

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD 2012

Categoría I

Secretaría de Turismo de la Provincia de Salta



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.

Ministerio de Cultura y Turismo.

INTRUDUCCION

Es necesario conocer los antecedentes de la actual gestión de turismo para entender por qué actualmente el turismo es una actividad económica creciente en la Provincia. Representa el 7% de Producto Bruto Geográfico Provincial y constituye el desafío del Gobierno Salteño en su posicionamiento como una de las actividades centrales de la economía provincial.

En el año 1954 se crea la Dirección De Turismo y Cultura dando inicio a la gestión privada en turismo, en el año 1963 se desmembró y se da origen a la Dirección de Turismo y por otro lado a la Dirección de Cultura.

En 1987 se crea EMSATUR, institución privada que generaba acciones tendientes a la promoción turística de la provincia.

En 1995, ya como ente público se crea la Dirección de Turismo, organizando la gestión pública en turismo y sus actividades correspondientes.

En el año 1999 se da lugar a la Secretaría General de la Gobernación de Turismo hasta el año 2008 dando inicio a la gestión del Ministerio de Turismo con una duración de un año ya que en 2009 se crea el Ministerio de Turismo y Cultura.

Actualmente y mediante Decreto específico, se encuentra trabajando el Ministerio de Cultura y Turismo con sus respectivas Secretarías: Secretaría de Turismo y la Secretaría de Cultura de la Provincia de Salta.

La Secretaría de Turismo ha determinado como misión: "Llevar adelante las políticas y estrategias turísticas de la Provincia de Salta, coordinando su accionar con el sector público y privado"

Esto se cumple a través de los siguientes procesos principales:

- Servicio de asistencia e información al visitante
- Promoción del destino Turístico Salta
- Evaluación de proyectos de inversión turística, evaluación técnica de proyectos turísticos, diseño y desarrollo de productos turísticos
- Formación de los diferentes actores para el desarrollo competitivo de la oferta turística de Salta
- Gestión de la relación con Municipios referidos al desarrollo turístico del destino

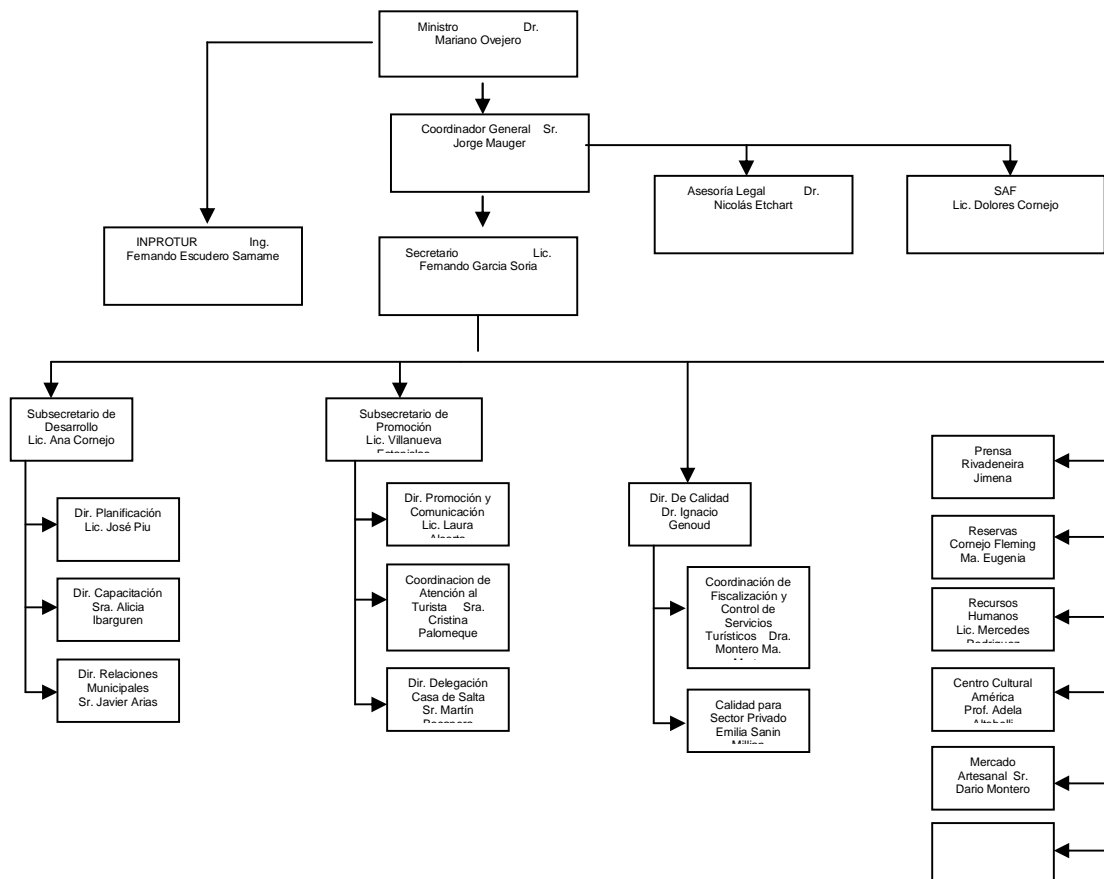
- Fiscalización de prestadores y operadores de servicios turísticos.

Dichas actividades se desarrollan desde su sede central, sita en calle Buenos Aires N° 93, de la Ciudad de Salta, asimismo el servicio de asistencia e información al visitante también son ejecutadas en el Complejo Teleférico Salta (sito en Hipólito Yrigoyen Esq. San Martín de la ciudad de Salta) y en la Casa de Salta- ciudad Autónoma de Bs. As, Diagonal Norte.

Con la Sanción del Decreto 8/09 se crea el Instituto de Promoción Turística con el fin de desarrollar y ejecutar los planes, programas y estrategias de promoción del turismo receptivo internacional y de los productos directamente relacionados con el, así como la imagen turística del país en el exterior.

Asimismo su visión: "Un destino turístico próximo, líder en la Argentina y en la región y uno de los principales destinos ecoturísticos a nivel mundial". "Un destino sustentable, equilibrado e innovador en su desarrollo y en su marketing turístico", creándose el Plan Estratégico de Turismo Sustentable Salta SI +, durante los años 2010-2012, enfocando el proceso de calidad como un sistema integral y estimulando un proceso de mejora continua con foco en el modelo concertado de desarrollo turístico sustentable para la Provincia de Salta.

La estructura Organizativa del nivel operativo de la SECRETARÍA DE TURISMO DE LA PROVINCIA DE SALTA



INDICE

Introducción.	
Criterio N° 1: Liderazgo	1
Criterio N° 2: Enfoque en el Usuario	12
Criterio N° 3: Desarrollo del Personal	15
Criterio N° 4: Información y Análisis	24
Criterio N° 5: Planificación	33
Criterio N° 6: Aseguramiento y Mejora de la Calidad	39
Criterio N° 7: Impacto en el entorno Físico y Social	52
Criterio N° 8: Resultados de la Gestión de Calidad	62
Anexos	

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD 2012

Criterio I LIDERAZGO

Salta
ARGENTINA



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.

Ministerio de Cultura y Turismo.

CRITERIO N° 1: LIDERAZGO

Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica

A- En base al crecimiento del Turismo en Salta y ante la necesidad de promover la conducta de la calidad en los diferentes actores de la cadena de valor turística, las autoridades responsables del organismo decidieron dar inicio a un proceso de gestión de la calidad, entendiendo que es una herramienta primordial y transversal para el desarrollo de la cultura de la calidad y la mejora continua en toda la Secretaría, enfocada en los usuarios internos y externos y en una gestión por resultados. Este proceso integra a todos los actores del sector turístico provincial, con el objetivo de diseñar políticas que generen mayores beneficios socio-económicos para toda la comunidad.

En consecuencia para Lograr su implementación:

- Se desarrollaron cursos de capacitación interna y externa en la Norma ISO 9001:2008 y en las Bases del Modelo del Premio Nacional a la Calidad (PNC)

- Se trabajó y aprobó la Ley Provincial de Turismo bajo la filosofía de considerar la actividad como esencial para el desarrollo socioeconómico de la provincia, reconociendo el sector privado un aliado estratégico

- Se reconoció al Consejo Asesor de Turismo, integrado por las autoridades de las diferentes asociaciones de turismo como órgano consultivo sobre cuestiones referentes a la coordinación y planificación de las actividades turísticas de promoción y control.

- Se trabajó en el diseño del Plan Estratégico de Turismo Salta SI +, enfocando el proceso de calidad como un sistema integral, teniendo en cuenta la participación activa de los usuarios internos y externos, estimulando un proceso de mejora continua con foco en un modelo concertado de desarrollo turístico sustentable.

- Se desarrollaron, a través de la Alta Dirección, reuniones de gabinete en las que se definieron, revisaron y establecieron las políticas estrategias y planes de acción a realizar en forma sistemática, integrada y consensuada, como así también su posterior seguimiento a fin de detectar posibles desvíos e implementar las mejoras correspondientes.

Estas acciones identificaron herramientas que facilitan el cómo implementar un sistema de gestión de calidad integrado, con el fin de orientar la gestión hacia la satisfacción de necesidades y expectativas de sus usuarios, y asegurar una eficaz comunicación de los objetivos que se desean

alcanzar.

- Asegurar el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- Asegurar la importancia de satisfacer los requisitos del usuario, tanto externo como interno,
- Asegurar la comunicación eficaz de las Políticas, Objetivos y su interacción en los procesos,
- Alcanzar los objetivos estratégicos,
- Evaluar y mejorar el sistema de Gestión en forma continua,
- Trabajar desde Recursos Humanos y desde la Capacitación Interna en relación a los objetivos estratégicos de la Secretaría y su despliegue en cada una de las áreas,
- Medir indicadores de los diferentes procesos de la Secretaría,
- En la Oficina de Prensa el liderazgo se materializa en dos dimensiones; a nivel interno: en la vinculación con el personal y la transmisión clara de los objetivos de la Secretaría y, a nivel externo, en el desarrollo de una relación orgánica con los medios de comunicación, enfocando todos los procesos hacia la satisfacción de los diversos actores involucrados,
- Promoción y participación en las reuniones para asegurar el desarrollo, aplicación y continuidad del Sistema de Gestión de la Calidad, definiendo en su estructura interna la Dirección Gral. De Calidad Turística con un área específica de Gestión de Calidad,
- Creación de un Comité de Calidad,
- Creación de un cuerpo de auditores internos,
- Se realizan talleres de trabajo entre las áreas que conforman las Direcciones, con el objetivo de establecer modalidades unificadas de trabajo, efectivizar las tareas, aumentar la productividad de los sectores y revisar y mejorar los procesos de cada área en cuestión.
- Se promueve y participa de reuniones para asegurar el desarrollo, aplicación y continuidad de la implementación del Sistema de Gestión.

B- El estilo de liderazgo de las autoridades de la Secretaría es reconocido por las diferentes acciones que la convierten, constantemente, en una institución Innovadora, Proactiva y Participativa.

Liderazgo Innovador: Se evidencia en las reuniones de gabinete interno y con equipos técnicos para poder optimizar los recursos y obtener mejores resultados, como así también lograr una mejor eficiencia y productividad, con ello se pretende consolidar el destino y fortalecer el turismo como una herramienta de desarrollo.

Asimismo se utiliza como modelo de gestión a la Norma ISO 9001:2008 y al Premio Nacional a la Calidad.

Liderazgo proactivo: Se trabaja con el convencimiento de que la actividad turística mejorará la vida de todos los salteños (actualmente es la segunda fuente de ingresos de la provincia). Se trabaja en el diseño, creación y consolidación de nuevos proyectos y productos (Ruta del Vino, Red de Turismo Comunitario, Turismo en las escuelas, Turismo Accesible, entre otras).

Liderazgo Participativo: Se realizan reuniones internas y externas para lograr la participación de todos los actores: reuniones de gabinete, reuniones con el consejo asesor, interconsultas con diferentes actores para consolidar productos, juntas evaluadoras, talleres participativos con la comunidad, talleres con empresarios, constitución de normativas, etc.

En este contexto, a su vez, el Plan Estratégico de Turismo Salta SI +, representa un liderazgo innovador, proactivo y participativo, debido a su metodología utilizada para el diseño y desarrollo.

C- Los valores institucionales se han generado, identificado y asumido con propios en reuniones de la alta dirección, y han quedado plasmados en las estrategias definidas por la Secretaría con el fin de alinear el rol del Estado con las expectativas y necesidades de los actores, tanto internos como externos, de todos los niveles y ámbitos de interacción.

Los valores compartidos, son difundidos internamente en reuniones de trabajo y a través del Manual de Inducción, implementándose como pautas de acción que permiten trabajar en un ambiente de confianza que conduce a la eficacia de la gestión. Externamente, se manifiestan mediante las acciones diarias a partir de las cuales, la Secretaría, busca construir y mantener una imagen enfocada en la excelencia. Los valores son:

Valor	Evidencia
Vocación de servicio	Compromiso de las autoridades y el personal en el logro de objetivos con foco en el usuario
Trabajo en equipo	Integración en las reuniones, comisiones de trabajo y desarrollo y articulación de los actores vinculados a los procesos de la Secretaría Participación del Personal en planes de mejora.
Cultura de la Calidad	Compromiso con el cumplimiento y la superación de las

	expectativas de los usuarios internos y externos. Selección e implementación de estándares de excelencia.
Liderazgo de puertas abiertas	Atención a las demandas, recepción y respuesta de reclamos y sugerencias internas y externas, reuniones participativas para la evaluación y toma de decisiones
Flexibilidad	Capacidad de anteponernos rápidamente a las circunstancias, los cambios y a las personas, ratificando los objetivos y metas de la Secretaría. Capacidad de adaptación durante una situación específica.
Ética	Honestidad en la ejecución de las tareas y prácticas responsables.

D- La visión que el sector turístico en conjunto estableció en el plan Estratégico de Turismo Salta SI + :“Un destino turístico próximo, líder en la Argentina y en la región y uno de los principales destinos ecoturísticos a nivel mundial”. “Un destino sustentable, equilibrado e innovador en su desarrollo y en su marketing turístico”.

Por su parte, la misión de la Secretaría establecida por decreto, determina: “Llevar adelante las políticas y estrategias turísticas de la Provincia de Salta, coordinando su accionar con el sector público y privado”

Asimismo por medio de la política de calidad se demuestra la relación entre los valores, misión y visión de la Secretaría:

- Fomentar el turismo como una actividad que genera desarrollo y ayuda a la protección y difusión de los recursos provinciales.
- Impulsar el crecimiento ordenado y sustentable de la actividad turística mediante la acción conjunta del estado provincial, municipios, el estado nacional y las entidades del sector privado en el orden provincial.
- Promover la presencia activa del destino Salta en el mercado turístico.
- Fomentar las acciones de mejora continúa de los servicios turísticos con el fin de contribuir con la satisfacción de las expectativas de los visitantes.
- Planificar, ejecutar y controlar los procesos del sistema de gestión de la calidad a fin de

mejorar continuamente su eficacia.

En este contexto se realizan:

-Reuniones periódicas con el fin de analizar las acciones presentes y las planificadas, evaluando los resultados obtenidos, que posibilitan planificar acciones preventivas o correctivas, según corresponda

-Seguimiento y Medición de Indicadores de los Procesos

-Seguimiento y Medición de los Indicadores de los Productos

-Análisis de Datos en pos de la mejora en la toma de Decisiones

Así, la misión y visión conjuntamente con los objetivos estratégicos y los valores organizacionales, guían los planes y proyectos gestionados por la Secretaría. De la integración de los valores con las expectativas de los usuarios, surgen entre otras la reformulación de acciones en promociones, presencia en las ferias y mejoras edilicias.

E- Se ha establecido un presupuesto para el sistema de Gestión de la Calidad, detallando lo necesario para mantener el sistema vigente y poder llevar las acciones correctivas correspondientes. Respecto de los recursos humanos, todas las áreas de gestión participan del proceso de implementación del modelo del PNC y del Sistema de Gestión de Calidad de la Norma ISO 9001:2008 mediante un equipo interdisciplinario que representan a todas las áreas de la Secretaría. Ellos y todo el personal del organismo, han sido capacitados para guiar este proceso e implementarlo.

Con respecto a la infraestructura y tecnología, se han facilitado distintos espacios dentro de la Secretaría para realizar las reuniones de seguimiento, asignándose además recursos para mejorar la infraestructura, optimizar el parque tecnológico, realizar encuestas, capacitar y mejorar los sistemas informáticos y las comunicaciones con el fin de facilitar la implementación del SGC.

F- A fin de afianzar el enfoque hacia la calidad, se crea la Dirección General de Calidad Turística con el objeto de garantizar el trabajo mediante las dos áreas que la integran: Gestión de Calidad y Fiscalización

Una de las primeras medidas tomadas en consecuencia, fue que la Secretaría, desde Gestión de Calidad, dio comienzo al proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad mediante la Norma Internacional ISO 9001:2008, con el fin de certificar la totalidad de los procesos que la

integran.

Para esto, se conformó un equipo de trabajo interdisciplinario responsables de relevar la información necesaria y redacción de los procedimientos y puesta en marcha del Sistema de Gestión de la Calidad. Además, se realizaron jornadas de sensibilización para todo el personal de la Secretaría, a los efectos de informarlos sobre esta nueva etapa y de comunicarles sus alcances.

Es así que en Diciembre del 2008 se certificó, luego de una Auditoria Externa realizada por el Instituto de Normalización y Certificación (IRAM)

Durante los años 2009 y 2010 se dio inicio al trabajo externo, con el objeto de impulsar e incentivar a los actores privados del trabajo en gestión de la calidad. En este contexto se realizaron las siguientes acciones: Finalización del programa SIGO (Sistema Inicial de Gestión Organizacional) para la ruta del Vino en Salta, Implementación del Programa Buenas Prácticas en Destinos para Salta y Alrededores, Conformación del Comité de Elaboración de las Directrices de Calidad Para Bodegas, Conformación del Equipo implementador y evaluador para Destinos Región Norte, Implementación de las Normas IRAM-SECTUR para prestadores de Turismo Activo de la Prácticas, Creación de la Marca Salta Empresa Habilitada, Conformación y puesta en marcha del 1º Club de Excelencia de los Valles Calchaquíes. Logrando de esta manera que 130 empresas del sector implementaran sistemas de gestión de calidad.

Durante el año 2011 se logro la Recertificación mediante la Norma ISO 9001:2008 incluyendo dos nuevos procesos: Fam Press y Recursos Humanos.

Asimismo se dio inicio al trabajo en las Bases del Premio Nacional de la Calidad, conformando un equipo interdisciplinario para recabar, analizar y confeccionar la información necesaria para la postulación..A través del asesoramiento del actual Ministerio de Turismo de la Nación se logró alcanzar el Nivel 3 de dichas bases, dando como resultado colocar al organismo apto para su participación en el Premio Nacional a la Calidad

Al mismo tiempo, se continuó el trabajo para el sector privado logrando así: 100 (cien) Empresas Implementando Calidad en la Provincia durante el periodo 2011: trabajando en programas como: Buenas Practicas en Destinos, Directrices de Gestión para Termas, Certificación de las Normas IRAM-SECTUR, entre otros. Y 5 (cinco) reparticiones dependientes implementando y trabajando en Calidad: Complejo Teleférico Salta SE, Centro Cultural America, Mercado Artesanal, MAAM, Hotel

Termas de Rosario de la Frontera

Por último, lo que sostiene la consecución de todos estos planes, proyectos y programas, son los recursos humanos. La calidad requiere de un personal capacitado, confiable y dispuesto a responder ante el desafío. Para esto, se trabajó y trabaja en el Plan de Capacitación anual del Recurso Humano.

El seguimiento de las actividades precedentes, conjuntamente con los informes y recomendaciones de auditoría, aseguran la continuidad y mejora del proceso de implementación del SGC.

G- El equipo de la Alta Dirección se involucra en actividades vinculadas a la gestión del Sistema de Gestión de la Calidad de las siguientes maneras:

1-Al momento de planificar, la Alta Dirección plantea a la calidad como un objetivo que debe alcanzarse. Esto se traduce en tiempos que deben respetarse, y estándares que deben cumplir los bienes y/o servicios que se contratan para cumplir con las diferentes obligaciones.

2-La calidad es un objetivo que es planteado por la alta dirección y que es conocido por todo el personal. La Alta Dirección al delinear y difundir la política turística que lleva adelante la provincia reconoce que la misma contribuye a mejorar la calidad de vida de todos los salteños; y para que esto se cumpla trazó se ejecuta anualmente un plan de capacitación dirigido a diferentes segmentos de la sociedad (empresarios, comunidad en general, estudiantes) y al personal, destinado a lograr una mejora continua.

3-Se revisan periódicamente los avances que se están realizando en los temas y actividades relacionados con Calidad, ya que el Organismo se encuentra certificado bajo la Norma ISO 9001:2008 desde el año 2007 en la totalidad de sus procesos. Se cuenta con un Plan y Programa de Auditorías los cuales permiten detectar posibles desvíos en la prestación de nuestros servicios.

4- Participan y dan, a la vez, cumplimiento a la capacitación de la Norma ISO 9001:2008 certificada hace ya cuatro años.

Además, se participa de manera activa en los cursos, conferencias, seminarios que se están dictando en la materia, para poder absorber experiencias y conocer de que manera están trabajando otras organizaciones y/o provincias.

5- Se ha formado un equipo de trabajo para la Gestión en Calidad integrado por autoridades y personal, además del compromiso de la Alta Dirección con todos los programas sobre la temática,

es por ello que se decidió poseer la certificación antes mencionada y asimismo postularse para el Premio Nacional de la Calidad. Como es el caso de la participación en el Comité ISO TC/228 de Turismo y Servicios Afines.

6- Posee para cada uno de sus procesos indicadores y variables de control específicos, que nos permiten medir el rendimiento de la prestación de los servicios de cada área, dichos indicadores se encuentran establecidos en las Fichas de Procesos específicas.

7- La Alta Dirección mantiene constantes reuniones con todos los clientes tanto externos como internos, de acuerdo a las cuestiones a tratar como así también en relación a temas internos del organismo. También en las ferias y exposiciones donde las autoridades se reúnen con usuarios actuales y potenciales; en las reuniones continuas con proveedores externos y/o en las presentaciones de la reglamentación de los servicios turísticos

8- Las autoridades analizan los resultados obtenidos de los diferentes relevamientos de satisfacción de los usuarios a fin de detectar posibilidades de mejora en los servicios que se prestan:

Encuestas de Satisfacción a turistas Nacionales y Extranjeros: son realizadas a fin de relevar tanto el grado de satisfacción de los turistas como el impacto que tiene la actividad sobre la comunidad.

Encuestas de Ocupación Hotelera: facilita evaluar el impacto del turismo internacional, nacional e interno sobre el sector hotelero

Encuestas en los Centros de Información Turística: a fin de relevar necesidades de mejora en la atención y la calidad del material entregado.

El ingreso de usuarios en el portal de la Secretaría que permite evaluar uno de los métodos de atención al público

9- La atención a las demandas de la comunidad es una de las prioridades de la Secretaría de Turismo. Existen diferentes maneras de atender a las mismas, por lo que son canalizadas a través de los diferentes departamentos:

Conducción: responde a todas las necesidades e inquietudes de manera personal o por escrito en un plazo de 10 días hábiles, cumpliendo con lo establecido en Ley N° 5.348 Ley de Procedimientos Administrativos para la Provincia de Salta

Promoción: atiende tanto a personas particulares como a los municipios, empresarios y otros entes de gobierno que solicitan apoyo a diferentes eventos.

Planificación: atiende a inversionistas que buscan información y asesoramiento para llevar adelante sus proyectos, a estudiantes que solicitan información, a los empresarios y municipios que desean poner en marcha proyectos.

Capacitación: los beneficiarios de las acciones de capacitación que se desarrollan anualmente son: Sector privado (empresarios, prestadores, personal operativo y de contacto, emprendedores, artesanos, profesionales y estudiantes de Turismo), Sector público: Áreas de Gobierno, Municipios, Autoridades Turísticas, Establecimientos Educativos, Fuerzas de Seguridad, Legisladores, Personal del Ministerio de Turismo y Cultura y Comunidad en General

Comunicación: está en permanente contacto con la comunidad en general, con los municipios, los empresarios y con los medios de comunicación, quienes solicitan difusión de información.

Informes: atiende sobre todo demanda de estudiantes de la carrera de Turismo, quienes solicitan información sobre los distintos atractivos y circuitos de la Provincia, a la comunidad en Gral. que desea información específica de nuestra provincia, a los empresarios en relación a los servicios que se prestan. También los pedidos de guías y asesoramientos a personas específicas.

Fiscalización: asesora permanentemente a quienes deseen iniciar una actividad (turismo alternativo, agencias de viajes, rent a car, hotelería, etc), brindando información sobre condiciones que deben cumplir la correspondiente habilitación. También recepta las denuncias que realizan los turistas y la misma comunidad sobre irregularidades en la actividad turística. El trabajo en conjunto con el Consejo Asesor y las reuniones de modificación de leyes.

Municipios: asesora a los entes municipales y las diferentes direcciones de turismo en relación a la actividad y como potenciar el destino específico

Administración: asesora a los diferentes proveedores en la realización de trámites para pagos, inscripciones entre otras cuestiones contables.

10- El equipo de Dirección de la Secretaría dedica su tiempo íntegramente a fin de garantizar las actividades:

El Secretario y el equipo de Alta Dirección leen diariamente las cartas y correos electrónicos, enviados por los diferentes actores y los propios ciudadanos, atendiendo las solicitudes personalmente o derivándolas a las personas competentes. Cada una de las derivaciones son su indicación, es entregada y firmada por la persona designada.

Se mantienen reuniones de gabinete mensuales para realizar el análisis de avance de los procesos, programas y proyectos que implementa la Secretaría. Además, mantiene constantes reuniones informales en las cuales se plantean consultas diarias.

El Secretario de Turismo y la Alta Dirección forman parte de las reuniones con el Consejo Asesor y en las juntas evaluadoras globales.

11- La Alta Dirección conformó un equipo de Auditores Internos que miden el desempeño de las diferentes Direcciones, registrando en Informes de Auditoría los resultados del sistema de Gestión y su alineación con la misión, visión y objetivos estratégicos del organismo.

Estos informes son entregados a los responsables máximos de las áreas, realizándose un seguimiento de cada una de las observaciones registradas, a fin de asegurar la implementación de acciones correctivas y/o preventivas recomendadas. De la misma manera con las Auditorías Externas realizadas por el organismo certificados de la Norma ISO 9001:2008; como sí también por las evaluaciones efectuadas desde la Secretaría de la Administración Pública, la Oficina de Calidad de los Servicios.

Además, en las reuniones de gabinete, se realiza el seguimiento de sistema de gestión de la calidad de acuerdo al modelo seleccionado de las bases del PNC

Por último, en dichas reuniones, la Alta Dirección se reúne regularmente para exponer el avance y cumplimiento de objetivos de sus programas alineados a la visión y misión del organismo, y en el intercambio, se toman decisiones para solucionar aquellos problemas o inconvenientes que van surgiendo a partir del trabajo integrado.

1.2 Logros

A- El predominio de los valores de calidad e innovación sobre los valores tradicionales, se manifiesta el énfasis de seleccionar a aquellos caminos que guíen el desarrollo sustentable de las comunidades locales, promoviendo la responsabilidad social y la protección del medio ambiente, para lo cual:

-En la Ley Provincial de Turismo, la calidad se establece como uno de los principios rectores de gestión,

-Se desarrolló un sistema informático de Recursos Humanos y análisis de desempeño,

-Se logró la aplicación de Programas de Calidad en diferentes actores de la cadena de valor turística,

- Se logró desarrollar la Marca Salta,
 - Se ha facilitado la promoción internacional y ruedas de negocio a partir de la creación del Instituto Provincial de Promoción turística (INPROTUR),
 - Se afianzaron actividades de Turismo Sustentable en áreas protegidas, trabajando conjuntamente con Parques Nacionales, el Ministerio de Medio Ambiente, Reservas Provinciales y prestadores de Turismo Activo,
 - Se logró conformar la Red de Turismo Comunitario,
 - Se posicionó a la provincia como sede de eventos deportivos de gran concurrencia,
 - Se logró consolidar a la provincia como Sede de Congresos y Eventos
- B- La alta dirección enfoca su gestión en el desarrollo de una cultura de calidad sustentable mediante:
- La Ley Provincial de Turismo
 - La Nueva Estructura Organizacional que facilita la eficiencia de una gestión enfocada en resultados
 - El Decreto Reglamentario de Turismo Activo
 - Se mejoró la detección de necesidades de capacitación
 - La participación y exposición en paneles en la provincia, otros destinos nacionales e internacionales
 - Incorporación al Plan Estratégico de Turismo de diversos destinos emergentes de la provincia
 - Se fomentó la capacitación interna de técnicos para implementación y evaluación de programas de capacitación, planificación y calidad.

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD 2012

Criterio II ENFOQUE EN EL USUARIO

Salta
ARGENTINA



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.

Ministerio de Cultura y Turismo.

CRITERIO N°2: ENFOQUE EN EL USUARIO

2.1 Conocimiento en el Usuario

A.- Los productos y servicios generados por medio de los procesos establecidos a partir de la Ley de Ministerios y bajo el Decreto 5114/10, permiten identificar quiénes serán los usuarios actuales y potenciales. Así los mismos son compartidos por todos los procesos. Los actuales clientes son: Turistas, empresarios, internos, medios de comunicación, Cámaras, otros organismos del Estado (nacionales, provinciales, municipales).

Los Sistemas utilizados para identificar el perfil, las necesidades, las expectativas y los niveles de satisfacción son:

- Turistas: encuestas periódicas, sondeos hoteleros, campañas
- Empresarios: sondeos hoteleros, viajes de relevamientos, fiscalizaciones, investigaciones, informes técnicos.
- Internos: entrevistas, informes personales
- Medios de Comunicación: a través de comunicaciones telefónicas, emails, fam press y notas de prensa.
- Cámaras: a través de las reuniones de Consejo Asesor, eventos, e-mails.
- Otros organismos del Estado (nacionales, provinciales, municipales): a través de la interacción con el organismo y en las reuniones de gabinete provincial o en reuniones de otros organismos nacionales, e-mails y encuestas
- Instituciones educativas: e-mails, reuniones de trabajo, talleres.
- Proveedores: encuestas, evaluación final, pedidos, requerimientos y los e-mails.
- Comunidad: a través de datos estadísticos recibidos de otros organismos y de la demanda que ellos manifiestan en las distintas áreas del Ministerio

De esta manera utilizamos métodos cuantitativos y cualitativos:

Métodos Cualitativos

El trabajo conjunto con los clientes en pos de la consecución de objetivos compartidos permite conocerlos en detalle y así, lograr una mejor identificación de sus necesidades y expectativas. Una vez realizado el trabajo conjunto, la vinculación continua con los mismos permite la evaluación de los resultados alcanzados para identificar sus niveles de satisfacción para con la tarea realizada.

Métodos Cualitativos:

- Recibir Consultas/atender en forma personalizada: Recepción y respuestas vía correo electrónico. --
- Atención personalizada en los Centros de Informes. Sistema informático de RRHH. Atención personalizada sobre consultas para diseño y desarrollo de nuevos productos. Asistencia financiera de inversiones y créditos turísticos.
- Gestionar Reuniones y entrevistas personales: Reuniones sistemáticas y entrevistas personales. Reuniones con el Consejo Asesor de Turismo. Reuniones con organismos académicos. Reuniones de planificación y desarrollo de nuevos productos turísticos. Reuniones para la participación de ferias, congresos, eventos, workshops y conferencias.
- Intercambiar notas o información: Recepción de información de los destinos turísticos. Recepción de notas y/o información oficial. Recepción de proyectos y productos.
- Elaboración de Convenios y Acuerdos: Reuniones de definición de aspectos de cooperación, mutua colaboración, intercambio y apoyo financiero y/o social.
- Gestionar el Trabajo en Equipo: Formación de Comisiones de trabajo gubernamental. Planificación de Asesorías Técnicas. Diseño de equipos de investigación y ejecución.
- Sistema de sugerencias y reclamos: Recepción de correos electrónicos. Reuniones con los usuarios internos y externos.
- Gestionar Solución de controversias: Reuniones de mediación. Gestión de acuerdos. Recepción de denuncias.

Métodos Cuantitativos

En este caso, se trata de métodos pautados y establecidos, que poseen una metodología propia de recolección y análisis de la información.

Procesar estadísticamente los datos: Encuestas de Satisfacción sobre resultados de capacitaciones y asistencias técnicas que se dictan en los diferentes municipios. Encuestas de Satisfacción realizada en los Centros de Informes. Encuestas de Satisfacción a turistas regionales, nacionales y extranjeras. Encuestas de Ocupación Hotelera. Encuestas de Clima Laboral. Datos de los Centros de Informes respecto de consultas recibidas por correo electrónico, teléfono y personalmente. Datos obtenidos en las Evaluaciones de Desempeño. Informes de Auditorías.

B-Dado que el enfoque del método que utiliza el organismo para identificar a sus usuarios se basa en un continuo accionar con los usuarios en el caso de los métodos cualitativos. Resulta en su una

herramienta de análisis, evaluación y mejora continua del mismo. En cuanto a los métodos cualitativos, su efectividad se mide a través del procesamiento y análisis de los resultados que arrojan los diferentes indicadores de los distintos procesos de la Secretaría como: Satisfacción de los usuarios, Número de Habilitaciones, Cumplimiento de los Planes de Capacitación, entre otros. Toda esa metodología facilita la toma de decisiones y facilita la selección de criterios en el proceso de mejora de los mismos, teniendo como foco el alcance de los objetivos del organismo y la satisfacción de los usuarios internos y externos.

2.2 Sistemas para mejorar el servicio al ciudadano

A- Los sistemas utilizados para brindar atención y responder efectivamente a los reclamos, quejas y sugerencias de los clientes se encuentran establecidos en dos procedimientos específicos: P-FIS-01 Quejas y Denuncias y en el P-CAL-03 No conformidades y Reclamos.

B- El Procedimiento de Quejas y Reclamos establece la utilización de todas las quejas y reclamos para mejorar y prevenir inconvenientes a la hora de la prestación del servicio, por lo cual existen acciones correctivas y preventivas cuando se encuentran desvíos tanto en la atención, en los procedimientos específicos como en el sistema en general. Cada uno de los reclamos, quejas y/o sugerencias que se reciben son derivadas al área de Calidad para la gestión. A partir de ahí, se encarga o delega (según sea el caso) las tareas que sean necesarias desarrollar para dar una rápida solución al problema.

C- Todo el personal que trabaja en los diferentes departamentos del Ministerio de Turismo y Cultura está en permanente contacto con los diferentes clientes y son capacitados según lo detalla el P-CAP-01 Procedimiento para la formación del RRHH y del P-RRHH-01 Procedimiento para la Medición del Desempeño, donde se exponen nuevas estrategias para mejorar el trato con el público y donde se establece un calendario de capacitación anual tanto específicas como extras planteadas por los diferentes Directores.

D- Cada uno de los procedimientos antes mencionados cuentan con indicadores de gestión y control para medir su efectividad, los cuales se indican en las fichas de procesos específicas

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD 2012

Criterio III DESARROLLO DEL PERSONAL

Salta
ARGENTINA



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.

Ministerio de Cultura y Turismo.

CRITERIO N° 3 DESARROLLO DEL PERSONAL

3.1 Participación eficaz del personal

A- La Alta Dirección, a través de las reuniones de gabinete, define las estrategias y los logros que se pretenden con cada una de ellas, ahí se definen qué mecanismos utilizar para lograr los objetivos de la organización.

Definidas las mismas y por medio del Departamento de Recursos Humanos y de la Dirección de Capacitación se ejecuta anualmente el Plan de formación Interna a fin de que el personal adquiera la formación necesaria para el logro de las metas de calidad.

Entre los diferentes métodos que la Secretaría utiliza para facilitar la contribución del personal al logro de las metas de Calidad, se pueden citar:

- Reuniones de gabinete, con la Alta Dirección, mandos medios, reuniones de directivos con su personal, y con equipos interdisciplinarios e interáreas.
- Participación en el Comité de actualización del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Nación.
- Cursos de Actualización de la Norma ISO.
- Talleres de Sensibilización del Sistema de Gestión de Calidad.
- Personal de la Secretaría participa de capacitaciones e implementaciones del modelo español Buenas Practicas en Destinos en diferentes destinos provinciales.
- Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008.
- Participación de los Congresos Nacionales de Calidad Turística.

B- El organismo fomenta la participación del personal integrándolos en los trabajos de calidad de las siguientes maneras:

- Activa participación del personal en los talleres de diseño y desarrollo del Plan Estratégico Salta SI+.
- Creación de equipos interdisciplinarios para el SGC y la implementación del Premio Nacional a la Calidad.
- Capacitación a la Inducción: Cursos de Auditores Internos, Capacitaciones como implementadores de programas.
- Seguimiento de los logros.
- Entrevistas con el personal.

-Flexibilidad horaria para realizar actividades relacionadas con el desarrollo de sus aptitudes personales/profesionales

Como resultado, las iniciativas del personal son altamente valoradas por la Alta Dirección, las cuales se reciben por mails, memos y en charlas informales. De esta manera son analizadas y su tratamiento varía según cada caso. Por ejemplo el Departamento de Capacitación anualmente confecciona un Plan de Capacitación tanto con las necesidades extraídas del Programa de Recursos Humanos como de las propias necesidades del personal.

C- La medida específica para indicar la responsabilidad, autoridad y capacidad para trabajar en calidad están determinadas en los perfiles de puestos donde se mencionan las tareas y responsabilidades específicas, como así también en las fichas de procesos se determinan los responsables de llevar a cabo cada proceso. Asimismo cada autoridad lleva a cabo reuniones con su personal, tanto grupales como individuales.

El organismo entiende su propio desarrollo como el desarrollo de sus miembros, para lo cual integra al personal en la ejecución de políticas establecidas por la Alta Dirección, capacitándolos y asignándoles responsabilidades concretas y autoridad en pos de la consecución de objetivos.

A modo de ejemplo, la Secretaría organiza viajes de relevamiento a los distintos destinos turísticos para conocer su oferta y así brindar mejor información a los usuarios. De estos viajes participan personal de distintas áreas y de otros organismos fomentando la integración y asegurando información unificada entre los colegas de la provincia.

La Comisión interdisciplinaria para la implementación del Premio Nacional a la Calidad y del sistema de Gestión bajo la Norma ISO 9001:2008, trabaja en forma sistemática desde su inicio, tomando en cuenta los resultados de retroalimentación de las auditorías externas y del asesoramiento técnico externo.

D- El personal mide su participación a través del cumplimiento de los indicadores de cada proceso y el objetivo logrado a fin de año.

De la misma manera a través de:

-La asistencia del personal a actividades de capacitación y la consecuente aplicación de los conocimientos adquiridos en sus tareas.

-La disposición a participar en equipos interdisciplinarios de trabajo como lo son el PNC o las

auditorias internas.

-Los informes elaborados por el personal participante de lo realizado en comisiones al interior de la provincia, interior del país o al exterior.

-Las iniciativas presentadas por el personal.

Estas mediciones permiten analizar la situación actual y concretar propuestas para mejorar el grado de participación del personal.

E- Los objetivos y metas institucionales, así como los resultados de la gestión institucional son difundidos todos los años por medio de:

Informes de resultados de la cantidad de sugerencias y propuestas.

-Manual de Inducción al ingresar un nuevo integrante

-Anuario al final de gestión.

-Presentación personal y resumen en cada área.

-Pagina Web/ mail.

-Cartelera General en el área Común.

-Mails de información.

-Link del SGC.

Esta información se gestiona para estimular tanto el interés del personal como de los empresarios del sector, quienes participan de esta "evaluación y rendición" que realiza el organismo sobre las actividades desarrolladas durante todo el año.

3.2. Educación.

A-Para identificar las necesidades de formación del personal de la Secretaria de Turismo, Directores y Jefes de Programas anualmente evalúan el desempeño del personal a cargo a través de un sistema informático implementado para el análisis, descripción, evaluación y formación del personal (ADEF).

El sistema permite evaluar las competencias generales de cada uno de los agentes en relación a los puestos de trabajos, los conocimientos, las habilidades y las aptitudes exigidas para el correcto desempeño de un puesto en la Organización, determina el grado de nivel que el agente posee en relación a cada una de las competencias requeridas.

Para determinar las prioridades de formación relacionadas a las competencias laborales, el

Responsable de RRHH efectúa un balance entre las diferencias encontradas entre el desempeño esperado y el efectivamente alcanzado por los empleados.

El responsable de RRHH remite un informe a la Dirección de Capacitación detallando las competencias laborales a reforzar por agente, el grado de prioridad de las mismas, según el porcentaje de discrepancia encontrado.

Para evaluar las competencias técnicas, Directores y Jefes de Programa realizan un diagnóstico sobre las necesidades de formación (DNF). El Diagnóstico describe la problemática identificada vinculada al desempeño en el puesto, detalla las competencias requeridas, identifica los agentes destinatarios de la acción formativa e indica la prioridad de la misma.

Recepcionado y analizado el diagnóstico se establecen criterios, con Directores y/o Jefes, en relación a las prioridades de formación y calendarización de acciones.

B-El Plan Anual de Capacitación es elaborado en base las prioridades de formación identificadas por Jefes y Directores y concensuadas con la Dirección de Capacitación. Las acciones se programan teniendo además en cuenta las calificaciones obtenidas por los agentes en las evaluaciones efectuadas.

Si las calificaciones están concentradas en más de un 50% en valores menores (<) a 60%, las acciones de capacitación deben ser concentradas, Ej. Cursos intensivos con seguimiento permanente. Excepciones: Valores que pueden ajustarse de acuerdo a la realidad de la organización.

Si existe más de un 25% de calificaciones concentradas en valores iguales (=) a 60%, las acciones de capacitación deben ser generales, Ej. Curso-talleres integrados que traten temas que obtuvieran las mismas características de este criterio. Excepciones: Valores que pueden ajustarse de acuerdo a la realidad de la organización

Si las calificaciones están concentradas en mas de un 65% en valores mayores (>) a 60% no requiere acciones.

Teniendo en cuenta estas prioridades se realiza la calendarización y asignación presupuestaria.

C-El proceso de capacitación y aprendizaje, se evalúa, corrige y mejora teniendo en cuenta los resultados de:

-Las encuestas de satisfacción que realizan los participantes.

Informes presentado por el capacitador / instructor

-Informes elaborados por personal de la Dirección de Capacitación, asignado a la asistencia técnica del curso.

Semestralmente se realiza una "Evaluación de Impacto de la Capacitación", la misma permite evaluar la internalización de los contenidos adquiridos, la aplicación práctica de los mismos en los puestos de trabajo y las mejoras en el desempeño laboral

Esta evaluación es realizada por el jefe inmediato y por el agente afectado a la capacitación.

3.3 Desarrollo del Personal

A- El Departamento de Recursos Humanos en conjunto con la Alta Dirección, realizan el perfil de puesto del personal considerando:

-Análisis y descripción del puesto.

-Entrevista de Recursos Humanos.

-Entrevistas con la Alta Dirección

-Objetivos y metas del SGC.

-Evaluación de Desempeño

-Los resultados de Capacitación Recibida

-La actualización permanente de nuevos conocimientos.

La identificación del potencial es analizado a través de los distintos proyectos que se ponen en marcha, en donde se tiene en cuenta las responsabilidades adquiridas y la capacidad de respuesta frente a los desafíos que los mismos presentan. Asimismo esto permite conocer y desarrollar nuevas capacidades del personal fortaleciendo su crecimiento profesional.

B- Uno de los objetivos estratégicos es "ser una organización innovadora, preactiva, eficiente y eficaz" Para ello, fomenta la profesionalización de su personal a través del desarrollo del conocimiento y la aplicación de habilidades múltiples, a través de:

-Difusión de los resultados alcanzados en el desarrollo de procesos de mejora interna.

-Vinculación con los planes de acción del organismo.

-Desarrollo de capacidades directivas a través de la delegación para liderar un proyecto.

-El otorgamiento de becas y el estímulo para finalización de estudios secundarios, terciarios , universitarios y de posgrado.

- La difusión de capacitaciones para directivos en la especialización de Administración Pública.
- La promoción de la participación del personal en congresos como ponentes y/u oyentes, fomentando su actualización periódica.
- Posibilidad de capacitación /oferta de capacitación.

Estas medidas, tienen como objeto desarrollar al máximo el potencial del personal para satisfacer las necesidades de la organización y sus usuarios, así como el autodesarrollo de los agentes.

C- Si se desarrollan actividades para promover la participación de asociaciones gremiales y profesionales como los cursos opcionales, los postgrados, las becas, etc., a través de e-mails, comunicados internos, el panel de carteleras, memorando.

3.4 Desempeño y Reconocimiento

A. Entre los métodos empleados por la Secretaría de Turismo para medir el desempeño individual y grupal de sus agentes se encuentra el Sistema de Evaluación de Desempeño. El mismo ha sido diseñado para medir en forma sistemática y anual el rendimiento alcanzado por cada uno de los agentes del organismo en su puesto de trabajo; considerando las funciones y competencias institucionales, gerenciales y técnicas, requeridas. Dicha evaluación es plasmada en un sistema informático creado especialmente para la secretaría, el cual permite detectar las diferencias existentes entre el nivel requerido y el nivel realmente alcanzado por cada uno de los agentes que integran el organismo. Todos los agentes del organismo fueron capacitados en relación al mismo, especificando su importancia y permitiendo el acceso a su propia evaluación anual para conocimiento y consideración.

Por otra parte cada Director evalúa su equipo de trabajo, teniendo en cuenta conocimientos, resultado de las capacitaciones, habilidades y nivel de cumplimiento de las tareas asignadas, en función a los objetivos y metas de calidad predefinidos. A partir de ello, efectúa recomendaciones en relación a aspectos que considera relevante capacitar en las personas que integran el equipo de trabajo que como director coordina.

B. Para reconocer y recompensar el buen desempeño del personal el organismo utiliza las notas de reconocimiento de las autoridades; el acceso a becas y descuentos en maestrías, posgrados y especializaciones; festejo de fin de año, festejo mensual de cumpleaños, festejo día del trabajador, presentes para el día de la mujer, día de la madre, día del padre, entre otros; sorteos que se realizan

en eventos para todo el personal, participación en proyectos interdisciplinarios; asignación de programas; asignación de tareas de mayor responsabilidad; posibilidad de rotación interna. Además para aquellos que cumplen 25 años trabajando para la organización se les hace entrega de la Medalla de Reconocimiento por la Trayectoria.

C. El personal de la Secretaría de Turismo participa en la definición de los métodos de medición a través de reuniones individuales o grupales con sus superiores.

Por otro lado, una vez procesado los datos de la evaluación de desempeño anual, se desarrollan reuniones individuales entre el Director del área y cada uno de los agentes que el mismo coordina, con el fin de informarle los aspectos evaluados en el transcurso del año, los resultados obtenidos y los objetivos planteados para el próximo año. En esta reunión personal se permite la participación del agente, donde el mismo brinda su opinión y plantea posibles mejoras, recomendaciones y nuevos desafíos para el año entrante.

D. El Departamento de Recursos Humanos se encuentra en permanente contacto con el proveedor del sistema informático, con el fin de efectuar recomendaciones, modificaciones y actualizaciones, con el fin de optimizar la implementación del mismo de acuerdo a las necesidades detectadas.

Para evaluar la eficacia del Instrumento de medición la Secretaría tiene en consideración, una vez al año finalizado el proceso de Evaluación de Desempeño: la cantidad de visitas registradas al sistema por usuario; cantidad de notificaciones efectuadas a los Directores para el registro de la Evaluación, prorrogas de plazo pautado para el desarrollo de la misma, utilidad y aplicabilidad de la información obtenida.

3.5 Calidad de vida en el trabajo

A. La Secretaría crea un buen clima interno de trabajo fomentando los diversos canales de comunicación y garantizando que el flujo de la información se produzca de manera horizontal y vertical. Además se crean equipos interdisciplinarios que permite la participación de agentes de diferentes áreas en temáticas que resultan de su interés. Asimismo se permite la rotación interna de personal dentro de las diferentes Direcciones que integran el organismo, acceso a la capacitación y perfeccionamiento lo que contribuye a un buen clima de trabajo.

A su vez, se garantiza una correcta distribución de las oficinas con un ambiente luminoso, aireado, y disponibilidad de material de trabajo y tecnología, con las comodidades que sean necesarias,

seguridad, higiene y optimización del ambiente para el desempeño de sus funciones diarias.

Actualmente, la Secretaría se encuentra trabajando en una encuesta de clima laboral y un plan de incentivo que permitirá detectar apreciaciones y aspectos que los agentes que integran el organismo consideran importantes; de ésta manera será posible conocer la opinión de la gente con respecto a muchos temas relacionados con la organización, para anticipar focos de preocupación, detectar problemas y posibles conflictos interno, identificar carencias, ineficacias y defectos, con el fin de implementar modificaciones e iniciativas que permitan garantizar un buen clima interno de trabajo.

B. Para propiciar un ambiente interno de justicia la Secretaria se basa en el cumplimiento de la normativa y procedimientos existente. Por otra parte, la promoción vertical a los distintos niveles escalafonarios de la estructura y toda designación que se efectúe en los cargos que integran el organismo, se realiza mediante concurso a cargo y por sistemas objetivos de selección.

Con respecto a la equidad se garantiza igualdad de oportunidades para todos los agentes que integran el organismo, como por ejemplo se envía mediante correo electrónico las diferentes iniciativas para participación de las personas interesadas, como así también las propuestas de capacitación para inscripción de los empleados, independientemente del sector en el cual se desarrolla.

En cuanto a la transparencia, la secretaria establece diversos canales de comunicación, como ser newsletter, página web, redes sociales correo electrónico, cartelera institucional, reuniones entre Directores y personal a cargo, para que exista un conocimiento general de las diferentes actividades. Asimismo el Departamento de Recursos Humanos confeccionó un Manual de Inducción y un Instructivo que contiene información de la organización, como ser: misión, visión, objetivos, organigrama, función de cada área que integra la misma, políticas, normativa vigente, sistemas utilizados, logros y demás aspectos relevantes del organismo.

C. Para determinar la satisfacción del personal la Secretaría tiene en consideración, los Resultados obtenidos de la Encuesta Anual de Clima Laboral, la Evaluación de Desempeño Anual y reuniones posteriores con el personal y cada Director, Reuniones entre los agentes de las distintas áreas con sus superiores, Sugerencias recibidas en el correo electrónico del Departamento de Recursos Humanos, Encuestas de Satisfacción al finalizar una jornada de capacitación y dialogo con el personal efectuado diariamente.

D. A partir de los resultados obtenidos y la información procesada de los métodos antes mencionados, se detectan acciones correctivas y/o preventivas, estableciendo en reuniones de gabinete, los recursos y responsables para su ejecución. Estas acciones son transmitidas por medio de circulares, cartelera institucional, correo electrónico y notas.

Como medidas preventivas, desde el Departamento de Recursos Humanos se recuerda permanentemente al personal la normativa vigente y procedimientos vinculados.

Como así también, en el Manual de Inducción e Instructivo para nuevos ingresantes se especifican aspectos vinculados a la organización, misión, visión, política, objetivos, y normativa vigente y conocimientos esenciales que debe adquirir todo empleado que preste servicio en la Secretaría de Turismo. Dicho Manual de Inducción e Instructivo fue enviado a cada empleado que se desempeña en la institución para su conocimiento.

E. La participación de las asociaciones sindicales es definida a nivel provincial. El organismo responsable de efectuar reuniones habituales con las mismas es la Secretaría de la Función Pública. En dichas audiencias se determina acciones necesarias a implementar para satisfacer las demandas del personal. Aquellos aspectos consensuados y coordinados en dichas sesiones son informados a la Secretaría, quien a través del Departamento de Recursos Humanos, informa, notifica y comunica a todos sus empleados.

Asimismo, la secretaría mantiene comunicación con representantes de las asociaciones sindicales, e informa a todos sus empleados cursos y acciones que sean impulsadas por los mismos, permitiendo a sus agentes la participación voluntaria caso de considerar de su interés.

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD 2012

Criterio IV INFORMACION Y ANALISIS

Salta
ARGENTINA



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.

Ministerio de Cultura y Turismo.

CRITERIO N° 4: INFORMACIÓN Y ANALISIS

4.1 Datos y fuentes

A- La Complejidad y diversidad de tareas que se realizan en la Secretaría hace que los ámbitos y procesos de los que se recolecta información sea muy amplia y de características específicas y entrelazadas con otros organismos del sector público y privado.

Entre los datos que la organización releva y utiliza que se refieren a los clientes externos y los procesos que se generan para facilitar los productos y servicios de la organización y para satisfacer sus necesidades, se puede mencionar datos de:

- Afluentes de turistas a un circuito turístico.
- Estadísticas de quejas y reclamos.
- Los usuarios con los que la organización se vincula.
- Agradecimientos.
- Sondeos de Clima laboral.

Estadísticas sobre turistas nacionales y extranjeros: procedencia, entrada y salida, movimientos internos, gasto diario, estadía, ocupación, etc. Organismos del Estado: interacción del organismo en las reuniones de gabinete o en reuniones específicas.

- Reuniones con el Consejo Asesor.
- Comunicaciones telefónicas.
- Medios de Prensa: considerando criterios de selección, previo chequeo de las fuentes.
- Sistema de proveedores del Estado: registra a todos los proveedores de productos y servicios que están autorizados a contratar con organismos del estado.
- Indicadores de Procesos.
- Legislación vigente: normas, leyes, resoluciones, decretos, dictámenes, relativos a proporcionar un marco legal de la gestión.
- Documentación de prestadores y operadores turísticos.
- Sistema de Mesa de entrada: Recepción de documentación, notas, expedientes, información específica.
- Encuestas en la vía pública
- Estadísticas de atención en los Centros de Informes.

B- El organismo utiliza fuentes de información diversa y adaptada a los distintos procesos. Hay información que se obtiene de fuentes primarias como encuestas, directorios y padrones además de información interna y otra que surge de fuentes secundarias que provienen de instituciones del sector público o privado:

-Consejo Federal de Turismo: a través del mismo nos informamos que está pasando en materia turística en el mundo.

-Consejo Asesor: para saber cuáles son las necesidades del sector privado y determinar el rumbo hacia el cual se va a trabajar.

-Cámaras y asociaciones de turismo: aportan información sobre las realidades empresariales específicas.

-Gabinete Provincial: allí se determinan las necesidades de todas las áreas de gobierno y se plantean objetivos y metas estratégicas provinciales.

-Ferias: nos permiten conocer cuales son las tendencias y preferencias internacionales en materia turística. Si bien no existe un modelo de país, hay varios que nos realizan importantes aportes para determinadas cosas.

-Medios de comunicación: nos permiten conocer datos de actualidad, tendencias, necesidades, y también nos da la posibilidad de medir y conocer la presencia que tienen las noticias de Salta, tanto en nuestra provincia, como a nivel nacional.

-Gabinete Interno: Donde los empleados toman conocimiento de los distintos proyectos que están en marcha y su evolución.

-Encuestas: la institución realiza distintas encuestas (después de la realización de los cursos de capacitación, a los turistas en temporada alta) las cuales brindan valiosa información sobre la gestión que realiza el Ministerio y sobre la conformidad respecto a los distintos productos y /o servicios existentes en la provincia.

-Medios de prensa especializada.

-Medios de Comunicación masivos.

-Boletín oficial de la Provincia: Publicaciones de normas, resoluciones, leyes, decretos y disposiciones.

-Otros Ministerios: información, interconsultas.

-Instituciones Académicas: `primarios, secundarios, terciarios y universitarios.

-Comunidad en general: cambios sociales en las decisiones de compra, comportamientos y movimientos sociales.

C- Cada una de las herramientas seleccionadas y utilizadas por el Ministerio para relevar datos son muy específicos; y que fueron utilizados reiteradas veces, con lo cual fue comprobada la consistencia y validez de la información que cada uno de ellos aporta.

-Consejo Federal de Turismo: rueda de secretarios de Turismo. Secretaria redacta Actas de las conclusiones.

-Consejo Asesor: en él están presentes el Ministro, el subsecretario y el responsable del proyecto. Se elaboran Actas de los temas que se tratan y se establecen las pautas.

-Gabinete Provincial: en él participa únicamente el Ministro, donde recibe un panorama de las necesidades de todas las áreas del gobierno y se determina el trabajo a seguir.

-Ferias y Eventos: brindan información sobre las tendencias y preferencias internacionales en materia turística. Es una excelente oportunidad para “mirar” lo que están realizando otros países en materia turística; lo que resulta sumamente útil, ya que son importantes aportes para determinadas áreas y/o actividades. También se trabaja con folletería, videos e informes al final de las ferias.

-Medios de comunicación: A través de información que estos brindan podemos conocer la presencia que tienen las noticias de Salta, tanto en nuestra provincia, como en el ámbito nacional; como así también medir la imagen/opinión existente respecto a la organización.

-Gabinete Interno: aquí los empleados toman conocimiento de los distintos proyectos que están en marcha y su evolución.

-Encuestas: éstas brindan valiosa información sobre la gestión que realiza el Ministerio y sobre la conformidad respecto a los distintos productos y /o servicios existentes en la provincia.

La selección de la información que se recibe es realizada por cada dirección de acuerdo a las necesidades de las políticas establecidas y las prioridades de la agenda diaria de implementación de los intereses y prioridades de su administración y gestión. En consecuencia, la información se analiza y jerarquiza de acuerdo al fin para el cual se la requiere y para ello, se utilizan, también, criterios de pertinencia y consistencia con el tema.

En todos los casos la confidencialidad de la información recibida y brindada es fundamental y es un

objetivo planteado y conocido por todo el personal desde el momento que ingresan a la organización; por lo que la protección de la misma resulta primordial.

Por último, en todos los casos, los datos son validados mediante el cruzamiento de distintas fuentes y trabajando con ellas para asegurar validez y consistencia de la información que facilitan a la Secretaría.

D- La información respecto del entorno y la coyuntura sirve para evaluar la posición del mercado turístico dentro de la economía global. Una vez que se analiza esta información, y siguiendo los lineamientos generales pautados desde la actual gestión de gobierno, se establecen los objetivos estratégicos que se desean alcanzar.

Toda la información recibida a través de las distintas herramientas es utilizada para analizar el trabajo que se está realizando y, de ser necesario, rediseñar las estrategias que se están implementando.

Luego, se recaba la información referente al personal, la infraestructura, el presupuesto, los insumos, los usuarios, los procesos y sus actividades, a fin de establecer la totalidad de las necesidades a ser cubiertas que permitan alcanzar los objetivos.

Finalmente se establecen planes y programas que permitan organizar operativamente los objetivos estratégicos. Para lograrlo, la Alta Dirección trasmite hacia los equipos de trabajo de cada uno de los departamentos las necesidades/sugerencias/aportes que deben hacerse operativos para canalizar las mejoras necesarias. Esto se realiza mediante procedimientos internos, como por ejemplo el Newsletter, el Sistema de Fiscalización, el Sistema Informático y se transmiten a través de la cartelera, e-mails, parte de prensa y medios especiales. Así cada sector de la organización nuclea la información necesaria para su planificación operativa.

Como consecuencia la información es utilizada para distintos procesos y actividades, como por ejemplo:

En el Departamento de Fiscalización, la información se refiere a la cantidad de servicios turísticos y a los datos correspondientes a cada uno de ellos, altas, bajas, habilitaciones en trámite, distribución por la provincia, observaciones técnicas, multas, clausuras. Este tipo de información es utilizada para realizar los planes de fiscalización e inspección dentro de la provincia.

Para la programación y elaboración del presupuesto para apoyos económicos a eventos, fiestas

patronales, eventos solidarios y otros acontecimientos de interés turístico, se evalúan las propuestas de declaración de interés turístico, fiestas provinciales, auspicios institucionales o apoyos promocionales y económicos recibidas a través de los municipios, privados, particulares. Esta información, también se utiliza en la programación y fiscalización de la producción del material promociona.

Los datos brindados por las encuestas de turismo interno sirven de referencia para el desarrollo de campañas de promoción, acciones de venta, planificación. Para ello, también se considera la ocupación hotelera prevista para una determinada época, a fin de definir los productos y servicios.

Las encuestas de satisfacción realizadas en los Centros de Informes son utilizadas para el proceso de planificación y calidad a fin de establecer futuras acciones, el diseño de la folletería, la comodidad de las oficinas, conocimiento del personal y los estándares de calidad de atención al público.

En el caso de la información sobre las necesidades de capacitación relevadas, si las mismas no figuran en el Plan Anual de Capacitación, se analiza su coyuntura y de ser necesario, se incluye dentro del Plan para su aprobación e inclusión.

En el caso de los datos del personal, en sus legajos se registran las modificaciones sobre: resoluciones de bajas, cambios de domicilio, nacimiento de hijos, mayor capacitación, recategorizaciones, entre otros; RRHH, es responsable de reportarlos a todas las áreas que requieren su actualización.

En el caso del relevamiento que se realiza sobre la evolución de las inversiones privadas en el sector turístico, una vez obtenida la información brindada por organismos provinciales y municipales de turismo, así como inversores privados, ésta es volcada en informes utilizados para nutrir los programas internos de la Secretaría y para su publicación en medios de prensa.

Para la generación del presupuesto anual de la Secretaría, desde el área administrativa (SAF) se recaban las necesidades de cada área para el desarrollo de sus proyectos. Esta información es organizada y tras ser revisada y validada por el Secretario y el Ministro es elevada al Ministerio competente para su aprobación final.

Las encuestas en la vía pública permiten detectar cuales son los puntos débiles del sistema turístico provincial y así generar planes de mejoras correspondientes.

E- La efectividad de los sistemas y los procesos de remisión de información se evalúan

constantemente, de acuerdo a la utilidad que ellos tienen para orientar políticas, procesos de planificación, fijar criterios legales, judiciales y administrativos.

Para el organismo, un sistema de información es eficaz si cubre además las expectativas de quien solicita la información en tiempo y forma. La retroalimentación constante y el cruzamiento de datos de distintas fuentes, permite implementar acciones correctivas y asegurar su mejora. Además, se capacita al personal para aplicar criterios de selección y el desarrollo de las bases de datos necesarias para su resguardo.

El seguimiento de las Auditorias Internas permiten también evaluar la efectividad de los sistemas.

4.2 Análisis de la Información

A- La verificación de la información y los datos recibidos es un proceso fundamental previo a su utilización, ante la necesidad de contar con información fehaciente, coherente, actualizada y real.

Así, la información del material de promoción, folletería y mapas turísticos, son verificados por personal técnico de diferentes áreas de la Secretaría, cortejándolo con organismos y/o entes privados de ser necesario.

En cuanto a los registros y datos de Fiscalización se verifica la autenticidad de la documentación con inspecciones y consultas a otros entes y se eleva para producir actos administrativos de aprobación, modificaciones o bajas, como así también evaluar la posibilidad de iniciar actos legales como multas, clausuras preventivas o definitivas.

Con respecto al relevamiento de la evolución de inversiones privadas, los datos se actualizan constantemente siendo validadas por contacto telefónico, personal, correo electrónico o postal, con las personas o empresas que realizan la inversión.

Las facturas y/o pedidos de compras se validan contra prestación de los correspondientes informes y solicitudes de contrataciones.

En el caso de la información utilizada por el departamento jurídico, en el asesoramiento jurídico y legal, su validación se efectúa a través de la constatación de la documentación original o certificada.

Las novedades en relación a normativas, Leyes, Decretos, etc. que rigen el accionar de la Secretaría se valida al ser publicadas en el Boletín Oficial.

B- La metodología empleada para el control de la gestión es la implementación de auditorias internas y externas, a su vez se realizan anualmente las revisiones por la dirección para el control de

las estrategias implementadas y la proyección del año siguiente. Estos métodos permiten identificar desvíos, controles e implementar acciones corregidas ante los usuarios, gestión interna y todos los aspectos considerables a las acciones puestas en marcha.

Asimismo el sistema de planificación y monitoreo de los programas, proyectos y productos que surgen del Plan Estratégico Salta Si + permite medir su funcionamiento y avance e identificar los puntos que generar ineficacia y los desvíos en las acciones planteadas.

El trabajo cotidiano, también, permite analizar datos y por medio de las reuniones se contrasta el trabajo realizado con los objetivos planificados.

En el caso de contrataciones de empresas como consultorías, generadoras de campañas, gráficas y/u otro servicio la evaluación de la información presentada según los pliegos de contratación respectivos, se realizan utilizando criterios como puntajes, cumplimiento de requisitos legales, requisitos técnicos y antecedentes.

Es primordial mantener un contacto permanente con todos los usuarios de la Secretaría como herramienta de validación continua, es por ello, que se mantienen reuniones periódicas tanto entre la Alta Dirección como entre los directores y su personal, para analizar efectivamente los datos e información que se maneja dentro del organismo.

El cruzamiento de fuentes y el trabajo constante permiten validar los datos que se reciben, permitiendo asegurar la consistencia de los mismos.

Los memorandos, las notas y los correos electrónicos permiten validar la información interna como la externa.

C- Los resultados económicos y financieros se analizan a través de diferentes herramientas:

El anuario permite conocer el impacto económico que tiene la actividad y los gastos que se realizan para obtener los diferentes resultados. Con esto se va haciendo un comparativo año por año, con lo cual se puede realizar un estimativo del presupuesto necesario para el siguiente año.

En cada evento (congreso, festival, etc.) se realiza un registro de la cantidad de gente que concurre. Esto permite que, posteriormente al evento, se analice si lo invertido es acorde a la cantidad de gente que participa. Esto brinda la posibilidad de establecer una grilla para el año siguiente donde se especifica la dimensión del evento; con esto se determina el tipo de apoyo que se le va a brindar a cada uno de ellos.

Por medio de estas medidas se puede determinar el éxito de la gestión.

Asimismo, todos los programas y proyectos poseen recursos presupuestarios asignados previamente y en cada caso, se establecen metas y objetivos. Al finalizarlo se arrojan resultados económicos y financieros del uso efectivo de los recursos presupuestados, que, son utilizados por el Ministerio de Finanzas como insumo para planificar las acciones del año siguiente. Cada departamento es responsable de elaborar el Presupuesto Anual, para lo cuál, se analizan los resultados obtenidos en años anteriores, los proyectos que se pretenden realizar y los distintos planes de acción.

A medida que avanzan los planes, se evalúa el uso efectivo de los recursos asignados, analizando posibles desvíos o la necesidad de reajuste.

D- Una forma de evaluar los métodos de análisis de información es la utilidad que estos brindan para facilitar los procesos de planificación y toma de decisiones, para conocer a los usuarios y satisfacer sus requerimientos, medir el funcionamiento de los procesos, sus actividades y avances de los proyectos. Para asegurar un proceso de mejora continua de los métodos de análisis, se asegura que las personas responsables de realizar las actividades sean competentes y calificadas, capacitándolas en el uso de herramientas específicas, para que su nivel de respuesta sea cada vez más satisfactorio.

4.3 Información de Referencia

A- Dentro del organismo la totalidad de las áreas efectúan el benchmarking. El organismo utiliza la comparación y el sentido común en las diferentes actividades que realiza a través de las observaciones de campo.

En general, mas bien un trabajo comparativo entre las experiencias que “se traen de afuera”, y lo que el organismo está trabajando, con lo que se aprenden y realizan nuevos aportes. Así se realiza una retroalimentación para extraer información.

Por ejemplo el principal marco de referencia a nivel internacional es la OMT que, a través de sus publicaciones y programas de desarrollo y capacitación, determina lineamientos internacionales para las actividades turísticas.

La participación en ferias, eventos, seminarios, congresos y Workshops permiten desarrollar evaluaciones comparativas en forma permanente, aportando datos e información sobre estrategias,

programas y actividades que se pueden adoptar o evaluar para mejorar los procesos de gestión.

Las reuniones con el Consejo Federal de Turismo o con el Ente Norte, permiten el intercambio de experiencias de gestión aportando datos para tomar en cuenta.

B- La información recolectada por medio de los procesos de Benchmarking es sumada como antecedente y marco de referencia para el diseño y desarrollo de los planes y proyectos que lidera la Secretaría. La información recolectada mediante la participación en ferias, congresos, eventos, y misiones comerciales, tanto provinciales, regionales, nacionales como internacionales es analizada y luego utilizada para el mejoramiento continuo del material utilizado en presentaciones y detectar potencialidades de los productos y del mercado turístico.

El análisis y archivo fotográfico de los materiales de promoción, campañas de los stands de otros destinos sirve para la mejora continua de nuestros propios materiales y stand.

En las reuniones de gabinete del personal posteriores a las distintas actividades, se realiza un informe sobre lo aprendido y sobre lo que "los otros" están realizando. Entonces después de exponer aquellas experiencias aprendidas, el resto de las áreas pueden acceder a toda la información. Los aportes que cada área considera útiles es analizado dentro del departamento entre el gerente y el equipo de trabajo, y ahí se define quien hará operativo los cambios necesarios.

C- Por medio de la actualización diaria de la información de cada área, se adecuan los criterios seleccionados para evaluar y/o generar los métodos de benchmarking, incorporando otros que faciliten el proceso de mejora interno y realizar las actividades de manera más eficiente que aseguren el logro de los objetivos planteados.

La efectividad de los métodos se mide de acuerdo a si se verifica que incorporen criterios y estándares de gestión innovadores y eficientes, detectando nuevos y mejores parámetros, para así, cumplir las expectativas y objetivos definidos por el área. Específicamente, realizando un seguimiento sobre el proceso de investigación, comparación, implementación y análisis de los resultados acorde a las metas que se buscan alcanzar y a la constatación de si efectivamente estos métodos permitieron la consecución de esos resultados.

En consecuencia el organismo evalúa las observaciones de campo y las comparaciones mediante la causa- efecto, la causalidad, la casualidad, la espontaneidad y la incorporación de criterios.

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD 2012

Criterio V PLANIFICACION

Salta
ARGENTINA



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.

Ministerio de Cultura y Turismo.

CITERIO N° 5: PLANIFICACION

5.1 Planificación Estratégica

A- El organismo ha desarrollado un Plan Estratégico de Turismo Sustentable que ha sido, en su proceso de elaboración, consensado con los distintos actores públicos y privados vinculados directa e indirectamente con la actividad turística. Esta búsqueda de consensos se ha dado tanto en el momento del análisis de la situación actual del turismo salteño (diagnóstico), como al formularse la estrategia de futuro y los proyectos que la concretan.

Desde esta perspectiva, se ha desarrollado una Visión de futuro (2020) para el turismo provincial que se alinea necesariamente, por la propia metodología de planificación definida, con visión organizacional.

En este contexto, la actual gestión de gobierno considera como eje estratégico para su accionar el concepto de “un desarrollo de turismo equilibrado” en la distribución de la riqueza y el uso sustentable de los recursos.

Bajo este contexto institucional, el Turismo ocupa un rol protagónico por la jerarquía y diversidad de su oferta., por su capacidad de generar un ingreso rápido de divisas y como creador de empleo.

Integrados con la misión, visión y los valores de la Secretaría, se establecieron los siguientes Objetivos Estratégicos.

-Mantener la posición de liderazgo a nivel Nacional y posicionar a Salta como un destino líder, a nivel mundial, en ecoturismo.

-Impulsar un desarrollo turístico equilibrado en toda la Provincia en miras a que los beneficios de la actividad turística sean capitalizados por todos los habitantes de la misma y que permita corregir desequilibrios existentes.

Generar nuevos productos turísticos para atraer nuevos públicos.

B- El Plan Estratégico, utiliza como una de sus herramientas para arribar a conclusiones la metodología F.O.D.A para determinar los hechos del entorno y sus consecuentes Oportunidades y Amenazas como así también los Puntos Fuertes y Débiles que la propia organización.

Para cada uno de estos métodos se elaboran informes y/o actas que permiten realizar un balance y estado de situación del organismo.

C- El proceso de planificación estratégica tomo en cuenta desde su inicio, todo lo actuado hasta el momento: planes anteriores, proyectos en carpeta y en marcha, estadísticas, estudios de mercado,

vale decir no es una herramienta autónoma que parte de cero, sino que es una herramienta viva que incorpora, mejora y potencia lo actuado y cubre los baches que encuentra a faltar.

Además, el proceso de planificación también se evalúa a través de las auditorías anuales que realiza la Auditoría General de la Provincia.

D- El proceso de planificación estratégica comienza con el relevamiento de la información necesaria para identificar la potencialidad del mercado turístico dentro de la economía global, siguiendo los cambios que se dan en la coyuntura nacional e internacional.

Teniendo en claro cuál es la misión de la organización, se establece la visión a futuro que se desea alcanzar así como los objetivos estratégicos que permitirán alcanzarla, siguiendo los lineamientos establecidos por el Poder Ejecutivo Provincial y el Poder Ejecutivo Nacional quienes consideran al Turismo como una política de Estado.

Una vez establecidos estos objetivos, los usuarios, los procesos y sus actividades, sus recursos económicos, a fin de establecer las necesidades a ser cubiertas que permitan alcanzar estos objetivos.

A posteriori, se desarrollan las propuestas de planes y programas que permiten organizar operativamente estos objetivos estratégicos y sobre estas opciones, se decide el camino a seguir.

El equipo de la Alta Dirección es responsable de articular esta planificación designando para cada objetivo, responsables de programas y proyectos que lleven a su consecución, para lo cuál, también, se establecen plazos, estándares de gestión e indicadores de avance.

Mensualmente, el equipo de la Alta dirección se reúne a fin de revisar y evaluar los avances realizados y analizar los posibles cambios o modificaciones.

Específicamente, en el Plan Estratégico de Turismo Salta SI +, para su diseño y desarrollo fueron evaluados los planes elaborados en distintas etapas de la historia del organismo.

Los cambios en la situación económica internacional, nacional, y provincial que provocaron modificaciones en los comportamientos de los mercados turísticos llevaron a la Secretaría a plantear una actualización constante.

El Plan Estratégico ha sido concebido metodológicamente como Plan/Proceso, que permite ajustarlo, específicamente, mediante una revisión constante que permitirá reunir a todos los participantes para revisar su estado de avance, evaluar los resultados conseguidos al momento y

detectar posibilidades de mejora y reorientación de objetivos que atiendan a las nuevas necesidades.

La unidad ejecutora del Plan Estratégico asiste en todo lo referente a propuestas, su análisis y elaboración de planes y programas de aprovechamiento, conservación y desarrollo, los cuales son determinados en pos del beneficio de todos los actores de la cadena de valor turística que intervienen y participan.

E- El modelo de planificación es participativo y ha contado con el desarrollo de talleres de participación para los distintos actores públicos y privados vinculados directa e indirectamente con la actividad turística funcionarios públicos del organismo y de los Municipios,

Diputados, otras áreas del Gobierno Provincial, Prestadores Privados, Prensa general y especializada, sectores vinculados a la cultura, ambiente, producción, logística, infraestructuras.

Cada uno de los actores participa ampliamente en la generación y puesta en marcha de cada una de las acciones propuestas para la consolidación del destino y del Plan Estratégico

Asimismo se emplean las siguientes herramientas para generar la participación:

- Encuestas de satisfacción y de perfil a los participantes de los talleres.
- Correos electrónicos de los usuarios.
- Reuniones sistemáticas para recabar necesidades y problemáticas específicas.
- Procesamiento e interacción de los procesos organizacionales, sus programas y proyectos.
- Sitio Web.
- Reuniones de trabajo con los usuarios.
- Reuniones con los proveedores con material gráfico
- Evaluación de los resultados de cumplimiento de los requisitos del servicio.
- Procesamiento e interacción de los procesos organizacionales.

F- El proceso de planificación estratégica es un proceso abierto, participativo y continuo. En consecuencia, los avances que se plantean por medio de estas características, se pueden ir introduciendo mejoras.

Durante todo el proceso y a través del constante contacto con usuarios internos y externos se facilita el relevamiento de información, necesidades, debilidades y potencialidades, trasladando los comentarios y sugerencias al proceso de planificación estratégica:

- Revisiones internas: reuniones con directores y referentes técnicos.
- Revisión de resultados anteriores.
- Seguimiento y medición de procesos
- Análisis de datos y acciones preventivas.

G- Las principales estrategias del Plan Estratégico Salta SI + son:

- Equilibrar el desarrollo turístico provincial.
- Generar desarrollo sustentable.
- Mejorar la competitividad.
- Mejorar la calidad del Recurso Humano.
- Integrar áreas de gobierno y municipios.
- Aumentar la visibilidad de la provincia en el corto plazo.
- Integrar la oferta turística.
- Aumentar los empleos directos generados por el turismo.
- Aumentar los registros directos generados por el turismo.

5.2 Planificación Operativa

A- El proceso de planificación estratégica, por definición, concreta sus definiciones estratégicas con planes operacionales, en este caso, los planes operacionales de desarrollo y de marketing.

El plan operacional define, para cada acción planteada un responsable de puesta en marcha, lo que lo vincula directamente con cada unidad de la organización, estando prevista la interrelación entre las distintas partes por tratarse de un modelo de planificación e implantación sistémico. En este contexto, las estrategias definidas son bajadas al plano operativo a través de Programas y Proyectos, involucrando a todos los agentes de la Secretaría.

B- Una vez establecidos los objetivos estratégicos y su correspondiente plan, se informa a los Directores de área con el objeto de que estos lineamientos y requisitos sean considerados en el desarrollo de sus Planes Operativos.

Cada sector alinea sus metas y objetivos anuales y establece acciones que le permitirán cumplirlos. En algunos casos también se establecen metas intermedias que permiten medir el estado de avance de dicha planificación. Muchas veces, es necesario consultar con otras áreas sus proyectos para complementarlos.

Todos los proyectos reciben la aprobación de las áreas que intervienen en su desarrollo, logrando un consenso y trabajo mancomunado.

Por ejemplo el desarrollo del Plan Anual de Medios con la finalidad de establecer los objetivos comunicacionales a mediano plazo, sentando las bases para planificar de manera estratégica y así lograr una mayor racionalidad. El fin del mismo radica en orientar, canalizar e integrar todas las acciones a efectuarse en medios de comunicación acordes con los criterios preestablecidos. Este plan se divide en ejes comunicacionales los cuales se traducen en ejes de gestión. Dadas las características de la comunicación a efectuar sobre los públicos predefinidos, es que se ha considerado a la técnica "Mix de Medios, como la más adecuada. La misma se basa en la selección estratégica de medios tradicionales y no tradicionales con el apoyo de acciones de promoción, en los cuales la segmentación cumple un rol fundamental ya que gracias a esto es que será posible direccionar y efectivizar la comunicación, para llegar al público establecido.

C- El plan en su totalidad se encuentra impregnado de la necesidad de incorporación de objetivos de calidad tanto en los procesos de gestión, como de cara al mercado, desde esta perspectiva, cuenta con programas específicos que plantean la necesidad de elevar los estándares de calidad, incorporando la expectativa hacia los servicios turísticos de usuarios expertos.

Sus objetivos fundamentales son:

-Asegurar y mejorar la calidad de todos los destinos.

-Generar valor e innovación a través de la mejora continua.

D- siguiendo con los objetivos y lineamientos establecidos en el Plan Estratégico de Turismo Salta Si +, se establecieron los planes operativos necesarios para alcanzarlos.

Actualmente están registrados un total de 2 Programas Centrales, 6 Proyectos Transversales, 9 Programas Generales y 7 Polos de Desarrollo, asimismo los dos proyectos centrales se dividen en: proyecto de desarrollo con 36 proyectos claves; y un proyecto de marketing con 5 polos específicos, Estos detallan, actividades, tareas y responsables, así como sus metas y plazos.

En consecuencia se dispuso de un presupuesto acorde a las necesidades planteadas para su ejecución.

E- Son varios los medios que se utilizan para evaluar y mejorar el proceso de planificación operativa.

La Alta Dirección realiza el seguimiento sobre cada uno de los programas y proyectos que surgen.

Se destacan los talleres internos y procesos permanentes de formación para los referentes técnicos donde se generan indicadores que permiten evaluar el desarrollo de la planificación operativa que genera la información necesaria para introducir ajustes, mejoras, correcciones y acciones preventivas que se requieran en cada caso.

Por otra parte el contacto directo y cotidiano que la Secretaría tiene con sus usuarios es otra forma de evaluar la planificación operativa.

Igualmente los resultados de las encuestas de satisfacción en los diferentes rubros y situaciones, permiten detectar puntos potenciales de mejora que corrigen y reorientan la planificación de los servicios y sus procesos de gestión.

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD 2012

Criterio VI PLANIFICACION

Salta
ARGENTINA



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.

Ministerio de Cultura y Turismo.

CRITERIO N° 6: ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD

6.1 Procesos Generales

A- La Secretaría ha identificado los siguientes procesos principales y de apoyo:

Procesos principales:

RECURSOS HUMANOS

-Análisis, descripción de puestos de trabajo y evaluación de desempeño de RRHH.

PROMOCIÓN

-Suministro de material promocional y soporte en eventos

-Diseño y desarrollo de campañas

-Organización de Fam Press

PLANIFICACIÓN

-Evaluación de proyectos de inversión

-Evaluación técnica de proyectos turísticos

-Diseño y desarrollo de productos turísticos

MUNICIPIOS

-Recepción y evaluación de solicitudes municipales

INFORMES

-Atención en la oficina de informes

-Atención en al oficina de informes del Complejo Teleférico Salta

-Atención en la oficina de informes de Casa de Salta

-Atención en la oficina de informes

FISCALIZACION

-Tratamiento de las quejas y las denuncias recibidas por el

-Habilitación, renovación y baja de empresas de alquiler de autos sin chofer

-Habilitación, recategorización y baja de establecimientos hoteleros

-Habilitación de empresas de prestadores de servicios de turismo alternativo

-Emisión de resoluciones de servicios turísticos

-Fiscalización de agencias de viajes

Modo de actuar en cuanto a las inspecciones de rutina

ESTADISTICAS

- Desarrollo de la encuesta al turista en la vía pública
- Proceso mensual de la encuesta de ocupación hotelera
- Atención del cliente externo
- Diseño y desarrollo de nuevos estudios estadísticos

CAPACITACIÓN

- Formación de RRHH
- Capacitación para el desarrollo competitivo de la oferta turística

ADMINISTRACIÓN

- Compras de insumos críticos
- Procesos de apoyo:
 - Conducción
 - Control de documentos y registros
 - Auditorías internas
 - No conformidades, acciones de mejora y reclamos
 - Medición de la satisfacción de los clientes
- Los procedimientos de seguridad y limpieza y mantenimiento se encuentran tercerizados y contratados según el procedimiento de administración.
- B- Los procesos principales y de apoyo se diseñan y mejoran en función de su alineación con la misión, visión de la Secretaría, teniendo en cuenta la normativa vigente, requisitos determinados y los requerimientos de los usuarios. Así, al considerar el diseño de los procesos se tiene en cuenta:
 - Los procesos cuyo diseño se rige por la normativa, por la Administración Pública, las Leyes, Resoluciones, Dictámenes, Circulares de otros organismos.
 - Los procesos diseñados específicamente por el organismo, en función de los objetivos estratégicos respecto de los usuarios y su actividad.
 - Respecto a la mejora de los procesos, la Secretaría se encuentra coordinando el desarrollo y mantenimiento de sistemas y procedimientos formales tendientes a mejorar la gestión de sus procesos.

-La dinámica diaria hace que los procesos sean analizados y evaluados en forma continua, a través del control del cumplimiento de la normativa vigente y las especificaciones.

Asimismo la evaluación de los indicadores propios de cada proceso nos permiten mejorar y controlar las actividades que aquellos requieren.

C- La identificación de las oportunidades de mejora de los procesos se realizan acorde a:

-Las encuestas de satisfacción de las capacitaciones, realizadas por los usuarios internos y externos.

-Las observaciones, recomendaciones y seguimiento.

-Los resultados de la Tabla de Comando del área de Municipios.

-Las reuniones de gabinete y de la Alta Dirección con el personal técnico, a fin de aportar sugerencias, necesidades, opiniones y evaluar el avance de los programas e implementar las correspondientes medidas preventivas y/o correctivas con el fin de alcanzar los objetivos plasmados en los programas.

-El contacto diario con los usuarios internos y externos.

-Identificaciones de oportunidades de mejora por parte de cada agente en los procesos.

D- Las áreas responsables de los procesos de apoyo se encuentran integradas a los procesos principales siendo transversales a su funcionamiento y así contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Además, gestionan los recursos necesarios para asegurar su eficacia y eficiencia de los procesos principales en los que se refiere a: recursos humanos, tecnológicos, infraestructura y aspectos económicos-financieros que son coordinados por las áreas de apoyo, generando así la integración entre los procesos.

E- Los procesos se miden por medio de indicadores de resultados, variables de control, auditorias y encuestas de satisfacción de los servicios ofrecidos por el organismo.

El seguimiento y evaluación se realiza a través de los resultados obtenidos, analizándose su efectividad según el alcance de sus metas y estándares prefijados, Esta revisión es realizada periódicamente por cada responsable de área, a fin de asegurar la calidad y la eficiencia de los procesos, dando lugar a modificaciones de mejora de modo de asegurar la calidad de productos y servicios.

F- Los documentos se documentan de la siguiente manera:

Procesos:

Documentos que describen los elementos principales de los procesos del SGC del organismo

Contienen la siguiente información:

- Objetivos del proceso
- Responsable o “propietario” del proceso
- Alcance (dónde comienza, que incluye y dónde termina)
- Entradas y proveedores del proceso
- Salidas y clientes del proceso
- Instancias de control
- Variables de control
- Indicadores
- Registros

Procedimientos

Estos documentos establecen la forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso.

Instructivos

Estos documentos describen de manera detallada cómo se realiza una actividad o tarea particular.

Formularios:

Los formularios sirven para registrar en ellos los resultados de las tareas, actividades o procesos.

Una vez que se completan con información se transforman en Registros, que permiten evidenciar que las tareas se realizaron conforme a lo planificado y determinar la eficacia de la gestión.

Documentación externa:

Son aquellos documentos, no generados la Secretaría, que describen una metodología de trabajo que debe ser seguida de manera sistemática, o que aportan datos o información que establecen requisitos a cumplir o que permiten asegurar el control de los procesos.

El control y distribución de la documentación externa (leyes, decretos, etc) se realiza desde el área de despacho. Los mismos son publicados en el boletín oficial de la provincia con fecha de aprobación y su vigencia es a partir del día que determinan los mismos, en caso de no designar tiempo son obligatorios después de los 8 días siguientes al de la publicación oficial (artículo 2 de la

ley 340). Las modificaciones son informadas por el área de despacho conforme se lleve a cabo la actualización de la documentación.

Otros documentos:

En la medida que sea necesario, pueden generarse otro tipo de documentos tales como Planes, Listas de Verificación, Folletos, Manuales, etc.

Los documentos de origen interno son los que se redactan, revisan y aprueban en el organismo.

G- Como parte de la identificación debe incluirse un índice de revisión en el pie de la primera hoja y fecha que permita establecer la versión del documento. La primera versión de los documentos se identificará como Revisión 0.

En la carpeta Listado De Documentos se cuenta con un Listado de Documentos Vigentes.

Asimismo los cambios producidos en los procesos y procedimientos se reflejan en un inciso específico en cada procedimiento de manera escrita bajo el nombre de Control de Cambios.

6.2 Procesos Especiales

A- Dentro del Procedimiento de control de cambios y registros en su apartado B se establece el procedimiento siguiente:

CONSERVACIÓN DE LOS REGISTROS

La Unidad Operativa Informática realiza copias de seguridad de toda la información disponible en el servidor del Ministerio, de manera de minimizar el riesgo de pérdida de datos.

Para ello se creó una infraestructura que posibilita la conexión de las distintas redes de área local instaladas en las oficinas del organismo y habilitar así los medios que permitan la transferencia de datos entre éstas. Además se adoptaron las medidas de seguridad necesarias para evitar accesos no autorizados mediante la autenticación de los usuarios, la confidencialidad de la información durante la transmisión y el mantenimiento de la integridad de la información

Y se buscó conseguir una compatibilidad entre todo el sistema de información mediante cuatro subobjetivos mínimos:

- Cumplimiento de los estándares de los sistemas abiertos
- Uso de protocolos estándares de comunicaciones
- Definición de una estructura común de la información a comunicar
- Normas comunes de conexiones: modalidades, tiempos, seguridad, autenticaciones, criptografía,

etc.

Como ya se ha señalado, el modelo de funcionamiento de las aplicaciones es cliente servidor multinivel en el ámbito de la red local de cada oficina. Para ello, la información generada o accedida por estas aplicaciones está almacenada localmente en la base de datos del servidor.

Esto supone que la unidad básica de actuación en el dimensionamiento de los equipos informáticos sea el edificio.

La información que circula por esta red local está compuesta básicamente por asuntos de diversa procedencia. Desde el punto de vista de la red local, esta documentación es transmitida por vía telemática en dos sentidos: de la oficina al archivo y del archivo a la oficina que lo produjo previa certificación de autorización.

Los registros que están impresos se conservarán de manera adecuada para evitar su deterioro, daño o pérdida y facilitar su localización, manejo y consulta.

Todos los registros en formato electrónico son conservados en forma permanente. Los que están disponibles en papel, si el propio registro no lo indica, se los guarda por cinco años, procediéndose a su destrucción una vez finalizado ese plazo. El responsable del SGC es el encargado de esta tarea.

En cada procedimiento e instructivo se coloca una grilla como la que se adjunta a continuación a modo ejemplo, en la cual se establecen la identificación de los registros, las responsabilidades para su almacenamiento, la forma en que se ordenan para asegurar su recuperación, el tiempo de retención y su disposición final. El Responsable de almacenamiento del registro es responsable, además, de determinar quiénes pueden acceder al mismo y de asegurar que nadie que no esté autorizado acceda al registro.

Metodología de Backups:

Esta metodología está diseñada para proteger los datos en la organización para asegurarse de que no se pierda y pueda ser recuperado en caso de fallos en los equipos, ante destrucción intencional de datos o desastre natural (incendios, inundaciones, etc.)

Se aplica a los servidores y datos de propiedad del Ministerio

a) Las copias de Seguridad se realizan de la siguiente manera:

Realizar un backup incremental de Lunes a Jueves (R2)

Todos los viernes realizar un backup Full (R3)

Los backup se realizarán en horario nocturno programado.

b) Los usuarios que necesitan de archivos a restaurar, deben presentar una solicitud por escrito al Área de Administración. Se deberá incluir información acerca de la fecha de creación del archivo, el nombre del archivo, la última vez que cambió, y la fecha y la hora en que se ha eliminado o destruido (R4)

c) Los archivos se realizan al final de cada año en diciembre. Se quitarán de los discos de producción aquellos archivos que no se utilicen (R5)

Confirmación de la Capacidad de Software:

Para confirmar la capacidad del Software utilizado en el Ministerio de Turismo y Cultura

“SECTUR”, se utiliza los informes técnico que realizan desde el área de Fiscalización comprobando los datos que emite dicho software. De allí surge la información para la página web, para folleterías (como las guías de servicios), área de informes, entre otros. (R6). Los cambios que se surgen en el día a día son cargados en el SECTUR desde el área de fiscalización y automáticamente aparecen los cambios para el control, revisión y remisión de la pagina web, área de informes, etc.

B- Se cuenta con un procedimiento específico para el diseño y desarrollo de nuevos productos

que es manejado por el área de planificación: Procedimiento para el Diseño y

Desarrollo de Nuevos Productos en donde se describe los lineamientos a seguir para el diseño y desarrollo de productos turísticos o ejes temáticos por parte del organismo.

El procedimiento establece lo siguiente:

Alcance: área de Planificación

Empieza:

Inicio de diseño de producto

Incluye:

-Diagnostico

-Revisión

-Armado

-Verificación

Termina:

-Inicio de implementación

-Validación

-Archivo

C- El contacto con los usuarios internos y externos del organismo, ya sea por medio de conversaciones telefónicas, reuniones, encuentros de trabajo, misiones en el interior, entre otros, resulta estratégico para la detección de necesidades y expectativas a tener en cuenta como requisitos a cumplir por los productos o servicios diseñados. Estas se registran en informes técnicos, dictámenes jurídicos, trabajos de investigación y bases de datos, se derivan a las áreas correspondientes para su consideración, se analiza y se evalúa la capacidad del organismo, se aprueba y se incorpora como especificaciones y mejora en el producto o servicio según corresponda.

Por medio de las encuestas o los otros medios de información y luego de sus análisis se pueden determinar en nuevas necesidades de diseño y desarrollo de productos o en su defecto el rediseño de uno puesto en marcha

D- La evaluación de la efectividad del sistema de diseño y desarrollo cuenta con indicadores específicos que permiten medir la eficacia de las acciones propuestas para el desarrollo de los productos, dichos indicadores se explicitan en la ficha de proceso específica.

6.3 Control de Calidad

A- La organización se asegura que los procesos se encuentren conforme a las capacidades requeridas a través de:

El Procedimiento de control de documentos y registros.

-La planificación presupuestaria anual y sus modificaciones

-El volumen de tareas y metas físicas

-Analizando la información.

-El seguimiento de los indicadores específicos de cada proceso.

-El cumplimiento de las metas, objetivos y estrategias.

-Los resultados de las evaluaciones de desempeño del personal

-Resultados de las capacitaciones.

B- La Secretaría cuenta con un plan de auditorías anual que contempla fechas, requisitos a evaluar,

la especificaciones de las áreas y los responsables de llevarlas a cabo.

Además todas las áreas realizan evaluaciones periódicas, asegurando que los resultados de los indicadores cumplan con lo requerido.

C- Las causas de desvío se identifican principalmente por la información que arrojan los indicadores de gestión, los informes de auditoría y las comunicaciones que se producen.

Cada área, analiza los desvíos en conjunto con el área de Gestión de Calidad, detectando las causas y proponiendo acciones correctivas o preventivas. Las modificaciones se comunican a través de correos electrónicos y reuniones informativas.

D- En el procedimiento de calidad de no conformidades y acciones de mejora se establecen los pasos a seguir para traducir los desvíos en acciones de mejora ya sean correctivas o preventivas:

Acción 1. Los orígenes que permiten detectar la existencia de una no conformidad o desviación o tendencia negativa en los procesos son los siguientes:

- Auditorías internas / Externas
- Revisiones por la Dirección
- Calidad de los servicios del organismo.
- Mediciones de los procesos del Sistema de Gestión
- Cumplimiento de requisitos legales y regulatorios
- Reclamos, quejas y medición de la satisfacción de los clientes
- Implementación de acciones relativas a los objetivos de calidad
- Incidentes del día a día o oportunidades de mejora en la operatoria interna
- Otros orígenes

Cualquier persona del organismo puede detectar una no conformidad. Al abrir la ficha de No Conformidad, se registra:

- Fecha,
- origen de la no conformidad u oportunidad de mejora (proceso, auditoría interna, reclamo de cliente, etc.),
- número correspondiente a la "ficha de oportunidad de mejora / acciones de mejora" en la forma XXX - Año: un número consecutivo, que cada año comienza en 001.

- Descripción de la no conformidad (real o potencial).

Acciones 2 y 4. Se envía una copia de la “ficha de no conformidad / acciones de mejora” al Representante de la Dirección para su ingreso en la “lista de control de no conformidades / acciones de mejora” (Anexo 2) y el original al Coordinador del Área que dará tratamiento al problema.

Acción 4. El Coordinador de Área (o quien designe) determina las acciones necesarias para el tratamiento inmediato del problema; implementa las acciones que correspondan para solucionar el problema y lo registra en la ficha. En caso que no sea posible implementar una acción inmediata, colocar “No Aplica (N/A)” en el lugar correspondiente a acción inmediata. Una vez implementada la acción inmediata, verifica que el problema se haya corregido.

Acción 5. El Coordinador de Área analiza, con asistencia de las funciones que considere necesarias, las causas de la no conformidad. Para ello aplica las herramientas definidas en el Anexo 3 de este Procedimiento o las que su experiencia y criterio le indiquen. Una vez establecida la causa, se registran en la Ficha de NC los resultados de la investigación.

Posteriormente se determina si es necesario o no implementar una acción de mejora (correctiva y/o preventiva).

Acción 6. El Coordinador de Área determina y planifica la acción correctiva a implementar, estableciendo las actividades a realizar, el/los responsables y plazos o fechas de la implementación. Se registran en la “ficha de no conformidad / acciones de mejora”. Para esto, se tiene en cuenta si la oportunidad de mejora detectada ha alcanzado al Cliente / Socio y los efectos o consecuencias que tuvo esta situación. Si es necesario, realiza un nuevo análisis de las causas raíz.

Acción 7. Cada Coordinador de Área verifica sistemáticamente que la implementación de las acciones correctivas / preventivas esté en marcha. De la misma manera, los auditores internos llevan a cabo el mencionado control en la ejecución de las auditorías al Sistema de Gestión de Calidad y el Representante de la Dirección lo hace de manera permanente. Tanto la verificación y como las evidencias que se constataron en el momento del control quedan asentadas en la “Ficha de no conformidad / Acciones de Mejora”.

Acción 8. Una vez implementada la acción de mejora, se comprueba si la misma es efectiva, es decir, si la oportunidad de mejora no ha vuelto a ser detectada y se registra en la “ficha de no conformidad / acciones de mejora”.

Administración de No conformidades: El Representante de la Dirección mantiene actualizada una Lista de Control de las Fichas de no conformidades y Acciones de mejora, de manera de poder llevar un adecuado seguimiento de estas, para su control e información a la Dirección en oportunidad de las revisiones al Sistema de Gestión de Calidad

6.4 Proveedores

A- El Procedimiento de Compras y Contrataciones tiene como finalidad describir como se realizan las compras de insumos críticos en el organismo asegurando la calidad de los productos y servicios prestados por los proveedores.

B- El organismo selecciona y evalúa sus proveedores críticos para la calidad, la evaluación se realiza por proveedor e insumo, razón por la cual un mismo proveedor puede ser evaluado con diferente resultado para distintos insumos. Los indicadores para esta evaluación son: Verificación de Inscripción, Seguimientos de proveedores, Actualización de Base de Datos

El responsable del sector solicitante del insumo es el encargado de solicitar al SAF (Sistema Administrativo Financiero) información referente a los proveedores (Inscripción en el Registro Provincial de Proveedores del Estado).

Asimismo, define los criterios a emplear para la selección y evaluación de proveedores, así como la frecuencia de evaluación, y lo registra en la base de datos de proveedores

El responsable del sector requerirá la evaluación de proveedores por nota por mesa de entrada, estableciendo tiempos máximos de entrega, de acuerdo a una frecuencia semestralmente, evalúa al proveedor y lo registra en la base de datos

Se los evalúa por medio de puntuación del 1 al 5 en los distintos criterios donde:

1= Malo

2= Regular

3= Bueno

4= Muy Bueno

5= Excelente

En caso de producirse alguna no conformidad, por parte del proveedor la misma se trata tal como detalla el procedimiento PCAL-03. El responsable de administración basándose en la gravedad y la recurrencia de la no conformidad, decide las acciones a tomar con el proveedor.

El resultado de las evaluaciones generales será comunicado a las distintas Áreas para su consulta al contratar un proveedor de bienes y servicios. Como así también las acciones tomadas en el caso de que alguno de estos no califique de forma satisfactoria.

C- El número y tipo de proveedor viene determinado por la constancia actualizada de su inscripción y habilitación en la Unidad Central de Contrataciones de la Provincia además la regularización de su situación frente a la Dirección General de Rentas y AFIP.

D- Dentro del programa de calidad empresarial se cuenta con un presupuesto establecido que permite estimular a los proveedores a que generen sus sistemas y/o trabajen en cuestiones de calidad de programas iniciales.

A su vez desde administración se le otorga los requisitos y se ayuda a los proveedores para que estén correctamente inscriptos y cumplan con las exigencias de las contrataciones, de la misma manera, se les brinda información sobre los desvíos que se detectan antes, durante o luego de la contratación.

6.5 Evaluación del Sistema de Calidad

A- El desempeño del SGC de la organización, así como el cumplimiento de los objetivos de calidad, se evalúan por medio de:

- Los Resultados de los indicadores de Gestión

- Los usuarios con sus comentarios y sugerencias que permiten evaluar y mejorar el sistema

- Las encuestas de satisfacción de los usuarios.

- El cumplimiento de los objetivos y metas de calidad.

- Revisiones de la dirección

- Reuniones internas de las áreas donde se van analizando y evaluando los avances de los programas y proyectos

- Las reuniones de Gabinete.

B- La evaluación general del Sistema de Gestión de Calidad esta a cargo del Representante por la Dirección, esta responsabilidad la posee el Secretario de Turismo, quien determina las estrategias para controlar, la evaluación es constante durante cada año de gestión y se ve reflejada en el cuadro de auditorias como en los controles de cambios producidos.

Asimismo se cuenta con una evaluación externa a cargo de una Certificadora Nacional quien evalúa

la totalidad del sistema anualmente.

El seguimiento de la implementación del sistema y avance de las oportunidades de mejora es realizado por el comité de calidad y el área de gestión de calidad.

C- Los resultados de las evaluaciones son difundidas a todos los agentes del organismo, a través de los directores de cada área ya sea de manera oral, notas formales, correos electrónicos, informes, circulares y actos administrativos generados desde la Alta Dirección y distribuidos en todas las áreas. Asimismo, responsables del SGC, informan en reuniones de gabinete, las necesidades de mejoras requeridas para alcanzar los objetivos de calidad definidos.

Algunos resultados son difundidos en las carteleras de notificación que posee el organismo.

D- La confiabilidad del sistema de Calidad se evalúa a través del proceso de autoevaluación respecto a los estándares de excelencia seleccionados por el organismo. Para ello se utilizan diferentes metodologías como los indicadores de gestión, las encuestas de satisfacción y evaluación a partir de modelos de referencia como el Premio Nacional a la Calidad.

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD 2012

Criterio VII ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD

Salta
ARGENTINA



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.

Ministerio de Cultura y Turismo.

CITERIO Nº 7 IMPACTO EN EL ENTORNO FISICO Y SOCIAL

7.1 Ética en la gestión

A- El organismo tiene como pilar fundamental la ética en sus acciones y procesos establecidos, reflejando el compromiso con el bienestar, protección, seguridad y confiabilidad tanto de los turistas, visitantes, prestadores y comunidad en general.

En la política y la visión de la secretaría están contenidos los valores organizacionales y se integran objetivos de equidad social, eficiencia económica y sustentabilidad ambiental que sustentan el compromiso hacia una conducta ética.

La actual Gestión propone como objetivo fundamental consolidar definitivamente al Turismo como un sistema altamente eficiente al servicio de la distribución equitativa y sustentabilidad de los recursos en toda la Provincia.

B- La Secretaría, ha adoptado el Código de Ética de la Organización Mundial de Turismo como ejemplo y ha elaborado su código de ética turístico provincial, del cual se desprenden los siguientes principios:

- Respetar las tradiciones y prácticas sociales de todos los pueblos.

- Asegurar que no exista explotación de seres humanos, en cualquiera de sus formas.

- Salvaguardar el medio ambiente y los recursos naturales promoviendo el ahorro de recursos naturales escasos.

- Preservar y poner en valor el patrimonio histórico cultural a través de la realización de obras de infraestructura y la utilización racional del recurso.

- Brindar a los turistas una información fidedigna de los lugares de destino y las condiciones de viaje, recepción y estancia.

- Promover y facilitar el acceso a disfrutar del turismo a toda la población, incluyendo la mas débil económicamente como así también aquellas personas con discapacidades transitorias y/o permanentes.

- Las normas se difunden por medio de:

- Presentaciones públicas en las cuales la organización demuestra como sus planes y programas están alineados con el Código de Ética.

- Planes de Acción y Acuerdos de Cooperación con organismos e instituciones.

- Distribución de información por medio de folletería. En las carteleras de la Secretaría se encuentra

el Código de Ética para la difusión y conocimiento del personal.

El Programa de Destinos Emergentes, realiza acciones de fortalecimiento de destinos emergentes a corto plazo.

C- La imagen y el perfil de liderazgo, el ejemplo y las actividades ejercidas por las autoridades estimulan en el personal el compromiso por el cumplimiento de las normas éticas, participando y desarrollando programas y proyectos que se trasladan a otros actores del sector.

La evaluación del cumplimiento de las normas, se realiza desde el diseño de los procesos, en la ejecución de diferentes programas y queda evidenciado en la revisión por parte de los responsables de los proyectos. También se logra a través de la transparencia de los resultados de la gestión, las auditorías y los controles de legalidad.

7.2 Difusión y promoción de la cultura de la calidad en la comunidad

A- al comienzo de la Gestión las autoridades expresaron el perfil de su Política de acción con foco en el compromiso hacia la sociedad.

Evidencia de ello es:

- La Sanción de la Ley Provincial de Turismo.

- La elaboración del Plan Estratégico Salta SI + donde se puede observar el compromiso con la comunidad, ya sea a partir de la participación de todos los destinos turísticos de la provincia como en los objetivos establecidos en cada uno de los programas, los cuales tienden al fortalecimiento y sustentabilidad de los recursos.

- La generación de puestos de trabajo.

- La sanción de Decretos y Resoluciones para el marco legal de la actividad.

- El trabajo mancomunado desde el área de Relación de Municipios.

B- Dentro del área de Calidad del Ministerio existen dos programas específicos de Calidad:

Calidad Empresarial y Calidad Municipal que tienen como objetivo trasladar los programas para el acercamiento y/o certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad. Se trabaja estrechamente con el Ministerio de Turismo de la Nación a través de la Dirección Nacional de Calidad Turística, con el plan Estratégico de Turismo Sustentable, como así también con proyectos generados internamente en el organismo provincial.

Asimismo los controles en los destinos turísticos, con controles de ruta, inspecciones, visitas

técnicas, guardias pasivas y activas.

El Plan de Capacitación a la Oferta Externa, también, desarrolla acciones que estimulan a los actores a mejorar y actualizar sus productos y servicios.

C-Las acciones se vienen desarrollando desde la Creación de la Dirección Gral. De Calidad Turística en el año 2008, y ante la necesidad de continuar generando acciones se firmo el convenio de adhesión al Sistema Argentino de Calidad Turística con el Ministerio de Turismo de la Nación que permite implementar diferentes programas y herramientas que fomentan la mejora continua , además se trabaja con líneas de créditos para poder generar proyectos propios como fue el proyecto ASETUR 2009 para implementación de las Normas IRAM SECTUR para turismo activo.

Actualmente el organismo se encuentra trabajando el en Programa Integral de Gestión de Riesgo Turístico, con una duración de 18 meses, dicho programa permitirá formar mesas de trabajo interdisciplinarias con diferentes actores y otros organismos a fin de prevenir los riesgos en toda su dimensión.

Este año se inician las acciones de implementación de los programas Directrices para Bodega, Directrices de Accesibilidad para Servicios Turísticos y se revalidaran programas tales como el Sistema Integral de Gestión Turística y Buenas Practicas en Destinos.

D- Cada uno de los programas que desarrolla la Secretaría, cuenta con un presupuesto específico y exclusivo, el cual se puede encontrar tanto en el área de Calidad como en el área de Administración quien gestiona las compras y contrataciones para llevar a cabo las estrategias propuestas, en el presupuesto antes dicho, se especifican todos los recursos necesarios para llevar acabo las acciones propuestas, de describen necesidades de RRHH, movilidad, artículos de librería, tecnológicos, etc.

7.3 Preservación del medio ambiente

A.- El Organismo en su Política de Calidad define:

1- Fomentar el turismo como una actividad que genera desarrollo y ayuda a la protección de los Recursos Provinciales.-

2- Impulsar el crecimiento ordenado y sustentable de la actividad turística mediante la acción conjunta del estado provincial, municipios, el estado nacional y las entidades del sector público en el

orden provincial.

Para ello se ejecutan programas para el desarrollo de una cultura en el turismo, destinados a la población infanto-juvenil.

Los programas son:

1) El turismo crece con los Niños, que tiene como objetivos:

Objetivos generales

- Concienciar a la Comunidad infanto juvenil y sus grupos familiares sobre la importancia del Turismo como actividad de desarrollo socio económico, y fortalecer la misma con la aplicación de Proyectos Turísticos/Educativos

Objetivos específicos

- Despertar en los miembros de la comunidad educativa y su grupo familiar el sentido de identidad, pertenencia y orgullo por lo nuestro.
- Desarrollar una conciencia de respeto y conservación del patrimonio turístico.
- Formar una comunidad anfitriona solidaria con actitud de compromiso.
- Transmitir los beneficios, económicos y sociales, que representa el desarrollo de la Actividad para el crecimiento de nuestra Salta.

Comprende actividades como:

1. TALLERES DE SENSIBILIZACIÓN

2. CONCURSOS

3. PLAZA DE JUEGOS “Un espacio para los niños y el turismo”

4. GUIADOS PARA NIÑOS “Conociendo mi ciudad”

5. CORTOS RADIALES “El turismo crece con los niños en la radio”

6. GUIADOS INFANTILES “Pequeños Anfitriones Salteños”

1. Talleres de sensibilización: En ellos formadores y niños trabajan conjuntamente en los contenidos del Programa, haciendo énfasis en conceptos de preservación del patrimonio turístico y su aprovechamiento racional.

2. Concursos: Desarrollan prácticas grupales e individuales para la comprensión y participación social en el Turismo. Entre ellos se encuentran:

a. Imaginando el Turismo: Concurso de expresión plástica y literaria destinado a los niños que

participaron de los talleres de sensibilización, quienes por medio del dibujo, relatos de viajes y descripción de los circuitos turísticos, desarrollan una conducta de respeto y conservación del patrimonio turístico de la Provincia.

b. Conociendo mi Salta Turística: Competencia lúdica de preguntas y respuestas, que permite reforzar los conocimientos básicos sobre la Provincia y el Turismo

c. Reflejos de mi Tierra Salteña: Actividades de relatos y dibujos que fomenta la valoración del patrimonio cultural y natural de la provincia y permiten a los niños expresarse de una manera diferente en el mundo que los rodea.

Actividad desarrollada en conjunto con el Ministerio de Educación.

d. Bienvenidos a mi barrio: consiste en el diseño de un folleto turístico del barrio, como instrumento de descripción y promoción de un lugar, debe expresar la imagen que los niños observan del mismo y plasmar la información relevada de los atractivos: lugares, costumbres, festividades, instituciones, entre otros. A su vez el guiado, como complemento final del trabajo, les facilitará a sus autores explicar y promocionar las riquezas de su “patrimonio”.

e. Pequeños Anfitriones:

El Concurso consiste en realizar un video educativo relacionado con la hospitalidad y la atención al turista o con las buenas prácticas que contribuyen al cuidado y preservación del patrimonio turístico local.

f. Nazareno en relatos y colores:

La propuesta de este proyecto consiste en el desarrollo de un concurso que facilite al niño/a el rescate del patrimonio cultural y natural de la localidad de Nazareno permitiéndole, a través del relato y el dibujo, expresar de una manera diferente el mundo que lo rodea.

3. Plazas de Juegos “Un espacio para los Niños y el Turismo”: Juegos de destreza, habilidad e ingenio, sitúan a los niños en un rol protagónico dentro de la actividad turística. Librementemente pueden escoger la dinámica, táctica y estrategia que involucra su participación en juegos como:

- Vistiendo a nuestros gauchos
- Al mural de Salta se le perdieron algunos paisajes
- ¡Cuidado!, no ensuciemos nuestra Salta
- A escuchar que Salta te cuenta

- A ver si te acuerdas
- Salta, una caja de maravillas
- Armando juntos nuestra Provincia
- A descubrir los secretos de Salta
- Salta perdió sus letras
- Las leyendas de Salta y sus sombras
- Los niños y las artesanías salteñas

4. Guiado para niños "Conociendo mi ciudad": Esta actividad permite que los niños aprendan, disfruten y valoren las riquezas culturales y naturales de sus lugares de residencia, vivenciándolas a través del guiado.

5. Cortos radiales "El Turismo crece con los niños en la radio": Elaborados e interpretados por los niños. Estos cortos radiales, están destinados a la sensibilización turística de la comunidad salteña.

6. Guiados infantiles "Pequeños anfitriones salteños": Integrado por niños de las escuelas participantes del Programa de Cultura Turística, quienes acompañados de sus docentes, cumplen un rol de anfitriones, guiando a los turistas y haciéndoles conocer su pueblo o ciudad.

2) Descubriendo los tesoros de mi Salta: Esta nueva propuesta busca despertar en los niños el interés por descubrir y resaltar los atractivos turísticos de su ciudad o localidad, mostrando de manera didáctica y entretenida los servicios y/o lugares que conforman dicho espacio a través de un proyecto Turístico/Educativo que incluya a las familias y la comunidad residente como partícipes necesarios en la protección y promoción del patrimonio turístico de nuestra Provincia.

Turismo y Educación aúnan sus recursos y esfuerzos para profundizar el fortalecimiento de una cultura democrática en donde el respeto por la vida en todas sus formas se exprese en producciones infantiles plenas de originalidad e identidad salteña.

3) Construyendo la imagen de mi pueblo, Considerando que el turismo tiene incidencia en la revalorización de la cultura, en la recuperación de los productos nativos, en la protección de los recursos naturales y en la promoción del desarrollo local, el Proyecto denominado "Construyendo la Imagen de Mi Pueblo", surge como una oportunidad adecuada para concretar.

Contando con el aporte voluntario de jóvenes de distintos municipios, este proyecto apunta al desarrollo de las comunidades a través de la identificación de potencialidades y problemas turísticos

en el destino.

Apuesta a al fortalecimiento de identidades y al desarrollo de comunidades sólidas y saludables.

La incorporación del voluntariado juvenil constituye una manera efectiva de modelar una juventud con menores riesgos sociales, revertir rezagos y vulnerabilidades y generar condiciones que les permitan abrir un abanico de posibilidades que mejoren su calidad de vida desde la actividad turística.

La ejecución del proyecto, se sostiene en los principios: de solidaridad, trabajo grupal, compromiso, respeto por el ambiente y la cultura, sentido de pertenencia, autoestima, ciudadanía y liderazgo.

Asimismo el organismo realiza actividades internas en beneficio del adecuado consumo de la energía eléctrica y los recursos no renovables, como por ejemplo: reestructurando el espacio físico para el mejor aprovechamiento de la luz natural, utilizando lámparas bajo consumo.

Por otro lado se reutiliza el papel impreso como papel borrador y se cuenta con contenedores de papel para ser reciclados por la empresa SEOSOL.

Se trabaja en conjunto con el Ministerio de Medio Ambiente para promover la conducta del cuidado medio ambiental y un sello medio ambiental provincial para las empresas.

Es importante destacar la campaña realizada, desde la cartera de Turismo, bajo el tema Limpiamos Todos, en donde personal público de diferentes áreas, escuelas y prestadores turísticos ayudaron a limpiar diferentes áreas de la ciudad, y difundiendo la conducta de limpieza y cuidado ambiental.

B- La Secretaría trabaja en el cuidado del medio ambiente desde los programas de cada una de sus áreas, asegurando la preservación del entorno en la planificación y realización de emprendimientos turísticos y de obras de equipamiento y puesta en valor en destinos, desarrollando directrices de gestión de calidad y ambiental.

C- La Secretaría realiza el control y mantenimiento de las instalaciones eléctricas, matafuegos, ha dispuesto la señalización adecuada y la realización de actividades de capacitación al personal de acuerdo a Defensa Civil de la Provincia.

A partir del año 2011 invitará al personal del Organismo a sumarse como Tutores Voluntarios en el Programa "Construyendo la imagen de mi pueblo", con el propósito de incentivar a la participación en proyectos de Responsabilidad Social que promuevan el desarrollo de una cultura en el turismo y

la implementación de buenas practicas.

A su vez se cumplen con las diferentes normas medio ambientales que tiene vigente la Secretaría de Medio Ambiente de la Provincia, como así también las Nacionales, por ej. Prohibido fumar en espacios públicos.

D- Las normas jurídicas se ven controladas por medio de la Secretaría de Medio Ambiente de la Provincia como por la cartelera colocada en el organismo, los contenedores para el reciclaje de papel y el uso de focos de bajo consumo.

E- Para fomentar la difusión y la inclusión de nuevos actores se organizan eventos anuales, los que incluyen la participación de empresarios, comunidad educativa, actores sociales y organismos públicos. Los indicadores que se usan como medición corresponden a los objetivos y metas de la calidad a nivel institucional definidos anualmente en el postulado:

“Impulsar el crecimiento ordenado y sustentable de la actividad turística mediante la acción conjunta del estado provincial, municipios, el estado nacional y las entidades del sector privado en el orden provincial”.

Objetivos relacionados

-Fortalecer las acciones de sensibilización turística entre la población infanto / juvenil

-Fomentar la participación en acciones de RS del empresariado y la comunidad local

Metas relacionadas, 2011

-Mantener el número de niños y jóvenes participantes en el programa (10500 miembros)

-Desarrollar 2 Programas que faciliten la participación del empresario y de la comunidad en acciones de RS.

Además se mide a través de encuestas de satisfacción realizadas a los empresarios y comunidad educativa que participan en los programas.

F-Los programas y proyectos ambientales poseen un detalle de recursos humanos, físicos, tecnológicos y económicos. Estos se contemplan en el presupuesto anual del área de Capacitación.

-Formacion y Perfeccionamiento

Bienes de Consumo: \$402.025

Servicios No Personales: \$2.592.986

Total:\$ 2.995.011

G- Mediante los diferentes programas de calidad se estimula el uso de buenas practicas responsables en cuestiones medioambientales, como es el caso de Buenas Practicas, Directrices y a su vez mediante los programas de Capacitación que posee hacia la comunidad en general.

Asimismo, la Secretaría participa activamente en foros, congresos, ferias y talleres que tiene relación con el turismo y las áreas protegidas, como, temas ambientales y de sustentabilidad. Desarrolla campañas institucionales comunicando los principios de la protección medio ambiental.

H- Para evaluar la implementación del Sistema y de los distintos programas, la Secretaría utiliza los resultados de las auditorias en los diferentes procesos.

Además, los programas que plantea el Plan Estratégico de Turismo Salta SI +, desarrolla criterios de sustentabilidad tanto económicos, como sociales y ambientales. Su implementación y evaluación progresiva aseguran también la difusión de la preservación del medio ambiente.

7.4 Sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional

A- La Secretaría tiene un fuerte compromiso hacia el desarrollo de actividades que garanticen la seguridad y salud ocupacional de sus empleados para ello realiza la difusión referida a Higiene, Seguridad y Medio Ambiente, se realiza mediante acciones de capacitación y practicas del personal, las carteleras y la señalización en el edificio. Por otro lado se implemento el Manual de Inducción en el cual figuran especificaciones de Seguridad, prevención de riesgos Laborales. Asimismo, toda la información fue difundida vía correo electrónico a todo el personal.

B- Dentro del organismo se cuenta con el área de Recursos Humanos, encargada de plantear las pautas que se presentan desde la Secretaría General de la Gobernación en cuestiones de seguridad y salud ocupacional.

C- La organización anualmente promueve acciones de capacitación para la preservación de la seguridad y salud laboral del personal a través de los cursos de:

- Prevención y Manejo del Stress Laboral,
- Seguridad Ocupacional
- Primeros Auxilios.

Además, cuenta con un plan de evacuación estipulado en la que figuran responsables y pasos a seguir en cada caso. Para ello se capacita al personal para actuar en situaciones de emergencia y se participa activamente.

También, se cuenta con un servicio de vigilancia privada y del apoyo de la Policía provincial para los turnos nocturnos encargado de la seguridad edilicia, del personal y los usuarios, responsable del control del ingreso y egreso del personal como de personas ajenas al edificio.

D- El departamento de Recurso Humano es el encargado de comunicar, fomentar el cumplimiento y hacer cumplir las pautas jurídicas propuestas, en las licencias, en los accidentes, en la prevención de accidentes y cuestiones específicas.

E- Para el desarrollo de los programas de capacitación, mejoras, asesoramientos se asignan recursos que son previstos en el presupuesto anual.

F- Por medio de la capacitación y formación, el organismo incrementa el conocimiento y atiende a las inquietudes del personal, generando un mayor estímulo para su participación en la implementación de los programas de seguridad y salud ocupacional.

Se ha desarrollado una capacitación exclusiva en donde se cuenta con formaciones específicas en riesgos laborales, primeros auxilios, evacuación y riesgos electrónicos.

G- La Secretaría evalúa el cumplimiento del sistema y los programas de salud ocupacional a través de visitas técnicas y relevamientos por parte de Defensa Civil de la Provincia, quien analiza los riesgos en instalaciones, procesos y métodos de trabajo, generando acciones preventivas tendientes a corregir causas y prevenir riesgos.

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD 2012

Criterio VIII RESULTADO DE LA GESTION DE CALIDAD

Salta
ARGENTINA



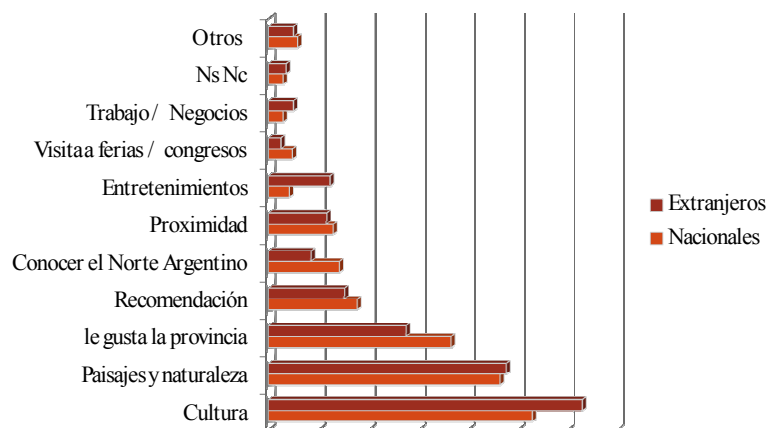
GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.

Ministerio de Cultura y Turismo.

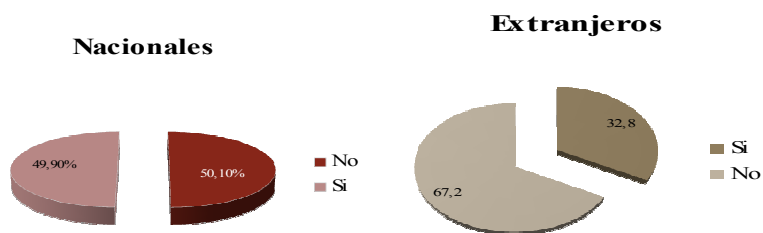
CRITERIO N°8: RESULTADOS DE LA GESTION DE CALIDAD

8.1 Resultados Obtenidos en la satisfacción de los usuarios

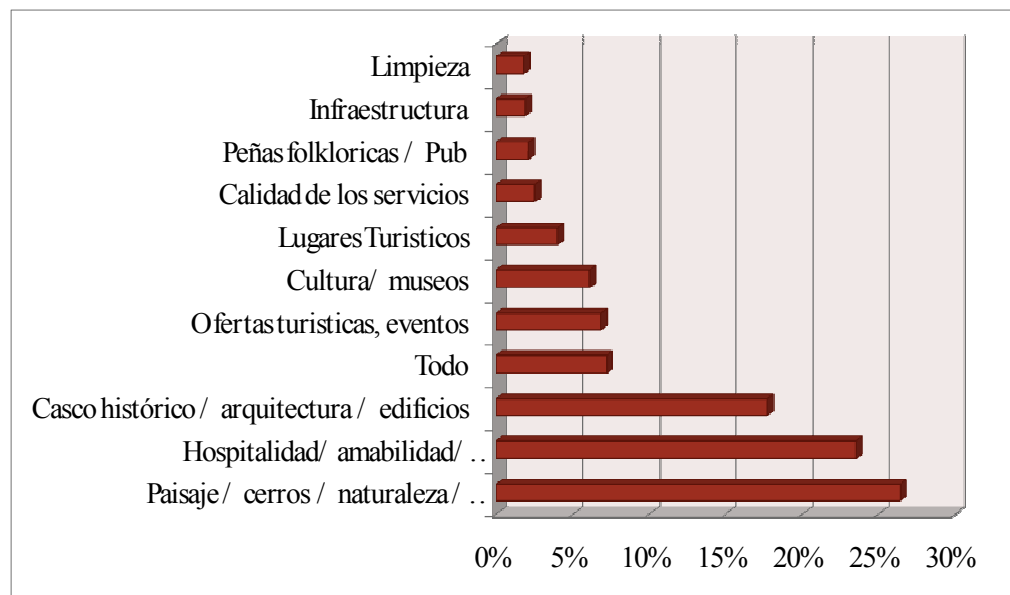
Elección del destino:



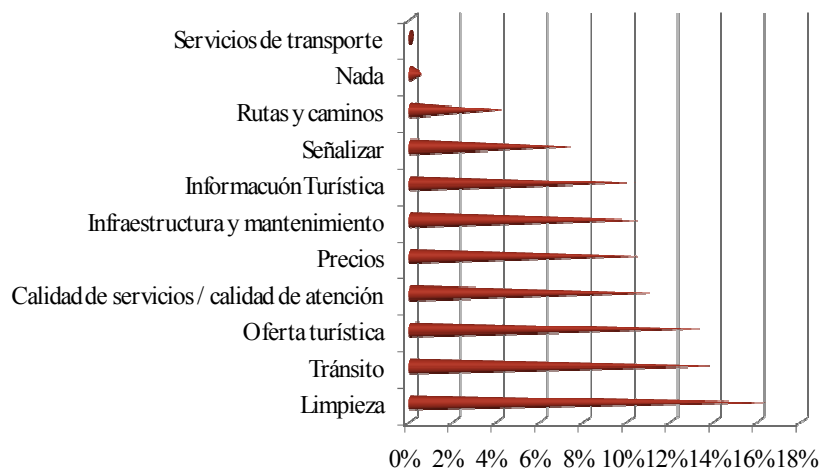
Fidelidad con el destino



Percepción de lo mejor de Salta



Percepción de lo que se debería mejorar



Satisfacción con los diferentes destinos turísticos

	Salta	San Lorenzo	Cafayate	Cachi	Rosario de la Frontera	San Antonio de los Cobres	Cnel. Moldes	San Carlos
Cultura	28,20%	20,50%	43,80%	18,60%	-	28,30%	20,00%	25,00%
Paisajes y naturaleza	21,70%	33,80%	33,50%	33,60%	13,50%	1,70%	20,00%	41,70%
le gusta la provincia	18,80%	21,20%	5,70%	12,40%	27,00%	13,30%	10,00%	8,30%
Recomendación	9,10%	4,00%	5,10%	17,70%	13,50%	3,30%	-	4,20%
Conocer el Norte Argentino	5,30%	12,60%	-	-	10,80%	51,70%	10,00%	-
Proximidad	5,30%	4,60%	8,00%	11,50%	10,80%		20,00%	8,30%
Entretenimientos	2,50%			1,80%	13,50%		10,00%	8,30%
Visita a ferias /	2,80%	1,30%	-	-	-	-	-	-

congresos								
Trabajo	/							
Negocios	1,60%	-	2,80%	0,90%	5,40%	-	-	4,20%
Ns nc	1,80%	-	0,60%		2,70%	1,70%	-	-
Otros	2,80%	2,00%	60,00%	3,50%	2,70%	-	10,00%	-

Promedios de satisfacción en los centros de informes 2008-2011

Cuadro de satisfacción sobre información brindada según punto de atención

Mes de relevamiento		La Información brindada fue...					Satisfacción	
		Ns/Nc	Mala	Regular	Buena	Muy Buena		Excelente
Mayo	Casa Salta						100,0%	100,0%
Julio	Casa Salta					25,0%	75,0%	100,0%
	Teleferico				1,1%	13,7%	85,3%	99,0%
	Ministerio	2,1%			8,5%	23,4%	66,0%	89,4%
Agosto	Casa Salta				1,6%	21,8%	76,6%	98,4%
	Teleferico		1,8%		1,8%	7,0%	89,5%	96,5%
	Ministerio	3,0%	6,1%		3,0%	24,2%	63,6%	87,8%
Septiembre	Teleferico				6,5%	6,5%	87,1%	93,6%
	Ministerio				12,5%	18,8%	68,8%	87,6%
Octubre	Casa Salta						100,0%	100,0%

	Teleferico				6,3%	12,5%	81,3%	93,8%
	Ministerio					14,3%	85,7%	100,0%
Noviembre	Teleferico						100,0%	100,0%
	Ministerio					100,0%		100,0%

Cuadro de satisfacción por folletería entregada según punto de atención

Mes de relevamiento		La folletería entregada fue...						Satisfacción
		Ns/Nc	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente	
Mayo	Casa Salta					100,0%		100,0%
Julio	Casa Salta				5,0%	15,0%	80,0%	95,0%
	Teleferico		1,1%	1,1%	2,1%	17,9%	77,9%	95,8%
	Ministerio	2,10%			4,3%	34,0%	59,6%	93,6%
Agosto	Casa Salta				2,4%	31,5%	66,1%	97,6%
	Teleferico		1,8%		5,3%	24,6%	68,4%	93,0%
	Ministerio	6,10%	3,0%	3,0%	9,1%	21,2%	57,6%	78,8%
Septiembre	Teleferico				6,5%	22,6%	71,0%	93,6%
	Ministerio			6,3%	6,3%	37,5%	50,0%	87,5%
Octubre	Casa Salta						100,0%	100,0%
	Teleferico		6,3%		18,8%	37,5%	37,5%	75,0%
	Ministerio					28,6%	71,4%	100,0%
Noviembre	Teleferico						100,0%	100,0%
	Ministerio						100,0%	100,0%

Cuadro de satisfacción por calidez de atención según punto de atención

Mes de relevamiento		La calidez de quien me atendió fue...					Satisfacción	
		Ns/Nc	Mala	Regular	Buena	Muy Buena		Excelente
Mayo	Casa Salta						100,0%	100,0%
Julio	Casa Salta					10,0%	90,0%	100,0%
	Teleferico					7,4%	92,6%	100,0%
	Ministerio	2,10%		2,10%	2,10%	14,9%	78,7%	93,6%
Agosto	Casa Salta				0,80%	15,3%	83,9%	99,2%
	Teleferico	1,80%	1,80%		1,80%	7,0%	87,7%	94,7%
	Ministerio	3,00%	3,10%	3,00%	3,00%	18,2%	66,7%	84,9%
Septiembre	Teleferico					16,1%	83,9%	100,0%
	Ministerio					16,8%	81,3%	98,1%
Octubre	Casa Salta						100,0%	100,0%
	Teleferico				6,30%	6,3%	87,5%	93,8%
	Ministerio						100,0%	100,0%
Noviembre	Teleferico						100,0%	100,0%
	Ministerio					100,0%		100,0%

Cuadro de satisfacción por rapidez de atención según punto de atención

Mes de relevamiento		La rapidez por atenderme fue...					Satisfacción	
		Ns/Nc	Mala	Regular	Buena	Muy Buena		Excelente
Mayo	Casa Salta						100,0%	100,0%
Julio	Casa Salta	5,00%				15,0%	80,0%	95,0%
	Teleferico				2,10%	12,6%	85,3%	97,9%
	Ministerio	2,10%	4,30%	4,30%	2,10%	21,3%	66,0%	87,3%

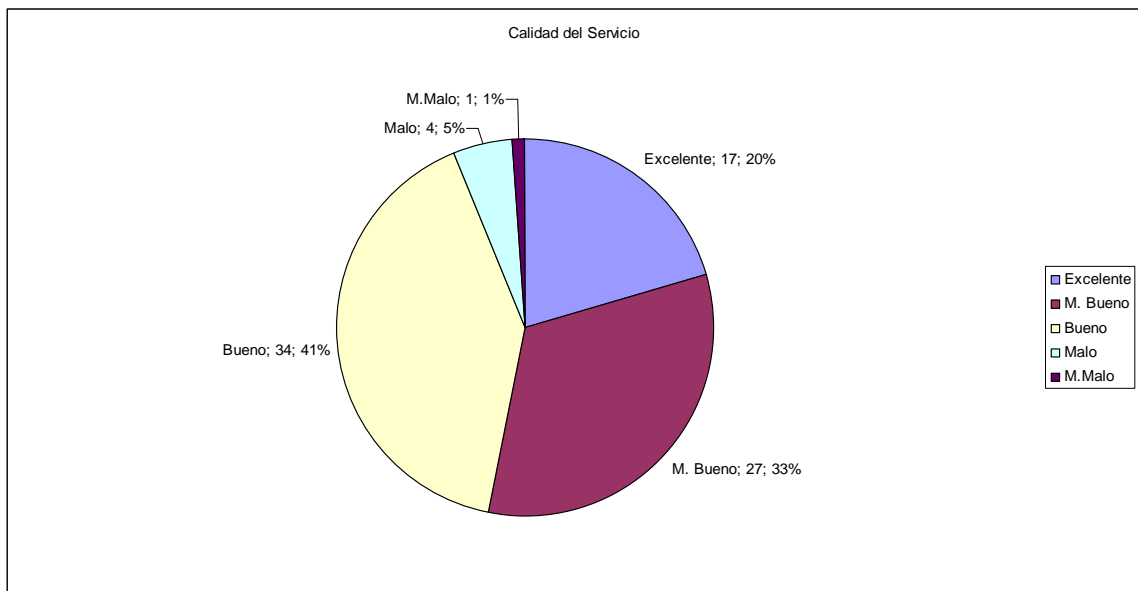
Agosto	Casa Salta				0,80%	15,3%	83,9%	99,2%
	Teleferico		1,80%		7,00%	12,3%	78,9%	91,2%
	Ministerio	3,00%	9,10%	6,10%		21,2%	60,6%	81,8%
Septiembre	Teleferico				6,50%	9,7%	83,9%	93,6%
	Ministerio			6,30%	6,30%	25,0%	62,5%	87,5%
Octubre	Casa Salta						100,0%	100,0%
	Teleferico		6,30%	6,30%	6,30%	12,5%	68,8%	81,3%
	Ministerio					14,3%	85,7%	100,0%
Noviembre	Teleferico						100,0%	100,0%
	Ministerio				100,00%			,0%

Cuadro de satisfacción por la comodidad de la oficina según punto de atención

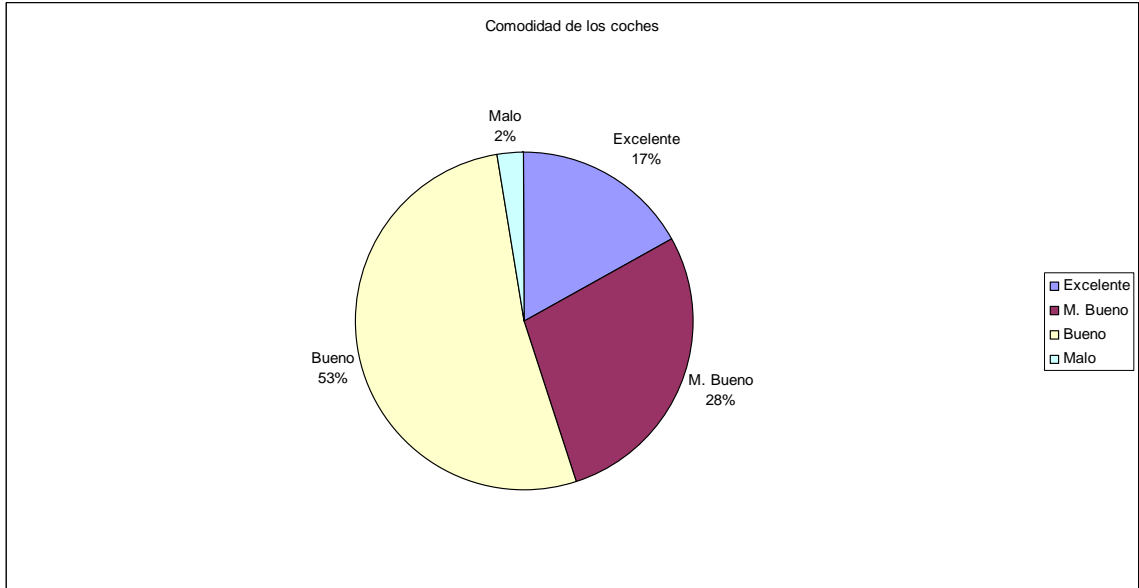
Mes de relevamiento		La comodidad de nuestra oficina fue...					Satisfacción	
		Ns/Nc	Mala	Regular	Buena	Muy Buena		Excelente
Mayo	Casa Salta					100,0%	100,0%	
Julio	Casa Salta				10,00%	15,0%	75,0%	90,0%
	Teleferico	1,10%		2,10%	6,30%	20,0%	70,5%	90,5%
	Ministerio	2,10%			14,90%	19,1%	63,8%	82,9%
Agosto	Casa Salta			0,80%	3,20%	25,8%	70,2%	96,0%
	Teleferico		3,50%	1,80%	10,50%	22,8%	61,4%	84,2%
	Ministerio	3,00%	12,10%	3,00%	3,00%	33,3%	45,5%	78,8%
Septiembre	Teleferico			3,20%	6,50%	29,0%	61,3%	90,3%
	Ministerio	6,30%				25,0%	68,8%	93,8%
Octubre	Casa Salta						100,0%	100,0%

	Teleferico				18,80%	31,3%	50,0%	81,3%
	Ministerio	7,10%			7,10%	7,1%	78,6%	85,7%
Noviembre	Teleferico						100,0%	100,0%
	Ministerio						100,0%	100,0%

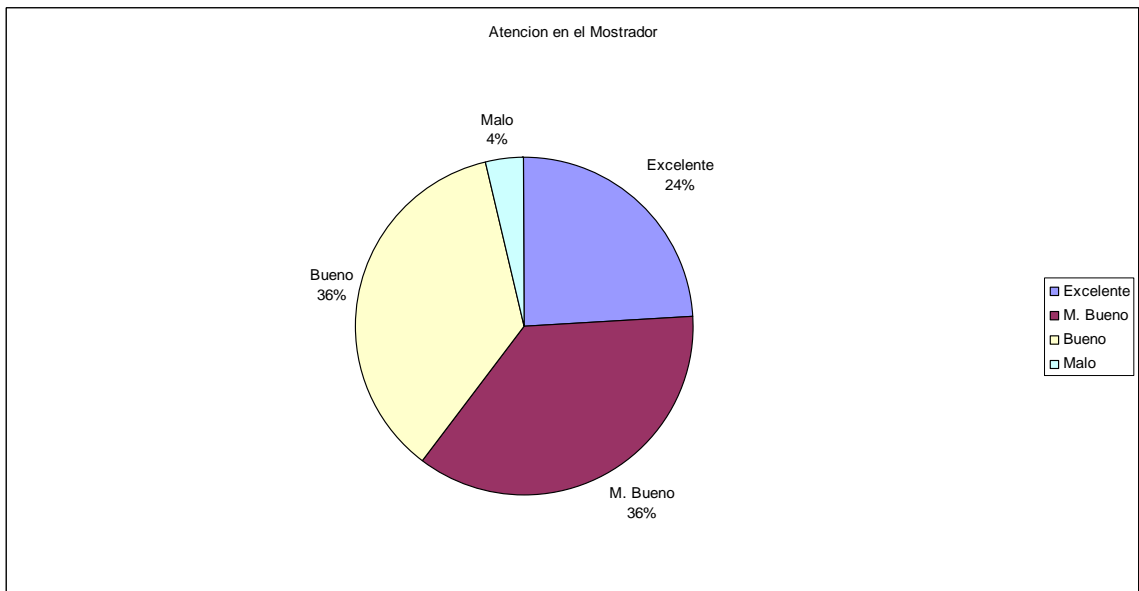
Calidad en el Servicio 2011



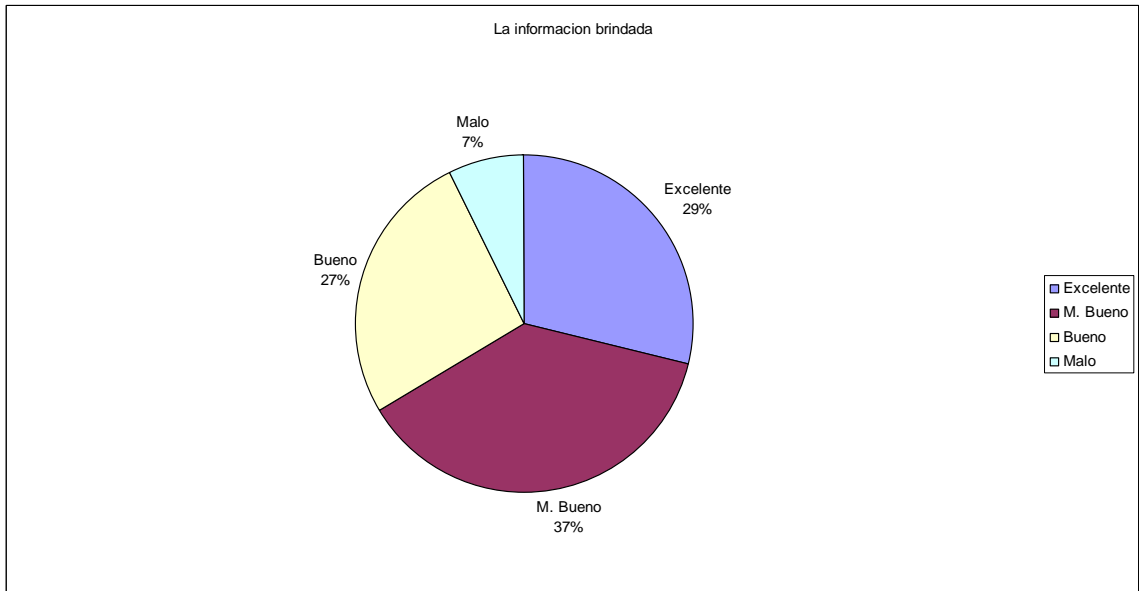
Conformidad de las oficinas de atención al público



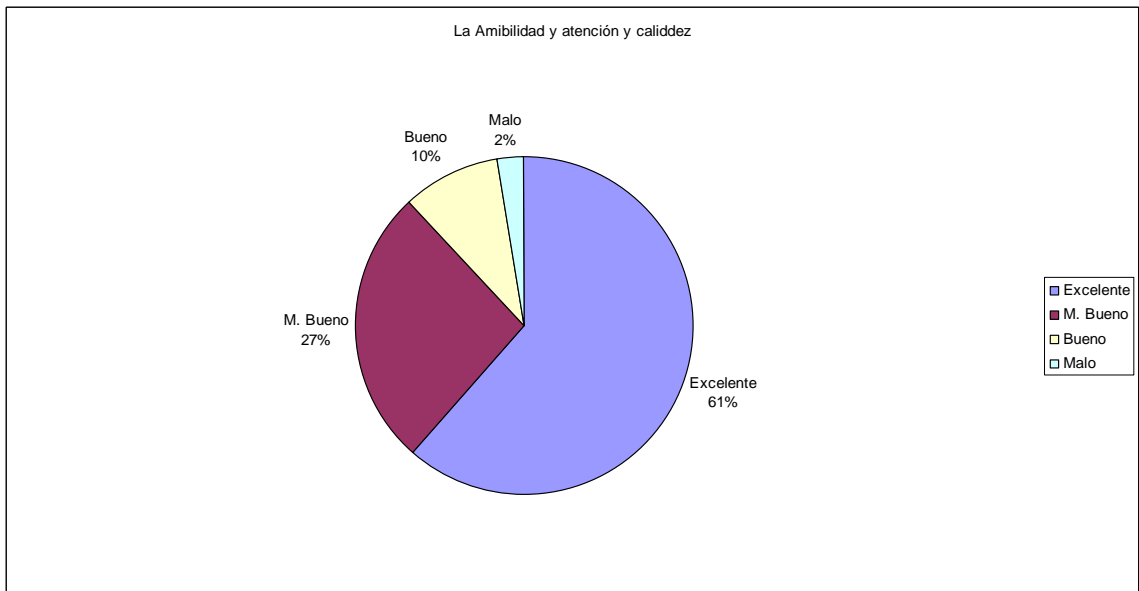
Calidad en la Atención en Mostrador



Calidad en la Información Recibida

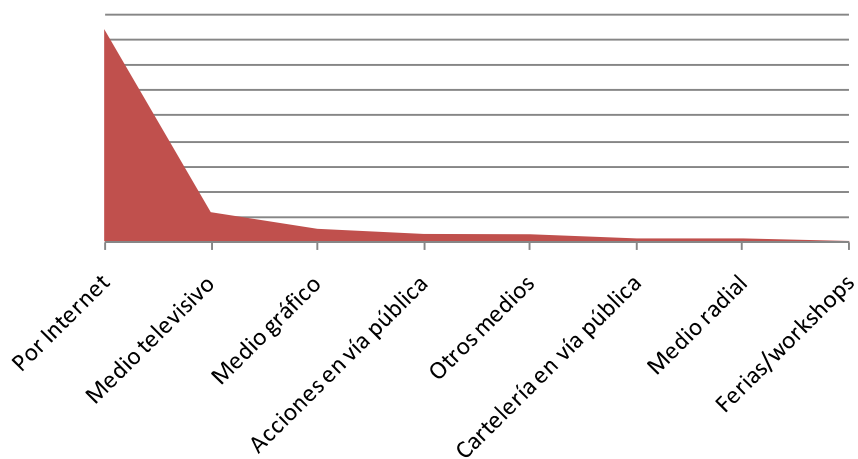


Amabilidad en la asistencia al turista



Porcentaje de turistas según medio de comunicación utilizado para recibir Información sobre la Provincia

Medio	%
Por Internet	42,20%
Medio televisivo	5,80%
Medio gráfico	2,50%
Acciones en vía pública	1,50%
Otros medios	1,40%
Cartelera en vía pública	0,60%
Medio radial	0,60%
Ferias/workshops	0,10%



8.2 Resultados Obtenidos en la mejora del bienestar, la satisfacción, el desarrollo, el compromiso y el reconocimiento del personal

Promedios de asistencias en los cursos obligatorios año 2011

N°	AREA	
1	Capacitación	3
2	Capacitación	3
3	Capacitación	3
4	Capacitación	3
5	Capacitación	3
6	Capacitación	3
7	RR.HH	2
8	Contable	2
9	Fiscalización	2
10	Informes	3
11	Fiscalización	2
12	Tesoreria	2
13	Mesa de entrada	3
14	Municipios	3
15	Municipios	2
16	Municipios	2
17	administración	3
18	Municipios	3
19	Promoción	2
20	Informes	2

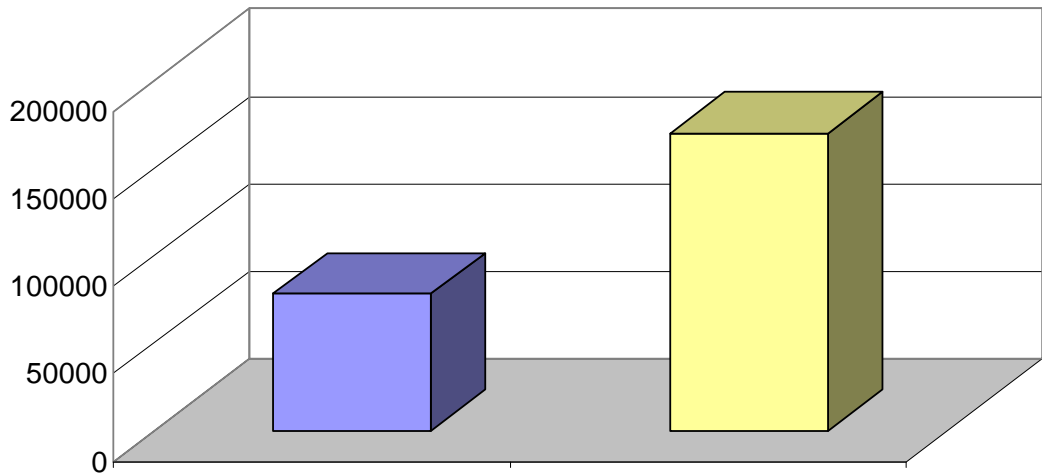
21	Calidad	3
22	Planificación	3
23	Arquitectura	3
24	INPROTUR	3
25	Planificación	3
26	Planificación	3
27	Fam Press	3
28	Asistente Sub Secretario	3
29	Fiscalización	1
30	Planificación	3
31	Informes	2
32	Promoción	3
m	Municipios	2
34	Promoción	1
35	Promoción	2
36	Promoción	1
37	INPROTUR	1
38	Estadísticas	3
39	Reservas	1
40	Municipios	2
41	SAF	2
42	Calidad	3
43	Despacho	2
44	Legales	1
45	Planificación	3
46	SAF	3
47	Mesa de entrada	2

48	Informes	2
49	Promoción	1
50	Subsecretario	1
51	Sistemas	3
52	Fiscalización	3
53	Calidad	2
54	Contable	3
55	Promoción	2
56	RR.HH	2
57	Calidad	2
58	Contable	2
60	Municipios	2
61	Prensa	1
62	SAF	1
63	Municipios	2
64	Promoción	1
65	Promoción	1
66	Municipios	1

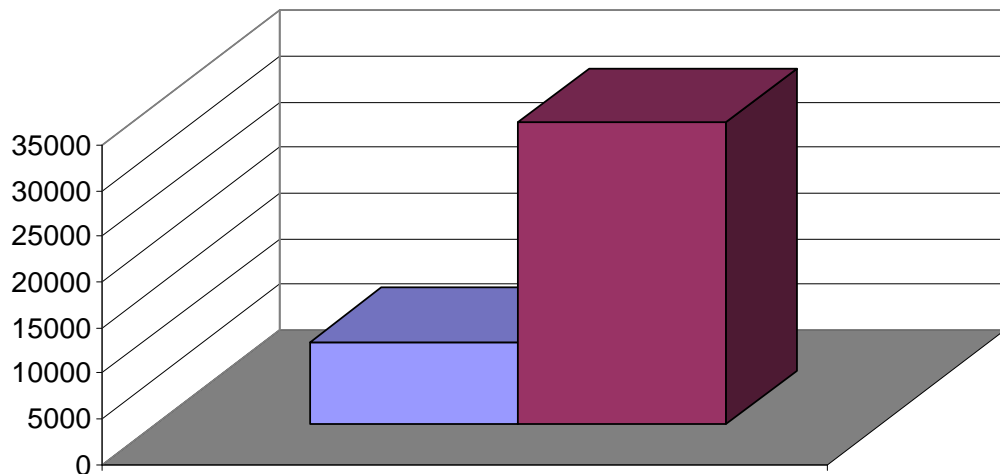
Promedio de Asiustencias
Generakes

74,36

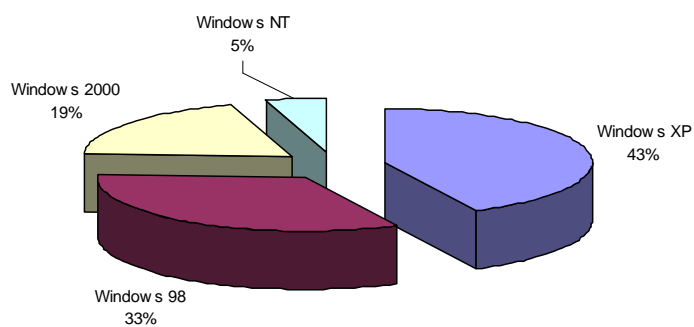
**COMPARACIÓN DE PARTICIPACION 2010-2011
PORCENTAJE DE CRECIMIENTO 117%**



**COMPARATIVO DE PERSONAL CAPACITADO
2009- 2011**



SISTEMA OPERATIVO UTILIZADO POR LOS EMPLEADOS



Cantidad de acciones de capacitación y desarrollo de la oferta realizadas

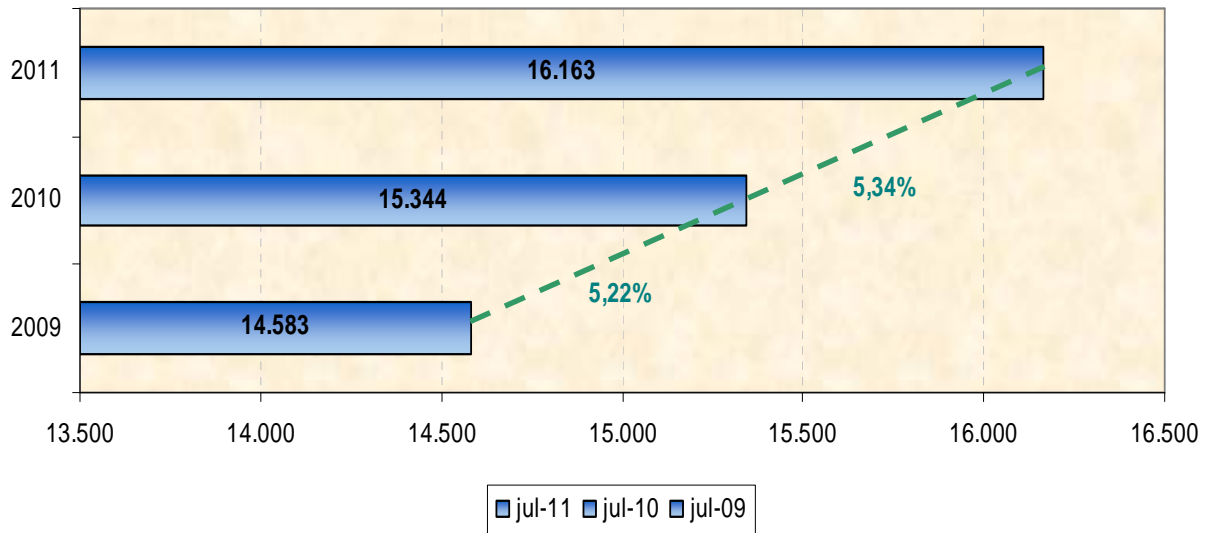
Objetivos	Programas es	Indicador de Resultados	2008	2009	2010	2011	PRIMERO MESES 2
Desarrollo de la oferta y del interior de la Provincia	Programa de incentivo a los emprendedores	Cantidad de asistentes a cursos de emprendedores	s/d	1300	509	696	340
	Programa Integral para la Generación de	Cantidad de proyectos; número de	s/d	14 proyectos	24 Proyectos 85 emprendedores	23 Proyectos	67

	Nuevos Negocios innovadores en el Sector Turismo de Salta	Emprendedores		participantes		participantes	
	Programa destinado al fortalecimiento de la actual oferta de productos y de innovación para nuevos productos	N de seminarios N de participantes PRODUCTOS ACTUALES	s/d	s/d	17 Seminarios 986 participantes	23 Seminarios 1408 participantes	13 Seminarios 401 participantes
		N de seminarios N de participantes NUEVOS PRODUCTOS	s/d	s/d	s/d	4 Seminarios 295 participantes	
Perfeccionamiento profesional de los RRHH de las empresas del Sector	Programa de Perfeccionamiento Empresarial	Seminarios, Viajes , Empresarios participantes			5 seminarios s/ viajes 126 empresarios	4 seminarios s/viajes 144 empresarios	7 Seminarios 3 v internacio de especializ 282 empresari
	Programa de perfeccionamiento profesional para el personal técnico/operativo de empresas del sector	Cursos, Participantes			31 Cursos 1001 participantes	17 Cursos 387 participantes	26 cursos 921 participan

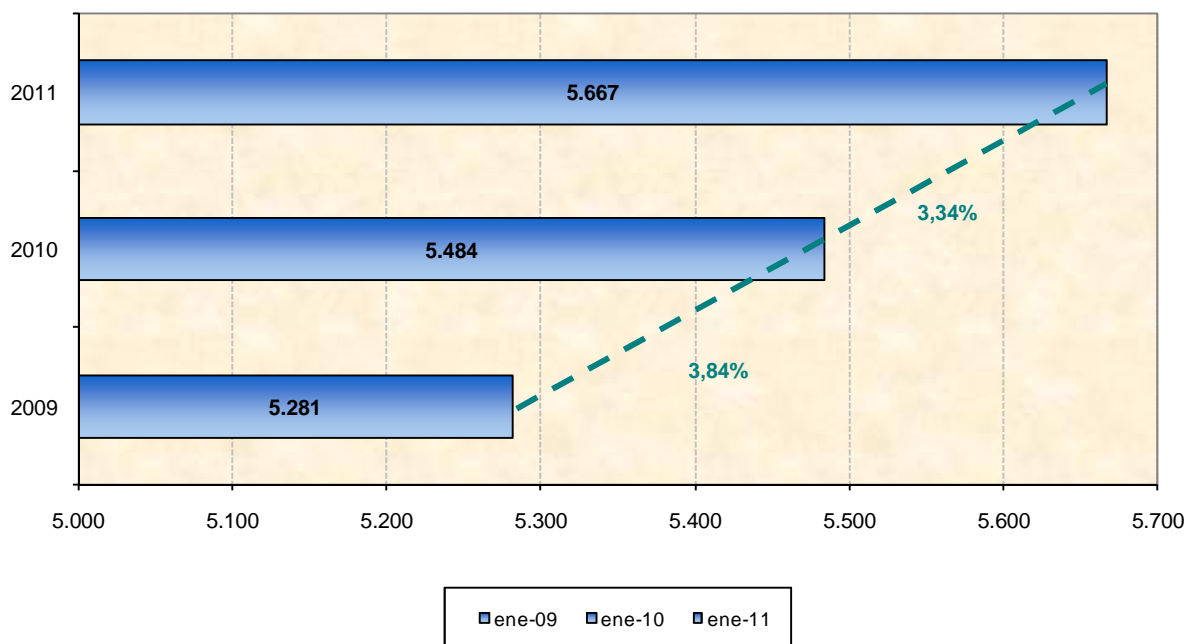
Sensibilización Comunitaria	Programa de Cultura Turística Infantil “ El niños Turismo crece con los niños”	Número de participantes	7.335	3.445	8.998	11.837	8.500
	Programa de Sensibilización Turística Juvenil Construyendo la Imagen de Mi Pueblo	Número de proyectos de Responsabilidad Social	s/d	s/d	s/d	3 Proyectos	3 Proyectos

8.3 Resultados operativos obtenidos en la mejora de los resultados económico-financieros, en la calidad de los productos y servicios, en la productividad y en los procesos principales, en la calidad de los servicios de apoyo y en la calidad de los proveedores.

Crecimiento de plazas en Salta Capital a partir de créditos



Crecimiento de plazas en el Interior provincial a partir de créditos e incentivos al sector



Agencias de Viaje	ene-09	ene-10	ene-11
	153	148	143

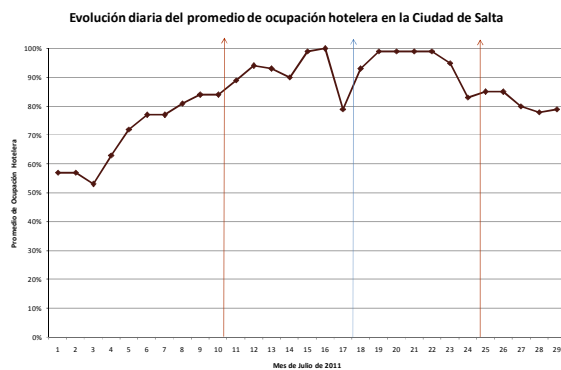
Rent a Car	26	23	22
Prestadores de Turismo Aventura	34	25	27

Crecimiento en personas transportadas en los principales atractivos turísticos.

Tipo	Jul-11	Jul-10	%
Teleférico	48.572	45.210	8%
Tren a las Nubes	5.478	4.160	32%

Fuente: Directorio Teleférico, Gerencia del Tren a las Nubes

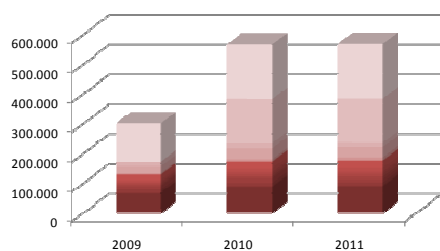
Evolución en la ocupación hotelera diaria en la Ciudad de Salta



Cantidad de arribos gracias a la mejoras en la conectividad

Localidad	jul-11	jul-10	jul-09
-----------	--------	--------	--------

Ciudad de Salta	89.674	87.828	67.089
5*	3.963	3.901	3.053
4*	9.713	10.426	7.922
3*	11.057	15.441	11.522
2*	9.081	6.445	5.357
1*	9.278	7.807	6.085
AP	6.872	6.713	3.773
RA	12.885	11.757	6.820
RB	24.096	22.659	17.197
S/C	463	1.266	951
GR	2.268	1.412	1.003
Alrededores	8.478	6.179	3.407
Principales Destinos	34.281	36.006	23.191
Resto de la Provincia	15.096	17.747	15.801
Subtotal	147.529	147.758	
Estimación de la cantidad de turistas que se hospedaron en casas de familiares, camping y otros	36.882 (25%)	36.331 (22%)	
Cantidad Total de arribos	184.411	184.089	127.964



Promedio de gasto según localidades en el año 2011

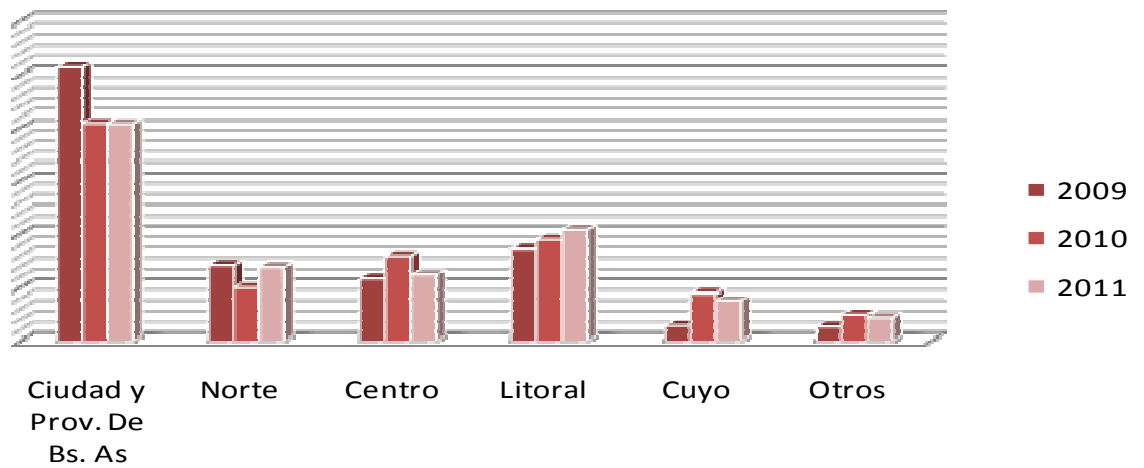
Promedio de Gasto por localidad	San Carlos	Coronel Moldes	SAC	Rosario de la Frontera	Cachi	Cafayate	San Lorenzo	Salta
Contingente	\$ 350,00	-	\$ 197,00		\$ 228,00	\$ 387,00	\$ 241,00	\$ 402,00
Amigos	\$ 125,00	\$ 339,00	\$ 180,00	\$ 312,00	\$ 237,00	\$ 243,00	\$ 262,00	\$ 308,00
Familia	\$ 196,00	\$ 328,00	\$ 203,00	\$ 260,00	\$ 194,00	\$ 207,00	\$ 282,00	\$ 296,00
Pareja o novio	\$ 262,00	\$ 500,00	\$ 189,00	\$ 322,00	\$ 253,00	\$ 277,00	\$ 329,00	\$ 374,00
Solo	\$ 124,00	-	\$ 350,00	\$ 131,00	\$ 450,00	\$ 268,00	\$ 300,00	\$ 309,00
Colegas	-	-	-	-	-	-	-	\$ 403,00

Rango de gasto según la procedencia

Rango del Gasto Diario	Argentina	Bolivia	Chile	Brasil	Paraguay	EEUU	Francia	España	Alemania	Inglaterra	Suiza
de \$450 y mas	28,40%	22,20%	28,00%	34,60%	42,30%	58,30%	17,40%	26,70%	9,50%	17,20%	41,70%
de \$250 a \$449	30,70%	22,20%	48,00%	26,90%	30,80%	20,80%	44,90%	33,30%	61,90%	24,10%	16,70%
de \$150 a \$249	19,80%	22,20%	16,00%	23,10%	13,50%	12,50%	20,30%	26,70%	14,30%	37,90%	16,70%
de \$100 a \$149	9,40%	25,00%	8,00%	7,70%	9,60%	4,20%	7,20%	-	4,80%	3,40%	-

de \$50 a \$99	6,50%	5,60%	-	3,80%	3,80%	4,20%	8,70%	13,30%	4,80%	13,80%	25,00%
menos de 50	5,20%	2,80%	-	3,80%	-	-	1,40%	-	4,80%	3,40%	-

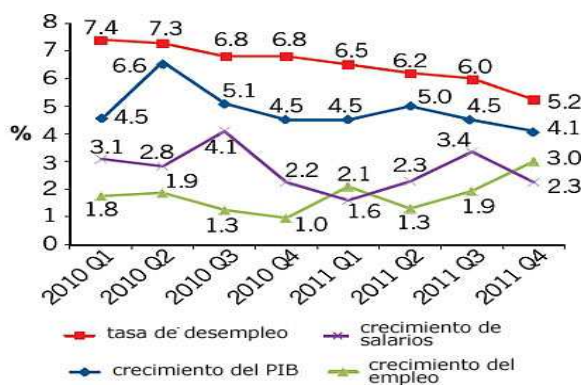
Llegada de turistas de los diferentes mercados nacionales



Llegada de turistas de los principales mercados internacionales

Región	2009	2010	2011
Europa	64,2%	52,0%	46,9
Norte América	19,6%	15,0%	10,4
Latino América	8,5%	30,0%	42,5

Crecimiento de empleos en el sector turístico salteño



8.4 Resultados obtenidos de la responsabilidad social del organismo con respecto al entorno físico y social

Tablero de Control de la Gestión Municipal

Indicadores	Descripción del Indicador	Puntajes		%
Superestructura Turística	Dispone de Oficina de Información Turística?	10	60	19,61
	Tiene designado un Responsable de Turismo?	10		
	Dispone de folletería específica del destino?	10		
	Dispone de Personal afectado a la Oficina?	10		
	Dispone de un presupuesto específico para turismo?	10		
	Dispone de un sitio web?	10		

Indicadores	Descripción del Indicador	Puntajes		%
Planificación	Realiza inversión pública en turismo?	10	81	26,47
	Dispone de un Plan de Desarrollo Turístico?	10		
	Dispone de proyectos de inversión de gran impacto?	10		
	Fomenta procesos de integración regional?	10		
	Dispone de Ordenanza de Preservación de los Recursos Turísticos?	10		
	Dispone de Relevamientos de atractivos tcos?	10		

	Fomenta el desarrollo de actividades para el turista?	10		
	Dispone de Circuitos Turísticos Locales			
	Tiene identificadas las debilidades en materia de accesibilidad vial?	10		
		7		
		7		
		7		
Capacitación	Realiza estudios sobre sus necesidades de concienciencia turística local?	10	37	12,09
	Realiza estudios sobre sus necesidades de capacitación turística local?	10		
	Gestiona procesos de capacitación local?	10		
	Realiza seguimiento a los procesos de capacitación y concientización local?	7		
Estadísticas Turísticas	Realiza estudios sobre cantidad de arribos turísticos?	10	37	12,09
	Realiza estudios de satisfacción de turistas en el destino?	10		
	Ayuda a la Recolección de datos del Ministerio?	7		
	Realiza estudios de percepción del turismo en la comunidad?	10		

Indicadores	Descripción del Indicador	Puntajes	%
-------------	---------------------------	----------	---

Fiscalización de Servicios Turísticos	Tiene ordenanza de regulación turística?	10	27	8,82
	Realiza acciones de control de los servicios turísticos?	10		
	Ayuda en las acciones de control del Ministerio de Turismo?	7		
Gestión de Calidad	Asume los roles de gestión turística?	10	30	9,80
	Realiza procesos de gestión de calidad?	10		
	Realiza acciones de cooperación y fortalecimiento del empresariado local?	10		
Promoción	Dispone de un calendario turístico?	7	34	11,11
	Desarrolla eventos con revalorización del acervo cultural local?	7		
	Dispone de partidas presupuestaria para la realización de eventos?	10		
	Dispone de una planificación presupuestaria para la concreción de eventos?	10		
TOTAL		306	306	100%

Grafico: Incrementos de los Responsables de Turismo

Responsables de Turismo por Región	Año 2010	Año 2011	Porcentajes
V.Lerma, ciudad y alred.	8 Resp.	12 Resp.	0,50 %
V. Calchaquíes	4 Resp.	5 Resp.	0,25 %
Región Puna	2 Resp.	2 Resp.	
R. Sur Hist. Y Gaucho	3 Resp.	10 Resp.	2,33 %
Norte Yungas	2 Resp.	4 Resp.	1,00 %
Norte Andino	1 Resp.	1 Resp.	0,00 %
TOTAL de 59 Municip.	20 Resp.	34 Resp.	79 %

Análisis comparativo en relación a los Puntajes Acumulados:

Grafica: Análisis comparativo y relativo de los Municipios en relación a su puntaje

Puntaje Acumulados	Nº Municipios.	Frecuencia. Relativa.	Frecuencia Acumul.(-)	Frecuencia Acum.(-)%	Frecuencia Acum..(+)	Frecuencia Acumul.(+)%
0 – 20	7	13,73 %	7	13,73 %	51	100 %
20 - 40	6	11,76 %	13	25,49 %	44	86,27 %
40 - 60	13	25,49 %	26	50,98 %	38	74,51 %
60 – 80	7	13,73 %	33	64,71 %	25	49,02 %
80 – 100	4	7,84 %	37	72,55 %	18	35,29 %
100 – 120	7	13,73 %	44	86,27 %	14	27,45 %
120 – 140	3	5,88 %	47	92,16 %	7	116,67 %
140 – 160	1	1,96 %	48	94,12 %	4	7,84 %
160 – 180	2	3,92 %	50	98,04 %	3	5,88 %
180 – 200	1	1,96 %	51	100,00 %	1	1,96 %
200 – 306	0	0,00 %	51	100,00 %	0	0 %
Total	51	100,00				

Grafica: Análisis comparativo en relación a su ponderación porcentual.

%. Acum.	Nº Municipios	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumul.(-)	Frecuencia Acum.(-)%	Frecuencia Acum.(+)	Frecuencia Acumul.(+)%
0 – 10%	11	21,57	11	21,57	51	100
10.-20%	16	31,37	27	52,94	40	78,43
20 – 30%	9	17,65	36	70,59	24	47,06
30 – 40%	9	17,65	45	88,24	15	29,41
40 - 50%	2	3,92	47	92,16	6	11,76
50 - 60%	4	7,84	51	182,14	4	14,29
60 - 100%	0	0,00	51	100,00	0	0
Total	51	100,00				

Como proyecto de inversión de gran impacto, se registra la puesta en valor turístico de la Cavernas Puente de Diablo en La Poma, cuya gestión ya logró la inclusión en la Reserva Abra del Acay por parte de Medio Ambiente y los proyectos de señalética y plan de manejo para el mismo, se encuentran en estudio. Cafayate, por su parte registra la propuesta de paseo de los artesanos.

En general, casi todos los Municipios disponen de actividades para el turista, especialmente en momentos de acontecimientos programados, salvo Molinos que carece de responsables y oficina de

turismo. En el caso de Payogasta, las propuestas de actividades y circuitos turísticos, se planifican desde Parque Nacionales de Los Cardones, que logró una inversión y puesta en valor del Parador Don Herrera, contiguo a Piedra del Molino.

Salvo La Poma y Payogasta, el resto de los Municipios tiene una visión regional y operan regionalmente, aunque no existe una instancia y/o organización creada al efecto, se tomo nota un proyecto propuesto desde Cachi, de conformar un Consorcio Turístico de los Valles Calchaquíes, idea generada desde la Dip. Liliana Guitian.