

Calidad de servicios y transparencias en la gestión: programa Carta compromiso con el Ciudadano en la Secretaría de Turismo de la Nación - Argentina

Leonel Villella

Director Nacional de Gestión de Calidad Turística

Sobre el organismo (SECTUR)

La Secretaría de Turismo de la Nación tiene como misión fomentar, concertar e implementar políticas que tengan por objeto el desarrollo turístico sustentable y la competitividad del sector, así como promover y regular la actividad turística para el aprovechamiento y conservación del patrimonio turístico nacional y la satisfacción de los destinatarios de sus servicios.

De su misión surgen los principales procesos del organismo: la PROMOCION de la actividad turística que abarca tanto la promoción de la oferta como de la inversión turística y el asesoramiento e información turística; el DESARROLLO de la actividad turística que comprende el desarrollo de la oferta turística, la prestación de asistencia técnica y la capacitación de recursos humanos en la materia; y la PRESTACION de servicios turísticos a través de los distintos programas de Turismo Social.

Otro proceso importante es el de REGULACION, control y fiscalización, el que tiene por alcance el control y fiscalización de prestadores, concesionarios, regulados y no licenciarios, la inscripción, registro y habilitación de Agentes de Viajes, la actualización y modificaciones de las condiciones de otorgamiento de las licencias, y el método alternativo para la solución de controversias.

Principales servicios y destinatarios

En concordancia con esta variada actividad que desarrollamos, la Secretaría de Turismo de la Nación presta una serie muy diferente de servicios que brinda a distintos destinatarios:

En lo que hace a la PROMOCIÓN de la Actividad Turística diseña e implementa planes, programas y proyectos de promoción de la oferta, actividad que se traduce en una serie de productos o servicios: el plan anual de acciones promocionales, la representación del sistema turístico argentino en el exterior, acciones comunicacionales y promoción, la administración del Portal en internet de la Secretaría de Turismo de la Nación, declaraciones de Interés Turístico y de Fiesta Nacional, auspicios institucionales, la gestión del Sistema Integrado de Información Turística y la confección de información estadística sobre la actividad.

También en el marco de la Promoción de la Actividad Turística promueve la Inversión Turística brindando servicios como el Programa banco de proyectos de Inversión, el Programa de promoción de inversiones turísticas y el asesoramiento a emprendimientos privados sobre fuentes posibles de financiamiento.

Los destinatarios de estos servicios son todos aquellos actores vinculados con la actividad turística pero principalmente los prestadores de servicios turísticos, las cámaras empresariales y, por supuesto la comunidad en general.

Tal vez el servicio más visible vinculado a la promoción de la Actividad Turística sea el de Asesoramiento e información turística cuyos destinatarios son los turistas nacionales y extranjeros y el público en general.

En relación al DESARROLLO de la Actividad Turística también diseñamos e implementamos planes, programas y proyectos de desarrollo de destinos turísticos, llevamos a cabo Programas de desarrollo del turismo alternativo o no convencional. También gestionamos convenios de cooperación y asistencia, brindamos asesoramiento en materia turística a organizaciones públicas y privadas, provinciales, nacionales e internacionales, y ofrecemos capacitación de recursos humanos a través del Plan Federal de Capacitación.

En este caso los destinatarios principales son nuevamente los prestadores de servicios turísticos, a los que se suman los organismos provinciales y municipales de turismo, las administraciones nacionales de turismo de países extranjeros y la comunidad en general que se ve beneficiada por el desarrollo de la actividad turística.

En cuanto a la Prestación de Servicios Turísticos, estos se brindan a través de Prestaciones turísticas en destinos del Programa Federal de Turismo Social y de prestaciones turísticas en las Unidades Turísticas que la Secretaría posee en Chapadmalal (Prov. De Buenos Aires) y Embalse (Prov. de Córdoba).

Los beneficiarios de estas prestaciones son principalmente familias de escasos recursos, contingentes de jubilados y pensionados con haberes mínimos y contingentes escolares.

Finalmente, en relación a las actividades de regulación, control y fiscalización se prestan una serie amplia de servicios que incluyen la fiscalización de prestadores y firmas concesionarias de los planes de Turismo Social, las inspecciones de Agentes de Viaje y no licenciarios; las acciones de inscripción, registro y habilitación de Agencias (otorgamiento de permisos precarios, licencias provisorias y definitivas, certificados de operador de turismo estudiantil, etc.), la actualización y modificaciones en las condiciones de otorgamiento de estas licencias (habilitación de sucursal, cambio de domicilio, de categoría, de titularidad, etc.), entre otros servicios.

Los principales destinatarios de las acciones de control y fiscalización son los turistas nacionales y extranjeros aunque también brindamos servicios a las Agencias y demás regulados tendientes a facilitar el cumplimiento de las normativas regulatorias.

Por último, los turistas también son destinatarios de un servicio que venimos desarrollando y que consiste en el método alternativo de solución de controversias por incumplimiento de contrato de viaje. En ese marco, recibimos denuncias y facilitamos las audiencias para la solución de la controversia.

Todas estas actividades y servicios las realizamos con una dotación de personal de 584 personas.

Diagnóstico de Situación de los Organismos Públicos de Turismo (OPT).

- 1- Turismo: Sector joven de la economía con reducido reconocimiento.
- 2- Pobre consideración de las gestiones políticas con respecto a los OPT.
- 3- Escasa identificación y valoración de la ciudadanía de los OPT.

Liderar el cambio:

Los países que entienden al turismo como una política de estado han considerado a la gestión de la calidad como uno de elementos esenciales para consolidarse como destinos competitivos en el mundo. Esto se puede verificar en ejemplos como España con su PICTE¹, donde la calidad atraviesa todas las acciones del plan estratégico, Francia con su reciente

¹ Plan Integral de Calidad del Turismo Español 2000-2006

plan de reposicionamiento² del turismo y Australia con el *Tourisme White Paper*³. Argentina también ha comenzado a transitar este camino, a pasos acelerados, desde fines del año 2003, alcanzando en menos de 2 años el posicionamiento del tema a nivel nacional. Las siguientes son algunas de las acciones que muestran la evolución en el país de la gestión de la calidad:

1- La creación en la SECTUR de una Dirección Nacional especializada en la materia⁴.

2- La inclusión de la Calidad y la Competitividad como principios rectores en el proyecto de Ley Nacional de Turismo que fuera elevado por el Poder Ejecutivo en junio del 2004 y sancionado como ley en diciembre del mismo año.

3- La inclusión de la gestión de la calidad como uno de los cuatro campos de actuación del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable⁵.

La segunda premisa que guía este campo de acción es “**Implementar Modelos de Gestión de la Calidad en el sector público turístico nacional, provincial y municipal**”, razón por la cual hemos comenzado a liderar este camino implementando un sistema modelo cuyos objetivos son: la modernización y competitividad de las organizaciones públicas, la optimización de los recursos y del ambiente humano de trabajo, lograr un real aumento de la capacidad de generar valor agregado en el Estado para alcanzar la Calidad Nacional que identifique y distinga a la Republica Argentina.

En este sentido, desarrollamos distintos programas y acciones que de forma alineada alimentan el sistema de gestión, entre estos se destaca el Programa Carta Compromiso con El Ciudadano por el impacto hacia adentro y hacia fuera en la imagen del organismo.

Jhon Kotter identifica ocho etapas para transformar una organización, las mismas se detallan a continuación:

1- **Crear una sensación de urgencia:** Examinar la realidad del mercado y de la competencia. Identificar y debatir las crisis, las crisis potenciales o las principales oportunidades

2- **Formar una poderosa coalición directiva:** Organizar un grupo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio. Animar al grupo a que trabaje como conjuntado equipo

3- **Crear una visión:** que ayude a dirigir los esfuerzos de cambio. Desarrollar estrategias para alcanzar esa visión.

4- **Comunicar la visión:** Usar todo vehículo posible para comunicar esta nueva visión y las estrategias. Enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición directiva

5- **Potenciar a otros para poner en práctica la visión:** Deshacerse de los obstáculos para el cambio. Cambiar los sistemas o estructuras que dificulten seriamente la visión. Promover la asunción de los riesgos y de las ideas, actividades y acciones no tradicionales

² El 9 de septiembre del 2003, en el marco del Comité Interministerial del Turismo Francés se elaboro la estrategia para Francia en cuanto al desarrollo turístico para el próximo decenio en donde se implementa el Plan de Calidad Francia.

³ Tourism White Paper- A médium to long term strategy for Tourism – Section 2.

⁴ La Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística es creada por el Decreto 1227 el 16-Dic.2003

⁵ Los otros tres campos de actuación son Desarrollo de la Oferta, Inversiones y Promoción.

6- Planificar la obtención de éxitos a corto plazo: Planificar mejoras visibles de los resultados. Obtener dichas mejoras (Carta Compromiso con el Ciudadano) Reconocer y retribuir a los empleados involucrados en las mejorías.

7- Consolidar las mejorías y producir mas cambios todavía: Aprovechar el aumento de la credibilidad para cambiar los sistemas, estructuras, políticas que no se ajustan a la visión. Contratar, ascender y formar empleados que puedan poner en práctica esta visión. Reforzar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambios.

8- Institucionalizar nuevos métodos: Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y los éxitos de la empresa. Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo y sus sucesión.

Los etapas 1, 2, 6,7 y 8 han sido claves en el éxito de la implementación del Programa. Los líderes que tienen éxito a corto plazo, es conveniente que los utilicen para abordar problemas mayores. De la misma manera que es necesaria una visión relativamente simple para guiar a las personas a través de grandes cambios.

En este sentido trabajamos la construcción de la visión teniendo en cuenta las ideas de Porras y Collins en cuanto a que:

Tener una VISION conlleva conocer que elementos esenciales hay que conservar y sobre cual es el futuro hacia el que se debe progresar.

Una visión bien concebida esta compuesta por dos componentes esenciales:

- La ideología esencial: valores esenciales y propósito esencial
- El futuro imaginado: (OGAD) Objetivos Grandes Ambiciosos y Descabellados. Descripción vívida.

La ideología esencial define el carácter duradero de una organización: una identidad coherente que va mas allá de los ciclos vitales de producto o mercado de los avances tecnológicos, de las gestiones y de los líderes individuales.

“Hay que ser conscientes de que es más importante saber quien eres, que saber a donde vas, porque el lugar al que te diriges cambiará a medida que cambie el mundo a tu alrededor”

Valores esenciales: postulados primordiales y duraderos de una organización

Propósito esencial: Es la razón de ser de la organización. Cuando se conoce con claridad cual es la ideología esencial, se debería tener la plena libertad de cambiar cualquier cosa que no forme parte de ella.

El futuro imaginado: Esta compuesto por un objetivo audaz con un plazo de cumplimiento comprendido entre 10 y 30 años y unas descripciones gráficas de lo que haría falta para alcanzar el objetivo.

OGAD: Objetivos grandes, audaces, y descabellados en el plano de la visión. Instrumento muy eficaz para estimular el progreso

Descripción vivida: Se trata de que la visión pase de palabras a imágenes. Es cuestión de dibujar imágenes con palabras. Dibujar la imagen esencial para conseguir que el OGAD a diez o treinta años se convierta en algo tangible en la mente de los empleados.

Experiencia: Programa Carta Compromiso con el Ciudadano

Introducción al programa Carta Compromiso con el Ciudadano

La Secretaría de Turismo en noviembre de 2004 firmó su Primer Carta Compromiso con el Ciudadano asumiendo la responsabilidad de:

- Asegurar la accesibilidad y calidad de sus servicios
- Difundir información clara y sencilla con el objetivo de proteger y resguardar los derechos de los turistas
- Generar canales para permitir que la opinión de los destinatarios de los servicios sea oída y considerada para su mejora
- Garantizar la eficacia, eficiencia y la transparencia de la gestión.

Objetivos

- Lograr mayor sensibilidad hacia los ciudadanos y mayor receptividad a sus demandas orientando su desempeño en el marco de una administración por resultados
- Fortalecer la capacidad de los ciudadanos para ejercer sus derechos a recibir servicios de calidad, acordes a las necesidades y expectativas
- Normalizar el uso de indicadores de calidad de los servicios y de satisfacción de los ciudadanos, y difundir los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño
- Generar condiciones para promover un proceso de mejora continua en los organismos públicos

Implementación del Programa

La implementación del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano en la Secretaria comenzó con el apoyo y compromiso de la alta dirección de trabajar en el mejoramiento del organismo, viendo a la Carta como una obligación “auto impuesta” que facilitaría el proceso de mejora. Por eso, la decisión de participar en el Programa surgió de la propia Secretaría.

A su vez, entendimos que esta estrategia era una oportunidad de reforzar el enfoque en el usuario ciudadano sinergizando el Programa Carta Compromiso con otros proyectos que encaramos, los que iniciaban la aplicación de la gestión de la calidad en la organización.

Más en general, estos programas de calidad dentro de la Secretaria de Turismo fueron implementados por dos motivos. El primero, para construir una organización innovadora y pro-activa, con la eficacia y la eficiencia necesarias para anticipar, interpretar y resolver las demandas emergentes del sistema turístico argentino.

El segundo motivo, se sustentaba en la idea de que para llevar adelante un proceso de concientización en el sector privado turístico sobre la importancia y necesidad de implementar gestión de la calidad para que Argentina sea un destino competitivo, era necesario hacerlo con un liderazgo que diera el ejemplo. Por esta razón todas las herramientas que se promueven para ser aplicadas en el sector privado, en especial en las PYMES, son primeramente implementadas en la Secretaria como muestra de ejemplo y autoridad en la materia.

Esta política de buscar la autoridad y la legitimidad a través del ejemplo del organismo tuvo efectos hacia dentro y hacia fuera. Hacia adentro, en la toma de conciencia de que los

deseos y necesidades de los destinatarios de los servicios deben ser tenidos en cuenta y que siempre hay posibilidades de mejorar. Hacia fuera del organismo los aportes y efectos de estas iniciativas se vinculan con el mejoramiento de su imagen y de su nivel de legitimidad ante otros actores institucionales, a través de presentarse como una organización que tiende a la eficacia y la eficiencia de su gestión.

Principalmente la implementación y desarrollo del Programa Carta Compromiso posibilitó un acercamiento a la preocupación por la calidad desde el punto de vista de los destinatarios de los servicios, a través de la conformación y consolidación de un equipo de “facilitadores” motivados y comprometidos por ser ellos los autores de las mejoras que en este sentido se están produciendo en la Secretaría.

Por otro lado, se fueron incorporando en el organismo una serie de tecnologías de gestión orientadas a la mejora continua de los servicios. En primer término se construyó el mapa de producción externa de la organización, lo que permitió alinear la misión y los objetivos organizacionales con los procesos de producción y los productos y servicios que brindamos a nuestros destinatarios. Este esquema ordenador se tuvo en consideración en el diseño de la nueva estructura organizativa de manera de ir alineando la organización de los recursos humanos con los procesos de producción de la Secretaría. En segundo lugar, y a partir del relevamiento del nivel actual de desempeño se formularon más de 40 estándares de calidad de nuestros servicios esenciales, se fue estandarizando la calidad de la atención en nuestros diferentes puntos de contacto con los ciudadanos, se sistematizaron nuestros canales de comunicación e información sobre los servicios que brindamos identificando el nivel de calidad con el que esta información se brinda y se diseñaron diversas modalidades de consulta y participación ciudadana hasta el momento inexistentes en la Secretaría. La posibilidad de conocer el nivel de desempeño y la performance que vamos logrando en cada uno de estos aspectos incorporó una herramienta de gestión significativa. Para ello se diseñó y puso en marcha un sistema de medición y monitoreo, sostenido en una batería de indicadores que van arrojando información periódica sistematizada en el Tablero de Seguimiento.

Asimismo, y en concordancia con este acercamiento a la calidad que brindó el Programa, nos aportó una metodología para formular, planificar y hacer el seguimiento de un conjunto amplio de compromisos de mejora. En igual sentido, iniciamos la construcción de un sistema de gestión de calidad homologable a las Normas ISO 9001 en una de nuestras Direcciones Nacionales. Para ello también contamos con la asistencia técnica del Programa con quienes venimos revisando nuestros procesos de trabajo.

Los mecanismos de consulta a los destinatarios de los servicios también fueron revisados y optimizados. Por un lado, se diseñó un sistema de sugerencias y reclamos que contempla las recomendaciones de las Normas IRAM 90600 para sistemas de quejas, el que actualmente está en funcionamiento. Por otro lado, se pusieron en marcha cuatro encuestas permanentes de satisfacción en distintos puntos de contacto (Turismo Social, Centros de Información Turística, Resolución de controversias y Agencias de Viaje). Cabe señalar que para la puesta en marcha de estos mecanismos se sensibilizó al personal que atiende público en dichas áreas a fin de transmitirles la importancia y significación de estas iniciativas.

Estándares y mejoras comprometidas establecidas en la SECTUR

Subcomponentes Estándares de Calidad de los Servicios Esenciales

Estándar cuantitativo

01.01 Disponibilidad de información turística

01.02 Veracidad de la información turística

- 01.03 Asesoramiento presencial en tiempo y forma
- 01.04 Respuestas postales a consultas turísticas
- 01.05 Consultas turísticas por correo electrónico
- 02.01 Accesibilidad de las provincias a la capacitación
- 02.02 Información del Plan de Capacitación
- 02.03 Adecuación de las actividades de capacitación al plan previsto
- 02.04 Evaluación de la Actividades de Capacitación
- 03.01 Tiempo en adjudicación en las solicitudes de plazas
- 03.02 Tiempo de emisión de la orden de alojamiento
- 03.03 Adjudicaciones pertinentes a las prestaciones de Turismo Social
- 03.04 Respeto del orden establecido en las adjudicaciones de las plazas
- 03.05 Eficiencia en el uso de la capacidad hotelera
- 03.06 Calidad en los servicios de la Unidades Turísticas
- 04.01 Inspección a los prestadores de Turismo Social
- 04.02 Inspecciones del Programa Federal de Turismo Social
- 04.03 Inspecciones en la Unidad Turística de Chapadmalal
- 04.04 Inspecciones en la Unidad Turística de Embalse
- 04.05 Inspección en el área metropolitana
- 04.06 Inspección para otorgamiento de licencia habilitante en el interior
- 04.07 Solicitud de inspección a los Organismos Provinciales de Turismo
- 04.08 Solicitud de permiso precario
- 04.09 Renovación de Permiso Precario
- 04.10 Solicitud de licencia Provisoria
- 04.11 Solicitud de licencia Definitiva
- 04.12 Solicitud de certificado de operador de Turismo Estudiantil
- 04.13 Inscripción en el registro de operadores de turismo receptivo
- 04.14 Habilitación de sucursal o departamento turismo o filial
- 04.15 Solicitud de reducción o ampliación de instalaciones
- 04.16 Cambio de domicilio de casa central y/o de sucursal y/o unificación de estructuras
- 04.17 Cambio de categoría
- 04.18 Cambio de designación comercial
- 04.19 Cambio de Titularidad
- 04.20 Asesoramiento en la recepción de denuncias
- 04.21 Entrega de constancia de recepción de denuncias
- 04.22 Notificación de fecha y lugar de audiencias
- 04.23 Fijación de fechas de audiencias
- 04.24 Fijación de fecha de segunda audiencia
- 04.25 Actuación de oficio en controversias sin acuerdo
- Estándar no cuantitativo
- 04.26 Garantía de confidencialidad de información
- Mejora comprometida
- MC01 Remisión trimestral de información a las provincias
- MC02 Actividades de capacitación para el personal de Información Turística
- MC03 Sistema de evaluación de capacitación y su difusión
- MC04 Optimización en la gestión de la demanda de capacitación
- MC05 Renovación y apertura de hoteles en unidades turísticas propias
- MC06 Comienzo de la obra por gestión propia y por gestión pública
- MC07 Cobertura de la demanda de Turismo Social
- MC08 Participación de organismos provinciales en la asignación de plazas en unidades

turísticas propias

MC09 Concentración de la oferta de destinos turísticos en el Programa Federal de Turismo Social

MC10 Adaptación de períodos de alojamiento para programas de mini turismo

MC11 Promoción de corredores turísticos no tradicionales

MC12 Profundización de asistencia técnica a provincias para tareas

MC13 Supervisión del nivel de cumplimiento provincial en la fiscalización

MC14 Ampliación de la cobertura de fiscalización de agencias de viajes

Subcomponentes Estándares de Calidad de Puntos de Contacto

Estándar cuantitativo

01 Empatía y Cortesía en las oficinas de Turismo Social

02 Empatía y Cortesía en las oficinas de Regulación y Control de Agencias de Viajes

03 Empatía y Cortesía en las oficinas de Recepción de denuncias

04 Empatía y Cortesía en los Centros de información Turística

05 Idoneidad en la atención al público del área de Control y Regulación de Agencias

06 Idoneidad en la atención al público del área de Turismo social

07 Idoneidad en la atención al público del área de recepción de denuncias

08 Idoneidad en la atención al público de los Centros de Información Turística

09 Identificación del personal de atención al público

11 Tiempo de espera en condiciones normales para la atención a Agencias de Viajes

12 Tiempo de espera en condiciones normales para la atención a al público de Turismo Social

13 Tiempo de espera en alta temporada para la atención al público

Estándar no cuantitativo

10 Tiempo de espera en condiciones normales para la atención al público

14 Atención telefónica en los C.I.T

15 Condiciones ambientales del área de atención al público de Turismo Social

16 Condiciones ambientales del Centro de Información Turística Av. Santa Fé

Mejora comprometida

MC01 Capacitación del personal

MC02 Condiciones de infraestructura

MC03 Habilitación del Baño

MC04 Provisión de asientos para el área de atención al público

MC06 Sistema de numeración electrónica

MC07 Identificación del personal de los Centros de Información Turística

MC08 Distribución de folletería en Centro de información Turística

MC09 Incorporación de funciones de recepción de personas, delimitadas de las tareas del área

MC10 Señalización en C.T.I

MC11 Cartelera del área de Registro y Fiscalización de Agentes de Viajes

MC12 Optimización de espacios en el área de recepción de denuncias

Comp. Sistema de Información y Comunicación

Estándar no cuantitativo

01 Publicación periódica de los resultados del monitoreo

02 Accesibilidad a la información brindada por el organismo

- 03 Adecuación de los canales de comunicación al tipo de público usuario destinatario
- 04 Información presencial en los centros de información turística
- 05 0-800 para información turística
- 06 Información y servicios que brinda el sitio web
- 07 Carteleras de Turismo Social
- 08 Folletería
- 09 Información de prensa
- Mejora comprometida
- MC02 Incorporación de una TV con video en centros de informes
- MC03 Provisión de folletería explicativa
- MC04 Provisión de folletería explicativa en los programas de turismo social
- MC05 Puesta en funcionamiento de línea gratuita para consultas sobre Turismo Social
- MC06 Proyección de videos de las Unidades Turísticas en el área de atención al público de Turismo Social
- MC07 Redefinición del enlace “ Agentes de Viajes”
- MC08 Difusión del servicio de denuncias y solución de controversias
- MC09 Implementación de un sistema de registro de las acciones de difusión del organismo
- MC10 Disponibilidad de información institucional

Subcomp. Quejas y Sugerencias

- Mejora comprometida
- MC01 Desarrollo e implementación de un sistema de Sugerencias y Reclamos

Subcomp. Métodos de Consulta

- Mejora comprometida
- MC01 Encuesta Permanente de Satisfacción
- MC02 Registro de actividades de consulta a las Organizaciones de la Sociedad Civil

Monitoreo y Evaluación de resultados

Tablero de comando:

Se implementó en la Secretaría de Turismo un Sistema de Monitoreo y su ejecución permanente, que permite realizar los ajustes necesarios para asegurar el cumplimiento de los estándares comprometidos, y una evaluación que sirva de base para la formulación de las propuestas de mejora para el período inmediato posterior

Objetivos Establecer o fortalecer una cultura de Gestión por Resultados en la organización. Poner en marcha los sistemas de información para el monitoreo y la evaluación de los estándares comprometidos. Realizar el monitoreo y evaluación de los estándares y compromisos establecidos de manera sistemática, promoviendo su utilización para la mejora continua.

Productos : Informes de Monitoreo remitidos por el organismo a la JGM-SGP Informe Final Anual conforme a lo establecido por el Dec. Nac. 229/00 Esto le permite al organismo: La realización de evaluaciones sobre la capacidad de los procesos de producción del servicio y de los resultados (cumplimiento de los estándares y satisfacción de los usuarios / beneficiarios).

La formalización de los canales de información sobre los resultados percibidos por los destinatarios de los servicios, como insumos principales para la toma de decisiones de mejora, por parte de la Alta Dirección del organismo.

Criterios de medición:

-Credibilidad, Veracidad, Capacidad de respuesta, Cobertura de la demanda, Confiabilidad, eficacia, focalización, transparencia, equidad, imparcialidad, empatía, cortesía, identificación del personal, rapidez en la atención, condiciones ambientales y edilicias, accesibilidad, adecuación al tipo de público destinatario de cada canal y herramienta, precisión y claridad del lenguaje utilizado, capacitación de los recursos humanos, periodicidad, alcances y contenidos de la información, utilidad, retroalimentación interna.

Dificultades y Beneficios

Con relación al monitoreo hay que considerar que durante mucho tiempo en el organismo las tareas se hacían sin que nadie las controlara o evaluara, por lo que es lógico que la intención de monitorear el cumplimiento de los estándares involucrados en la Carta no sea recibida con agrado.

Uno de los problemas iniciales que se genera con el monitoreo es que, en primera instancia, emerge la siguiente sensación: “alguien me quiere controlar para demostrar que trabajo mal”. Por ello, el primer desafío es generar confianza, enfocando en la oportunidad para promover mejoras y no en la “culpabilización” con la que tradicionalmente estuvieron asociadas estas actividades de medición. Esto significa impulsar cambios en las culturas organizacionales.

Cuando esto se logra el clima se distiende y los “rojos” que pueden aparecer en el Tablero de Seguimiento comienzan a ser vistos como oportunidades para demostrar cuánto podemos mejorar. Por otro lado, la medición y el monitoreo de los estándares y compromisos de mejora genera importantes beneficios relacionados con el obtener información precisa y oportuna para poder tomar mejores decisiones.

Sin embargo el mayor beneficio aparece con la posibilidad de compartir la información. En las reuniones de seguimiento, cuando en conjunto evaluamos los niveles de cumplimiento de los estándares y encontramos desvíos aparecen nuevas ideas, puntos de vista y propuestas superadoras. Por otro lado, este ámbito de trabajo colectivo se aprovecha para fortalecer el “espíritu de equipo” estimulando la cooperación entre las distintas áreas para alcanzar los objetivos.

Presentación de Resultados: Transparencia y comunicación


























La reunión se desarrolla cuatrimestralmente ante la Alta Dirección y Jefes de diferentes áreas de la Sectur.

En la experiencia realizada participaron 50 personas mas el equipo de Carta Compromiso. La reunión se dividió en distintas etapas:

I ETAPA: Presentación de un power point con: introducción(Objetivos de la Secretaria de Turismo, fecha de firma de la carta, responsabilidades de la SECTUR, objetivos del Programa, Componentes, principales servicios detectados, Etapas de implementación, resumen de estándares y objetivos de la Dirección de Prestaciones Turísticas, Dirección de Calidad y Formación en Turismo, Dirección de Registro y Fiscalización de Agentes de Viajes, Departamento de Sumarios, Promoción de la Actividad Turística, Recuadro de la presentación Trimestral a la Unidad Secretario y Directores, Tablero de Comando, mediciones y resultados, Histogramas, Planillas de Hitos de avances de mejoras comprometidas y resultados, Encuestas, Ejemplo de Tabulación de encuestas Turismo Social, Sistema de Sugerencias y Reclamos, flujogramas del proceso de Sugerencias y

Reclamos, información sobre la creación de una cuenta en el tablero de comando (secturconsultas) para que todos los sectores puedan acceder y mantenerse actualizados).

RESULTADOS PROMEDIO

| | | |
|---|---|---------|
| 1 - Subcomp. Estándares de Calidad de los Servicios Esenciales (cod. 1) | | |
| Observaciones: Para evaluar el nivel del desarrollo del Subcomponente se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones: a. Integralidad de los compromisos b. Nivel de Desafío de los compromisos c. Nivel de precisión de los compromisos | | |
| Per. 01/2005 - Peso rel. 30,00 |  | 72,37% |
| Per. 02/2005 - Peso rel. 30,00 |  | 73,82% |
| Per. 03/2005 - Peso rel. 30,00 |  | 73,23% |
| Per. 04/2005 - Peso rel. 30,00 |  | 73,04% |
| Per. 05/2005 - Peso rel. 30,00 |  | 86,86% |
| 2 - Subcomp. Estándares de Calidad del Punto de Contacto (cod. 2) | | |
| Observaciones: Para evaluar el nivel del desarrollo del subcomponente se analiza la integralidad y desafío de los compromisos relacionados a los siguientes objetivos: buenas instalaciones; señalización; condiciones ambientales; horarios de atención al público; amabilidad y consideración en la atención; intimidad y confidencialidad; folletos y formularios suficientes para los trámites; rapidez en la atención; asesoramiento adecuado; claridad en el lenguaje y la comunicación; etc. | | |
| Per. 01/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| Per. 02/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| Per. 03/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| Per. 04/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 92,43% |
| Per. 05/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 94,97% |
| 3 - Comp. Sistema de Información y Comunicación (cod. 3) | | |
| Observaciones: Para evaluar el nivel de desarrollo del componente se analiza la integralidad y desafío de los compromisos relacionados a los siguientes objetivos: claridad, sencillez y simplicidad de la información brindada; amplitud de los contenidos; facilidad de acceso a la información sobre los servicios que se prestan; información sobre los estándares comprometidos y el nivel de desempeño del organismo; difusión de los resultados. | | |
| Per. 01/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| Per. 02/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 79,69% |
| Per. 03/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| Per. 04/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 98,49% |
| Per. 05/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| 4 - Subcomp. Quejas y Sugerencias (cod. 4) | | |
| Observaciones: Para evaluar el nivel de desarrollo del Subcomponente se analiza la integralidad y desafío de los compromisos relacionados a los siguientes objetivos: adecuado registro de las quejas formales e informales; simplicidad y claridad del procedimiento; difusión de la existencia del procedimiento para facilitar la accesibilidad; personal con capacitación para el tratamiento de las quejas; monitoreo y utilización de la información para la mejora de los servicios | | |
| Per. 01/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| Per. 02/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| Per. 03/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| Per. 04/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| Per. 05/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| 5 - Subcomp. Métodos de Consulta (cod. 5) | | |
| Observaciones: Para evaluar el nivel de desarrollo del Subcomponente se analiza la integralidad y desafío de los compromisos relacionados a los siguientes objetivos: regularidad y sistematicidad de las consultas; adecuación de los sistemas de consulta; consultas sobre los niveles de satisfacción de los servicios prestados; existencia de mecanismos de participación más complejos | | |
| Per. 01/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| Per. 02/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| Per. 03/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| Per. 04/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |
| Per. 05/2005 - Peso rel. 17,50 |  | 100,00% |

Resultados Hitos de avances compromisos de Mejoras:

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO |
|----------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|
| Cumplidos | 38 | 33 | 34 | 30 | 27 | 18 |
| No cumplidos | 2 | 4 | 11 | 1 | 3 | 7 |
| Total | 40 | 37 | 45 | 31 | 30 | 25 |
| Porcentaje de cumplimiento | 95% | 89% | 76% | 97% | 90% | 72% |

II ETAPA: Presentación por medio de una entrevista los testimonios de los participantes. incluyendo los siguientes temas: opinión sobre la convocación a participar del programa y el curso inicial, primeras reuniones, obstáculos en un principio para su implementación, en que medida se superaron los mismos y cuales persisten, como se involucró mas gente al equipo, opinión de los últimos integrantes, cuales son los beneficios de la carta.

En resumen expusieron muchos puntos interesantes y a los facilitadores les sirvió para mostrar lo que están haciendo, como ven al programa y para solicitar colaboración a algunos sectores que son de vital importancia para los cumplimientos de los compromisos. Además mostraron un equipo unido, que valora las tareas de los otros sectores y muy incentivado lo que llamó la atención de muchos sectores y empleados que al final de la presentación ofrecieron su apoyo.

III ETAPA: Dinámica organizada por la Subsecretaría de Gestión Pública para que en grupos detallen que compromisos incluirían en la Carta.

Dicha dinamica permitió distender a los participantes y hacer más amena la presentación. Los Diferentes grupos expusieron los siguientes puntos a tener en cuenta para esta o una próxima carta:

GRUPO 1:

* Contar con recepcionistas en todos los pisos. Capacitar a dicho personal (idiomas, temas turísticos) plazo de cumplimiento: INMEDIATO

* Habilitación de baños para discapacitados

GRUPO 2:

* Realizar avances con respecto a la defensa del consumidor en el ámbito federal(2do.SEMESTRE DEL 05/06)

* Mejorar e implementar mejores herramientas tecnológicas.

* Seguimiento de trámites a través del portal(2do. SEMESTRE)

GRUPO 3

* Promover el programa Federal de Turismo Social

* Proveer sistemas informáticos integrados donde circulan las sugerencias de los ciudadanos.

* Facilitar reformas edilicias para discapacitados (2do. SEMESTRE)

GRUPO 4:

* Refacción y rehabilitación de unidades turísticas (1 o 2 años)

* Ampliación de la oferta

* Ampliación de destinos (plan federal) (menos de 1 año)

* Capacitación para el personal de atención al público

GRUPO 5:

* Creación de una Sala de espera para Sumarios (Etapa presumarial)

* Mejorar comunicación intermareal



* Mayor cantidad de equipo informativo

El Secretario de Turismo Enrique Meyer y el Departamento de Relaciones públicas realizaron una nota para el legajo de cada uno de los integrantes de Carta Compromiso donde resaltó la claridad y amabilidad de la presentación, lo que fue de gran incentivo.

Se entregaron a los participantes carpetas que contenían el Manual de Carta Compromiso, la presentación impresa y los resultados de las encuestas.

Por otro lado para que los resultados estén al alcance todos los empleados de la SECTUR se creó una cuenta en el Tablero de medición llamada secturconsultas donde todos pueden informarse de los avances.

**Principales fuentes de retroalimentación con el Ciudadano
Encuestas:**


ENCUESTA DE SATISFACCIÓN


La Secretaría de Turismo se encuentra dentro de un proceso general de mejora continua de los servicios prestados. Su opinión es muy importante para que este proceso se realice teniendo en cuenta las necesidades de los ciudadanos. Para completar la encuesta solo tiene que poner una X en la respuesta correspondiente.

FECHA:/...../.....

1 Para comenzar la encuesta podría decirnos, por favor, de qué manera se enteró de la existencia del Programa de Turismo Social?

A través de amigos A través de compañeros de trabajo
 A través de familiares A través de una institución/ Organización Social

Cítrio (Detallar)/...../.....

2 Cuánto tiempo tuvo que esperar hasta que lo atendieran?

Hasta 10 minutos de 10 a 30 minutos más de 30 minutos

3 Por favor, evalúe los siguientes aspectos de la atención brindada:

| | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| | M | B | R | M | NM | |
| El horario de atención | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Referencias: MB: Muy Bueno B: Bueno R: Regular M: Malo NM: Muy Malo |
| La amabilidad del personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| La competencia del personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| El lenguaje utilizado por el personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

4 Por favor, evalúe las instalaciones en cuanto a:

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | M | B | R | M | NM |
| Comodidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ambiente Climatizado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Señalización | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Claridad de los carteles | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5 Evalúe la información contenida en:

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | M | B | R | M | NM |
| Folleto informativo sobre Planes Turísticos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Carteras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6 En términos generales, el trámite realizado le pareció:

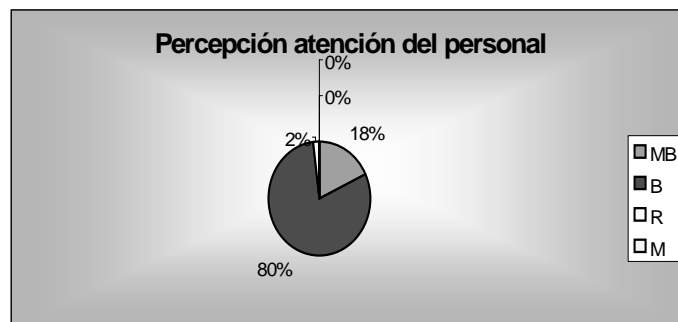
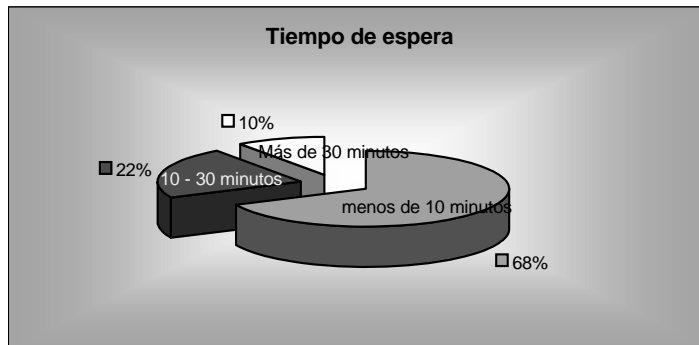
Sencillo Complicado Muy complejo

Gracias por su Colaboración

Se implementaron en los diferentes puntos de contacto de la Secretaría a partir del mes de abril con el fin de obtener un feedback con el ciudadano, evaluar resultados y realizar mejoras continuas.

Tabulación de encuestas: Ej. T. social

Se elaboran informes y gráficos



Sistema de Sugerencias y reclamos:

ANEXO

* Su participación nos permite corregir errores y mejorar nuestros servicios. Por favor, complete los datos que se le solicitan en el formulario. Muchas Gracias*

FECHA/...../.....
NUMERO 00000000001

SECRETARÍA DE TURISMO
Recepción de sugerencias y reclamos

A ¿QUE SERVICIO SOLICITÓ EN LA SECTUR?

.....

B LUGAR DE ATENCIÓN

Centro de Información Turística (CIT)
 Dirección de Prestaciones Turísticas (Turismo Social)
 Unidades Turísticas(Chapadmalal-Embalse)
 Registro y Fiscalización de Agentes de Viajes
 Mesa de Entradas Suipacha 1111, piso 22 Cap.
 Sumarios
 Otro (especificar).....

C POR FAVOR, PRECISE LOS DETALLES DE SU SUGERENCIA O RECLAMO

.....

D DATOS (es de suma importancia para nosotros que usted indique todos sus datos para poder ofrecerle una respuesta a su demanda lo antes posible.):

Apellido y Nombres: (1) Edad: (2)
 Domicilio: (3) Localidad: (4)
 Teléfono: (5) Correo Electrónico: (6)
 Tipo (DNI CI LE LC) y Nº de Documento: (7)

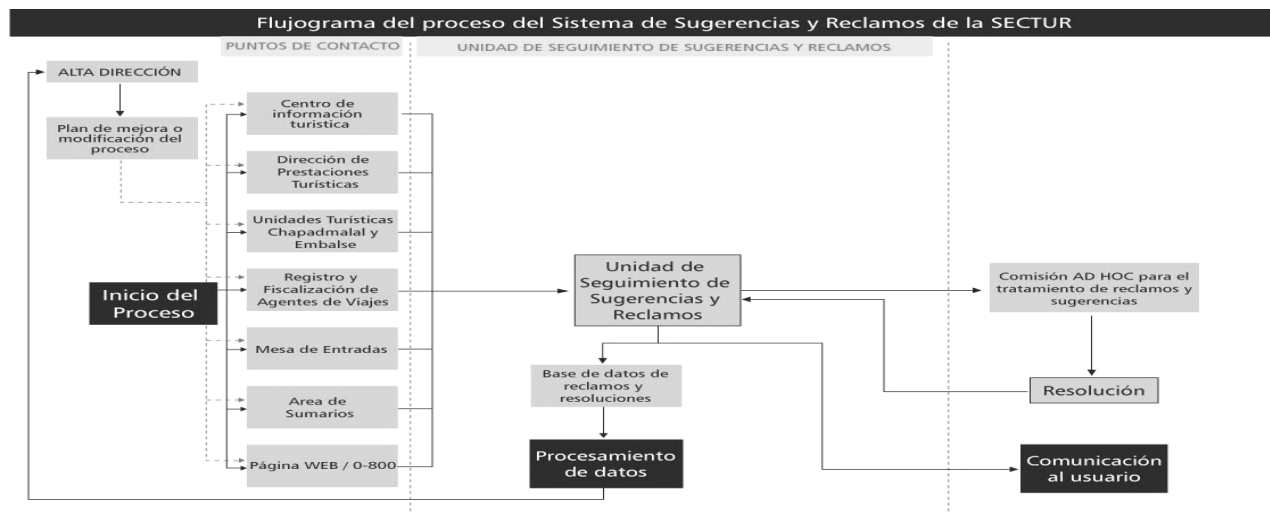
C Usted es:

Beneficiario de Prestación Turística (1) Agente de Viajes (2)
 Turista (3) Otro (especificar) (4)

SECRETARÍA DE TURISMO

Retire este talón y consérvelo como comprobante de la presentación de su sugerencia y/o reclamo. Dentro de los diez (10) días hábiles (veinte (20) tratándose de Chapadmalal o Embalse) Ud. recibirá una respuesta por parte de la SECTUR, en el caso de que esto no ocurra es muy importante que se comuniquen de inmediato con nosotros.

FECHA/...../..... Tel. 4316-1600 int. 2142 E-mail: sugerenciasreclamos@turismo.gov.ar
 NUMERO 00000000001



Una Administración de calidad supone un buen manejo de Sugerencias y reclamos, en el marco del Programa de Carta Compromiso se ha propuesto implementar el mismo.

Objeto de la guía: Los destinatarios pueden realizar cualquier sugerencia o reclamo por los servicios de la Sector, ésta analiza y comunica una respuesta al usuario en un tiempo no superior a 10 días hábiles. A la SECTUR le brinda la posibilidad de mejora de la calidad de los servicios de modo que la sugerencia o el reclamo se constituya en un elemento de RETROALIMENTACION PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

Alcance: Los destinatarios de los servicios son Turistas, beneficiarios, regulados o la comunidad en general

Utilización de resultados del monitoreo

Los resultados del monitoreo son revisados mensualmente con el equipo de facilitadores. Estas reuniones se caracterizan por la afirmación continua de que los “resultados negativos”, es decir cuando la medición de los estándares de calidad no arroja los niveles de cumplimiento esperados, son oportunidades para mejorar y que la información proveniente del monitoreo nos guía por donde comenzar y continuar nuestro trabajo. En este sentido el monitoreo provee un sistema de alertas tempranas en la medida en que nos permite ver periódicamente como varia nuestro desempeño en determinado aspecto de la calidad de nuestros servicios. Al ver los desvíos podemos comenzar a pensar en las causas que los provocan y disparar las acciones correctivas correspondientes.



Principales logros y mejoras obtenidas:

Para sostener el entusiasmo, compromiso y confianza fue necesario ser consecuente con el cumplimiento de los tiempos establecidos. Esto permitió ir alcanzando gradualmente los objetivos planteados.

En cuanto a los logros obtenidos podríamos mencionar aquellos que se relacionan con mejoras concretas en los servicios: la evaluación y difusión de las actividades de capacitación que brinda la Secretaría, la actualización de la normativa regulatoria vigente para Agentes de Viajes a través de resoluciones, la mejora de la infraestructura del área de Registro y Fiscalización de Agencias a partir de cambios en las condiciones de mobiliario (incorporación de asientos, TV y videos para quienes esperan ser atendidos), la identificación del personal de todas las áreas que atienden público, la incorporación de carteleras informativas con diseño uniforme en todos los lugares de atención, la puesta en

funcionamiento de una línea 0800 en el área de Turismo Social para que puedan acceder gratuitamente los beneficiarios de las provincias así como la compra de asientos nuevos y de equipamiento informático, la habilitación de un nuevo baño para uso del público, la disponibilidad de folletería explicativa sobre los planes y las modificaciones al sistema (sofá) donde se registran todas las solicitudes de viaje.

También se implementó un sistema de remisión trimestral de información turística actualizada a los organismos provinciales de Turismo, se mejoró la señalización de los Centros de Información Turística ubicados en Ezeiza y Aeroparque así como la competencia de su personal a través de una capacitación específica y del dictado de cursos en atención al público, se incorporó un nuevo destino turístico emergente en el marco del Programa Federal de Turismo Social ampliando la oferta disponible y se incluyó la modalidad de miniturismo en los existentes.

En lo que respecta al servicio de resolución de controversias se destinó una sala para las audiencias conciliatorias equipada para efectuar reuniones ya que anteriormente no contaban con lugar propio.

Es de destacar que algunas mejoras relativamente “simples” son magnificadas en su valoración por quienes llevan mucho tiempo en el organismo. Esto está relacionado con la cantidad de veces que fue solicitado sin respuesta ni resultado alguno. Esto no es un dato menor, ya que detectarlos y solucionarlos no requiere de mucho esfuerzo y tiene un fuerte impacto para generar el clima de triunfo dentro del equipo de trabajo.

Impacto en el organismo

Aquí podríamos caracterizar una primera etapa del proceso. Al comienzo, durante el periodo de capacitación y entrenamiento del equipo de facilitadores y de elaboración de la Primera Carta, no hubo en el organismo mucha difusión de lo que se estaba gestando. Los facilitadores participaban de la capacitación con un entusiasmo fundado en el compartir con personas de otras áreas lo que cada uno hacía, experiencia que rompía con la lógica de los “compartimentos estancos” que prevalece en la mayoría de las organizaciones. .

La dinámica en esta primera etapa, estuvo signada por una normal competencia donde cada uno trataba de demostrar que lo que hacía era lo más importante para el organismo. Pero aun no se dimensionaba lo que se podría lograr a través de la implementación del Programa. En síntesis, se podría decir que la primera etapa fue “expectante”, es decir “veamos que se trae esto”.

Creo que en ese momento fue positivo el tramitar ante el INAP los créditos por las horas de capacitación como así también el hecho de que quienes dictaran la capacitación fueran miembros de un organismo oficial como la Subsecretaría de la Gestión Pública ya que la mayoría de los participantes en el equipo de la SECTUR eran de planta permanente.

El Programa tiene también un fuerte impacto en la cultura organizacional. Es muy común escuchar frases como “nunca antes habíamos hecho esto” o “eso lo pedimos muchas veces y no nos prestaban atención” o “esta área no es importante para el organismo”. La integración, el reconocimiento, la valoración de las tareas realizadas son algunos de los valores que el Programa ayuda a resaltar, apoyando así la búsqueda de una nueva cultura en las organizaciones públicas.

También es importante el efecto que provoca en la cultura organizacional la obtención de información precisa sobre la performance de los servicios a partir de las actividades de monitoreo y seguimiento de los indicadores de calidad como la información que surge de las encuestas de satisfacción que estamos implementando. Los cambios tienen que ver con la manera de solicitar y de comunicar algo que tienen las áreas. Es decir, las apreciaciones y

opiniones sobre algún aspecto del servicio se encuentran fortalecidas por datos e información que las respaldan. Así las afirmaciones y los pedidos son acompañados de justificaciones basadas en datos precisos y objetivos que exceden las opiniones personales cargadas de subjetivismos.

Efectos en el público interno

Inicialmente el efecto más importante fue sobre los facilitadores ya que la posición “expectante” y hasta en algún sentido escéptico del principio, paso a ser de mayor compromiso y entusiasmo a medida que se iban alcanzando los objetivos preestablecidos. Esto fue muy importante porque crecimos en el nivel de confianza, no sólo con relación al Programa sino también en cuanto a la gestión de la alta dirección, a medida que se verificaba el compromiso que esta tenía con las mejoras asumidas y comprometidas una vez suscripta la Carta.

Paulatinamente, la generación de confianza se fue extendiendo a otros miembros de la Secretaría que no participaban directamente del Programa, pero que advirtieron que aquellos pedidos o demandas internas enmarcados en la Carta Compromiso se conseguían aparentemente con mayor facilidad que otros que no estaban asociados a los compromisos de mejora de los servicios que planteaba la Carta.

Por último, la presentación de los resultados y avances cuatrimestrales realizada ante la Unidad Secretario, Direcciones Nacionales, Direcciones Simples y Jefaturas motivó que otros sectores no incluidos en la Carta o que se mantenían indiferentes a la misma, se interesaran y solicitaran mayor participación. Esto es muy positivo porque significa que el desarrollo del Programa se profundiza, se hace más integral y abre el camino para la formulación de una Segunda Carta en la que estén reflejados todos los servicios de la Secretaría incluso aquellos que no parecían estar tan directamente vinculados con los ciudadanos pero que hacen al mejoramiento de una actividad económica de creciente importancia para la Argentina como es el turismo.

Impacto en la ciudadanía

La ciudadanía se ve beneficiada en cuanto a que es reconocida por el organismo como la misma razón de existencia. En el caso de la Secretaría de Turismo esto no es menor ya que es normal confundir quien es nuestro cliente final, concentrando todas las acciones hacia o en función de los turistas y no en los ciudadanos. Hacer mejor nuestro trabajo e impulsar una gestión de calidad tiene impactos en la ciudadanía en la medida en que la actividad turística genera puestos de trabajo, promueve el desarrollo a nivel local y dinamiza otros sectores económicos vinculados con la actividad.

Concretamente los diversos usuarios de nuestros servicios tendrían que ir percibiendo gradualmente los efectos de una serie de mejoras puntuales que estamos implementando. No obstante, aún es corto el camino recorrido como para identificar impactos de mayor envergadura. No cabe duda de que a pesar de los esfuerzos realizados, aún queda mucho por mejorar.

Difusión

La Secretaría de Turismo difunde esta iniciativa de diversas maneras. En primer lugar, a través de la publicación del documento que contiene la Primera Carta Compromiso, el que fue distribuido internamente a todos los agentes del organismo, pero también hacia fuera de

la Secretaría, a actores del sector privado e instituciones vinculadas al sector turístico así como a proveedores que tienen relación con la SECTUR.

Por otro lado se imprimieron trípticos informativos que se encuentran disponibles en las áreas de contacto con el público: en los Centros de Información Turística, en las áreas de atención al público de Turismo Social, en el área de Registro y Fiscalización de Agencias de Viaje y en la Sede de Suipacha. A través de estos folletos se informa sobre las características del Programa Carta Compromiso, sobre las formas de obtener información sobre nuestros servicios, sobre los mecanismos para ayudarnos a mejorar (encuesta permanente de satisfacción y sistema de reclamos y sugerencias) y se difunden los estándares de calidad comprometidos. Asimismo se promociona el sistema alternativo de resolución de controversias fomentando el ejercicio de los derechos que asisten a los turistas.

También en las reuniones con capacitadores o en presentaciones de la Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística, es explicado el significado de la Carta Compromiso y son mencionados los beneficios y sus implicancias. Un ejemplo de esto son las reuniones semestrales que se realizan con los capacitadores que tiene la SECTUR en las cuales se comunica lo asumido y lo avanzado con el Programa.

La respuesta de la gente ante este Programa siempre es positiva, manifestando asombro por la iniciativa. El sector gubernamental pareciera no gozar del mejor prestigio por lo cual acciones de esta naturaleza resultan gratamente sorprendentes para quien se entera de las mismas.

Casos puntuales de beneficios al ciudadano

El ciudadano se ve beneficiado en la accesibilidad a la información, recepción de respuestas más rápidas y congruentes, mejoras en las comodidades de infraestructura y atención de mayor calidad.

Ejemplos puntuales y concretos de esto son las carteleras de información en sectores como Turismo Social o Registro de Agencias de Viajes, la incorporación de asientos y lugar para el sector de espera en Turismo Social y todas las otras mejoras que hemos mencionado.

Bibliografía:

James Collins y Jerry Porras (1996), "Built to last" "Building your company's vision"
John p. Kotter (1996), "Leading change. Why transformation efforts fail" HBS press

Reseña Biográfica:

Leonel Villella:

Educación:

Curso de Evaluador del Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público(2005), Curso Auditor Líder IRAM(2005), Fundación OMT – THEMIS y Centro Italiano de Estudios Superiores en Turismo de la Universidad de Perugia -Italia(2004), Curso Intensivo WTO.TEDQUAL-MQE de Gestión de la Calidad en la Educación(2004-2005), ITBA – Instituto Tecnológico de Buenos Aires - Gestión Integral de la Calidad (en curso)Universidad Nacional de Lomas de Zamora – Abogado(1998-2003), Fundación Libra-Mediación(1999)-Instituto Cardenal Ferrari-Graduado Técnico Superior en Turismo(1989-1992)-IDEA-Graduado Marketing Estratégico(1998)

**Cargo actual-Director Nacional de Gestión de Calidad Turística
Secretaría de Turismo de la Nación- República Argentina**

Suipacha 1111 piso 20-Capital Federal-Buenos Aires C.P (1008) TE: (54-11) 4313-6856
FAX (54-11) 4311-2500 / www.turismo.gov.ar / dirnacaltur@turismo.gov.ar

- Responsable de la Direcciones de Calidad y Formación para el Turismo y de Registro y Fiscalización de Agencias de Viajes.
- Responsable del Plan Nacional de Calidad Turística.
- Coordinador de la Comisión Mixta y Comité de Redacción de la Ley Nacional de Turismo.
- Integrante del Comité Interministerial de Facilitación de Aeropuertos.
- Coordinador por Secretaría de Turismo de la Nación del Programa Nacional de Seguridad Turística.
- Integrante de la Comisión Conjunta de Reforma de la Ley de Agentes de Viajes.
- Coordinador del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano
- Responsable del Programa de Extensión de Gestión de la Calidad en Organismos Públicos de Turismo.
- Responsable de la Comisión intersectorial de Gestión de la Calidad y Gestión Ambiental en Playas y Balnearios Concesionados.
- Responsable de la implementación en la organización del Sistema de Gestión que toma como modelo las bases del Premio Nacional a la Calidad
- Representante de la SECTUR en:
 - AIME 2004 y AIME 2005 – Asia Pacific Meetings and Incentives Expo – Melbourne, Australia
 - IV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Turismo – San José de Costa Rica, Costa Rica, 2004
 - 12va. Reunión Departamental de Facilitación de la OACI – El Cairo, Egipto, 2004.