deben entenderse como *“la prestación, mediante precio, de las siguientes actividades: logística, alojamiento, restauración, comercialización del producto turístico, difusión y asesoramiento, entretenimiento y cualquiera de las actividades de esparcimiento y ocio, junto a otras actividades calificadas como turísticas<sup>179</sup>”*.

Es una norma que, dentro de la serie IRAM 42000, permite la exclusión de requisitos, aunque limitados al punto 6.4 de Diseño de productos. No obstante, no puede alegarse conformidad con la norma en el caso que afecten la capacidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con la legislación y los requisitos del cliente.

Posee más capítulos que el común de las normas de la serie 42000, teniendo la particularidad de contar con uno (el 8), dedicado específicamente a responsabilidad social. En tal sentido, en el Anexo C de la norma aparecen posibles acciones de responsabilidad social a tener en cuenta.

## 5.7 Los referenciales y las ecoetiquetas IRAM para turismo

Un referencial normativo es un documento elaborado a nivel nacional por el IRAM, que reúne un conjunto de requisitos y puede ser acompañado por orientaciones o recomendaciones/sugerencias, a los efectos de mejorar la gestión de las áreas de la administración pública y/o apoyar políticas públicas. No es una norma en sentido estricto, dado que su proceso de elaboración posee diferencias en relación a éstas. En general, los referenciales son evolutivos (es decir, los requisitos son crecientes etapa a etapa), buscando que cada una de las organizaciones proceda a incorporar conceptos y prácticas de manera sistemática. Hay referenciales IRAM disponibles

---

<sup>178</sup> IRAM-SECTUR 42910:2010, 3.4.

<sup>179</sup> IRAM-SECTUR 42910:2010, 3.11.

para: “oficinas de empleo”, “oficinas municipales de defensa del consumidor”, “institutos de formación profesional”, “cuerpos de bomberos”, “empresas autogestionadas”, y otros.



Tapa del Referencial IRAM para Empresas Autogestionadas. **Fuente:** Referencial IRAM N° 8 Empresas Autogestionadas.

Más allá de las particularidades y las vinculaciones de cada una de estas organizaciones con la actividad turística (mayor o menor según el caso), el referencial que resulta útil observar es el que establece requisitos de gestión de la calidad para “empresas autogestionadas”, teniendo en cuenta que determinadas empresas dedicadas a proveer servicios turísticos (ej.: Hotel Bauen) se encuadran dentro de esta categoría.

Las ecoetiquetas, por su parte, son documentos que sirven para que un fabricante o un proveedor de servicios demuestre el cumplimiento voluntario de una serie de requisitos ambientales aplicables al producto que la lleva (o servicio que se presta); con el fin que un consumidor sea capaz de identificar productos más sostenibles ambientalmente. A nivel nacional para turismo, se ha desarrollado una ecoetiqueta para hoteles, desarrollada y validada en conjunto entre el IRAM y la AHT, con el apoyo del Ministerio de Turismo de la Nación. Se llama “*Protocolo de Ecoetiquetado en Gestión Sustentable en Hoteles*”.

Actualmente se está desarrollando una ecoetiqueta para restaurantes IRAM FEHGRA, la cual contiene, entre otros lineamientos, aquellos propios de la norma IRAM SECTUR 42800 Requisitos para el sistema de gestión de la calidad y ambiental de un restaurante.

# 06

**DIRECTRICES DE  
GESTIÓN TURÍSTICA  
DE MUNICIPIOS**

—

## 6. DIRECTRICES DE GESTIÓN TURÍSTICA DE MUNICIPIOS

Dr. Federico Dangelo Martínez

### 6.1 Las directrices de gestión turística de municipios como herramientas de gestión local<sup>180</sup>

Las Directrices de Gestión Turística en Municipios, sin duda alguna, han sido una muy novedosa herramienta del Sistema Argentino de Calidad Turística, pues no solo ha representado el primer programa estructurado y focalizado a la gestión pública, sino que también se ha manifestado, en el marco de la base inicial de dicho Sistema, como un enfoque integral de una gestión.

Ello así, sienta los lineamientos fundamentales para una gestión de la calidad como una herramienta capaz de potenciar los efectos de una rápida expansión de la cultura de la calidad, con fuerte basamento en la planificación y gestión de recursos, productos, entre otros ítems orientados a fortalecer al destino. Ahora bien, con el objeto de no confundir al lector, debemos partir por su concepto y sus objetivos.

La directriz es una pauta voluntaria de acción bajo la forma de recomendaciones y especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y de los avances tecnológicos, adaptables a múltiples realidades. En tal sentido, la herramienta se plantea los siguientes objetivos:

- Contribuir a garantizar la calidad de servicio, como así también la calidad ambiental, social y cultural.
- Proveer soluciones de problemas atenuando impactos a partir de una gestión de previsión.
- Proveer un marco de referencia para la optimización en la prestación de los servicios.
- Establecer pautas de acción, desde una mirada interna como así también externa del destino, fortaleciendo la interrelación de los actores fundamentales para la gestión.
- Mejorar la calidad de productos y servicios, permitiendo mantener y/o actualizar los estándares alcanzados.
- Promover el desarrollo de sistemas de calidad que tengan en cuenta de manera integral la satisfacción del usuario, la seguridad, y la preservación de los recursos naturales, culturales, y el respeto a la comunidad local.

Asimismo, y en aras de su implementación, dicha herramienta abarca un amplio espectro de desarrollo para con la gestión turística local, a través de los siguientes ejes temáticos:

---

<sup>180</sup> Material disponible en <http://issuu.com/sectur>



- Liderazgo del Organismo local de turismo.
- Relaciones del Organismo local de turismo.
- Comunicación del Destino.
- Gestión Ambiental.
- Gestión de la Calidad.
- Gestión de los Recursos Humanos.
- Gestión del Conocimiento del Destino.
- Tecnología de Soporte a la Gestión.

Por último, y como corolario, diremos que desde el enfoque de la implementación de esta herramienta (a diferencia de los objetivos generales de la herramienta mencionados anteriormente), se persigue los siguientes objetivos:

- Sensibilizar a los responsables del Organismo local de turismo sobre los aspectos mínimos que deberían tener en cuenta para su gestión.
- Mejorar la organización y la gestión del Organismo local de turismo ayudando a buscar pautas de acción que se conviertan en herramientas prácticas y efectivas que fortalecen y faciliten la gestión del turismo en el plano local.
- Apoyar al gobierno local en la gestión de la actividad turística a través de una herramienta que contemple de manera integral aspectos como el liderazgo; relaciones del Organismo local de turismo; comunicación; gestión ambiental; gestión de la calidad; gestión de los recursos humanos; gestión del conocimiento; y las tecnologías de soporte a la gestión.
- Promover la adopción e intercambio de buenas prácticas entre diferentes organismos locales de turismo.

## **6.2 Los ejes temáticos de las directrices de gestión turística de municipios**

Las directrices aquí tratadas plantean su implementación bajo la estructura de ocho ejes temáticos, donde cada uno de los cuales, agrupados por distintos componentes, contiene diversas pautas a cumplir. O bien podríamos decir que son pautas de acciones y en virtud de las cuales el Organismo local de turismo - OLT- deberá evidenciar un alto grado de cumplimiento.

### 6.2.1 Eje 1. Directrices referidas al liderazgo del Organismo local de turismo en el destino

El objetivo es que el Organismo local de turismo conduzca el desarrollo turístico sustentable del destino y favorezca la competitividad de la actividad privada mediante el fomento, la concertación y la implementación de una política turística.

Su esquema de trabajo es el siguiente:

Componentes	Directrices
Gobierno organizacional	Definición de una política turística; Identificación de las áreas críticas de actuación; Estructura Organizacional; y Presupuesto.
Planificación	Diagnóstico del Destino; Planificación estratégica; implementación operativa; y Desarrollo de indicadores de resultados del plan.
Normativa turística y fomento de inversiones	Relevamiento y publicidad de la normativa aplicable; fomento y asistencia técnica para inversiones.
Gestión de conflicto, riesgos y crisis	Plan para la gestión de crisis; y Gestión de conflictos con turistas.

### 6.2.2 Eje 2. Directrices referidas a las relaciones del Organismo local de turismo

Que el Organismo local de turismo propicie la articulación interinstitucional, el asociativismo y la participación de la comunidad en las iniciativas de interés turístico.

Su esquema de trabajo es el siguiente:

Componentes	Directrices
Gestión de las Relaciones con los actores públicos	Coordinación y cooperación en el Municipio; Coordinación y cooperación con otros organismos públicos.
Gestión de las Relaciones con los actores claves del sector	Coordinación y cooperación interinstitucional público - privada; Facilitación de la asociatividad.
Participación Ciudadana	Procesos de participación ciudadana en las iniciativas de interés turístico.

### 6.2.3 Eje 3. Directrices referidas a la comunicación del destino

Que el Organismo local de turismo disponga la información de sus recursos turísticos para establecer estrategias de promoción y comunicación de calidad.

Su esquema de trabajo es el siguiente:

Componentes	Directrices
Información de la Oferta Turística	Inventario de atractivos, actividades y productos locales; Directorio de empresas de servicios turísticos; y Directorio de empresas y organismos de soporte.
Posicionamiento del Destino Turístico	Diseño de la marca del destino; Programa de comunicación y promoción del destino.
Portal Turístico del Municipio	Diseño del portal turístico; Comunicación actualizada de la oferta del destino; e Integración a la comercialización del destino.
Centro de Información Turística	Espacios para la atención e información turística; Disponibilidad de materiales de promoción.

### 6.2.4 Eje 4. Directrices referidas a la gestión ambiental

El objetivo es que el Organismo local de turismo adopte una cultura de la calidad ambiental en sus actividades diarias, actuando como modelo para la aplicación de la gestión ambiental y, a su vez, fomente una gestión ambiental en el destino, involucrando a sus principales actores.

Su esquema de trabajo es el siguiente:

Componentes	Directrices
Gestión ambiental interna del OLT	Política ambiental; Implementación de Buenas Prácticas ambientales.
Gestión ambiental en el Destino	Sensibilización ambiental de la comunidad; Gestión de la saturación de espacios de uso turístico; Realización de auditorías ambientales turísticas; Propuesta y/o actualización de una Política ambiental turística; y Facilitación para la aplicación de Instrumentos de Gestión ambiental.

### 6.2.5 Eje 5. Directrices referidas a la gestión de la calidad

El Organismo local de turismo deberá desarrollar iniciativas con el fin de implementar la gestión de la calidad en los organismos y servicios turísticos, para cumplir con las necesidades

y expectativas de los turistas y asegurar la competitividad del destino.

Su esquema de trabajo es el siguiente:

Componentes	Directrices
Gestión de la calidad interna del OLT	Calidad de vida en el trabajo; Definición de procesos; Estandarización de los procesos; gestión del trabajo diario; y Sistemas de reclamos y sugerencias.
Gestión de la calidad en el destino.	Adecuación de los espacios de uso turístico; Identificación e interpretación del nivel de satisfacción del turista; Seguridad turística; Accesibilidad; y Fomento de iniciativas vinculadas a la gestión de la calidad.

### 6.2.6 Eje 6. Directrices referidas a la gestión de los recursos humanos

Que el Organismo local de turismo implemente una gestión innovadora de los recursos humanos, basada en el fortalecimiento y compromiso de las personas, y mejore las competencias de aquellos que prestan o prestarán los servicios turísticos en el destino.

Su esquema de trabajo es el siguiente:

Componentes	Directrices
Recursos humanos del OLT	Definición de las competencias para cada puesto; Capacitación de los recursos humanos; y Promover el reconocimiento e incentivos.
Recursos humanos locales para el Turismo	Concientización turística; Identificación de necesidades de formación y/o capacitación; Capacitación y/o formación de los recursos humanos de la comunidad local.

### 6.2.7 Eje 7. Directrices referidas a la gestión del conocimiento del destino

La finalidad es que el Organismo local de turismo disponga de un sistema de gestión de conocimiento con el objetivo de obtener la información precisa para tomar decisiones y realizar sus tareas.

Su esquema de trabajo es el siguiente:

Componentes	Directrices
Sistema de indicadores turísticos	Medición y análisis de indicadores del OLT. Medición y análisis de indicadores del Destino.
Producción del conocimiento	Documentos del OLT; Informes periódicos del Destino; Asistencia técnica; e Investigación y desarrollo.

### 6.2.8 Eje 8. Directrices referidas a la tecnología de soporte a la gestión

Que el Organismo local de turismo disponga de herramientas técnicas de soporte adecuadas para el cumplimiento de sus objetivos y actividades.

Su esquema de trabajo es el siguiente:

Componentes	Directrices
Plataforma de Soporte	Gestión Documental; y Sistema integrado de Gestión Turística.
Redes de Comunicación e Información	Disponer de una Red Interna (Intranet); Disponer de una Red Externa (Extranet e Internet); Disponer de Redes avanzadas de información y comunicación.

## 6.3 Síntesis

Las Directrices de Gestión Turística de Municipios, como herramienta de gestión, son pautas de acción que repercuten positivamente en la administración de un destino, dotando al Organismo local de turismo de herramientas idóneas y prácticas para generar una base sólida de gestión turística.

El foco de trabajo radica no solo en una mirada interna del OLT, sino que contempla su interrelación dentro del Municipio, como así también la relación con la comunidad y el resto de los principales actores, como el sector privado, el sector público en sus diversos estratos y el sector académico.

Por otro lado, debemos destacar que su mirada no se centra en lo turístico, sino que contempla aristas como el aspecto social, cultural y ambiental. Por tal motivo, quienes trabajan en temas vinculados a la actividad turística reconocen ampliamente la importancia de la gestión local en el desarrollo de iniciativas públicas y privadas, y en la integración con la comunidad local en el desarrollo turístico.

Las directrices, con el objeto de consolidar una gestión turística eficaz<sup>181</sup>, proveen una serie de recomendaciones, bajo la forma de pautas y estructuradas en ejes temáticos para favorecer una implementación de la herramienta en el OLT.

---

<sup>181</sup> Suelen confundirse los conceptos de eficacia y eficiencia. Hay eficacia cuando se alcanzan los objetivos propuestos en la planificación. La eficiencia es entendida como la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### Libros y artículos publicados

- Albrecht, K. (1996). *Todo el poder al cliente*. Traducción de Jorge Piatigorsky. Primera edición (reimp.). Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Alonso Almeida, M., Barcos Redin, L. & Castilla, J. I. M. (2006). *Gestión de la calidad de los procesos turísticos*. España: Editorial Síntesis.
- Beltrami, M. (2011). *Problemas estructurales y de otro tipo que dificultan profesionalización en empresas turísticas*. Trabajo de tesis de maestría en dirección de empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.
- Boullón, R. (2003). *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Primera edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Turísticas.
- Cottle, D. W. (1991). *El servicio centrado en el cliente*. Madrid, España: Editorial Ediciones Díaz de Santos.
- Cremaschi, E. (2014). *Calidad de Servicio y Atención al Cliente*. Argentina, Ciudad de Buenos Aires: Editorial EDICON.
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V
- Crosby, P. (2000). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Dangelo Martinez, F. (2011, segundo semestre). *Alojamientos Turísticos. Su situación en la Argentina*. Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en Calidad Turística, 9, 45.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Díaz de Santos, Madrid.
- Drucker, P. F. (2000). *El Management del Siglo XXI*. Barcelona, España: Editora y Distribuidora Hispano Americana, S.A.
- Garvin, D. A. (1988). *Managin Quality*. Estados Unidos de América: Macmillan.
- Ishikawa, K. (1992). *¿Qué es el control total de la calidad?* Traducción de Margarita Cárdenas. Primera Edición (quinta reimp.). Colombia: Editorial Norma.
- IRAM. (1999). *Reglamento de estudio de normas y del funcionamiento de sus organismos técnicos*. [En línea]. Diciembre 1999. Disponible en: <http://www.iram.org.ar/Documentos/Normalizacion/Reglamento.pdf>
- ISO. (2001). *Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad*. Documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R, Mayo 2001.
- Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1995). *Análisis y Planeación de la Calidad*. México: McGraw Hill.
- Kotler, P.; Bowen, J.; Makens, J.; y otros. (2004). *Marketing para turismo*. Traducción de

Cristina Belló, Elena Blázquez y Raquel Nieto. Tercera edición. Madrid, España: Pearson Educación.

- López Carrizosa, F. J. (2008). *El sistema de gestión integrado*. Colombia, Bogotá: INCOTEC
- Mariño Navarrete, H. (1991). *Gerencia de la calidad total*. Quinta Edición. Bogotá, Colombia: Tercer Mundo Editores.
- Ogliastri, E. (1991). *Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina*. Colombia: Grupo editorial Norma.
- OMC. (1994). *Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio*. [En línea]. Disponible en: [http://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/17-tbt\\_s.htm#article11](http://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/17-tbt_s.htm#article11)
- Palom Izquierdo, F. (1991). *Círculos de calidad. Teoría y práctica*. Barcelona, España: Marcombo Coixareu Editores.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. (1993): *Calidad total en la gestión de servicios*. España: Díaz de Santos.
- Peters, T. J. (1982). *En busca de la excelencia*. Barcelona, España: Plaza y Janés.
- Romero, A. (comp.) (2011). *Normalización y gestión de la calidad en turismo*. Buenos Aires, Argentina: Editado por la Biblioteca del Congreso de la Nación, Buenos Aires.
- Sotorrío, G. (2005). *Las normas como herramienta de calidad*. AENORnet. Revista UNE n°198.

### **Leyes, reglamentos y resoluciones**

- Argentina, Decreto Nacional 1474/94 (1994). *Sistema Nacional de Normas Calidad y Certificación*. Buenos Aires, Argentina: PEN.
- Argentina, Ley Nacional N. 24.127. (1992). *Premio Nacional a la Calidad*. Buenos Aires, Argentina: PLN.
- Argentina, Ley Nacional N. 25.997. (2004). *Ley Nacional de Turismo*. Buenos Aires: PLN.
- Argentina, Resolución de la Secretaría de Coordinación Técnica N. 197/04. (2004). *Sistemas de certificación de ciertos productos*. Buenos Aires, Argentina: SCT.
- Argentina, Resolución de la Secretaría de Coordinación Técnica N. 109/05. (2005). *Sistemas de certificación de ciertos productos*. Buenos Aires, Argentina: SCT.
- Argentina, Resolución de la Secretaría de Industria, Comercio y Minería N. 799/99. (1999). *Certificación obligatoria. Símbolos*. Buenos Aires, Argentina: SICM.
- Argentina, Resolución de la Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación N. 1027/05. (2005). Buenos Aires, Argentina: SECTUR.
- Directiva IRAM 1:2004. (2004). *Redacción y presentación de las normas IRAM*. Argentina:



IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).

- **Ministerio de Turismo de la Nación.** *Directrices de Gestión Turística de Municipios. Manual de Aplicación.* [En línea]. Disponible en web <https://issuu.com/sectur>
- **Municipalidad del Partido de La Costa.** (2014). *Modelo de calidad turística del Partido de La Costa – Requisitos para la gestión organizacional.* [En línea]. Disponible en: <http://lacosta.gob.ar/web/wp-content/uploads/2014/10/manual-de-calidad-turistica.pdf>
- **Norma IRAM 50-1:1992- (1992).** *Normalización. Conceptos Fundamentales. Vocabulario.* Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).
- **Norma IRAM 30400:2004.** *Guía para la interpretación de los requisitos de la norma ISO 9001:2000 en servicios turísticos.* Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).
- **Norma IRAM 30400:2011.** *Guía para la interpretación de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en servicios turísticos.* Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).
- **Norma IRAM 42100:2005.** *Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y ambiental en Balnearios. Requisitos.* Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).
- **Norma IRAM 42100:2012.** *Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y ambiental en Balnearios. Requisitos.* Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).
- **Norma IRAM-SECTUR 42200:2008. (2008).** *Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente en Hotelería. Requisitos.* Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).
- **Norma IRAM-SECTUR 42210:2008. (2008).** *Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente en Cabañas. Requisitos.* Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).
- **Norma IRAM-SECTUR 42220:2008. (2008).** *Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente en Casa de Huéspedes (Bed & Breakfast). Requisitos.* Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).
- **Norma IRAM-SECTUR 42230:2009. (2009).** *Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente en Hostel. Requisitos.* Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).
- **Norma IRAM-SECTUR 42240:2009. (2009).** *Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente en Campamento. Requisitos.* Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).

- Norma IRAM-SECTUR 42250:2009. (2009). *Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente en Alojamiento Rural. Requisitos*. Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).
- Norma IRAM 42720:2008. (2008). *Calidad para informantes turísticos. Requisitos de competencias personales*. Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).
- Norma IRAM-SECTUR 42800:2008. (2008). *Sistema de gestión de la calidad y el ambiente en Restaurantes. Requisitos*. Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).
- Norma IRAM-SECTUR 42910:2010. (2010). *Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente en Empresas Intermediadoras de Viajes. Requisitos*. Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).
- Norma ISO 9000:2005. (2005). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Suiza: ISO (International Organization for Standardization).
- Norma ISO 9000:2015. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Suiza: ISO (International Organization for Standardization).
- Norma ISO 9001:2008. (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Suiza: ISO (International Organization for Standardization).
- Norma ISO 9001:2015. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Suiza: ISO (International Organization for Standardization).
- Norma ISO 9004:2009. (2009). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño*. Suiza: ISO (International Organization for Standardization).
- Norma ISO 14001:2004. (2004). *Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos*. Suiza: ISO (International Organization for Standardization).
- Norma ISO 19011:2011. (2011). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. Suiza: ISO (International Organization for Standardization).
- Norma ISO 22000:2005. (2005). *Sistemas de gestión en la inocuidad de los alimentos. Requisitos*. Suiza: ISO (International Organization for Standardization).
- Referencial IRAM N° 8. (2011) *Sistema de gestión de la calidad. Requisitos para empresas Autogestionadas*. Argentina: IRAM (Instituto Nacional de Normalización y Certificación).

# 2016

Mg. Mauro Beltrami

Dr. Federico Dangelo Martínez

>>

ISBN 978-987-519-158-7



9 789875 191587