

III ENCUENTRO DE ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS  
PARTICIPANTES EN EL SISTEMA DE CALIDAD TURÍSTICO ESPAÑOL

Segovia y Parque Natural de las Hoces del Río Duratón, 15 y 16 de junio de 2011

## TALLER 2. MEJORA CONTINUA

### INTRODUCCIÓN

Al finalizar la implantación del Sistema de calidad y superar con éxito la auditoría de certificación, se suele producir un relajamiento del personal que puede llegar a ser delicado si se prolonga en el tiempo. Una equivocada interpretación puede derivar en la creencia de que con la auditoría de certificación ha finalizado el proceso relativo a la gestión de la calidad y que la Marca de Calidad le pertenece de forma permanente.

Para evitar estos riesgos, los responsables de la implantación, mantenimiento y mejora del Sistema de calidad deben diseñar líneas de actuación dirigidas a informar y sensibilizar a todos los trabajadores/as de que el proceso de mejora de la calidad no tiene fin y asignar las responsabilidades oportunas para que el Sistema siga funcionando eficazmente.

Un adecuado mantenimiento del Sistema de calidad, que incluya los mecanismos necesarios para establecer la Mejora continua de la gestión de la calidad, es fundamental para acceder con ciertas garantías de éxito a las sucesivas auditorías que va a afrontar el ENP.

Entre estos mecanismos está el análisis de las herramientas creadas para medir la satisfacción de los usuarios y la consecución de los objetivos de calidad marcados o para realizar las inspecciones de servicios y equipamientos, las revisiones periódicas del funcionamiento del Sistema y las auditorías internas. Todos ellos deben confluir en el establecimiento de planes de mejora anuales que faciliten el proceso de mejora continua de la gestión del ENP.

## OBJETIVOS

- Realizar un análisis comparativo de las herramientas de mejora continua de los ENP (sistemas de evaluación y seguimiento, objetivos de calidad, planes de mejora, formación y sensibilización del personal).
- Debatar sobre las directrices y actuaciones necesarias para que un ENP diseñe un plan de actividades de mantenimiento del Sistema de calidad implantado, trabajando en un estadio de mejora continua.

**COORDINADOR:** Amanda Guzmán (ECOTONO)

## DESARROLLO DEL TALLER

| DURACIÓN      | CONTENIDOS  |
|---------------|---|
| 11:30 - 11:45 | Exposición del tema a tratar  |
| 11:45 - 13:00 | Análisis de herramientas de seguimiento y evaluación del Uso Público del ENP y del Sistema de Calidad |
| 13:00 - 14:00 | Debate sobre el diseño y definición de los objetivos y plan de mejora                                 |
| 14:00 - 15:30 | Comida  |
| 15:30-17:00   | Continuación  |
| 17:00 - 17:30 | Elaboración de conclusiones: Directrices para la mejora continua                                      |

## RESULTADOS

### 1. Claves y directrices para la mejora continua

- **Análisis de herramientas de seguimiento y evaluación del Uso Público del ENP y del Sistema de Calidad**
  - Se identificaron las **principales fuentes de información** que permiten definir oportunidades para la mejora: encuestas a los visitantes (medición de la satisfacción de la visita), sistema de quejas y sugerencias, seguimiento de planes (UP, formación, mejora, etc.), seguimiento de objetivos, indicadores, auditorías (internas y externas), condiciones adversas a la calidad (incidencias, no conformidades), acciones correctoras y preventivas, inspecciones o revisiones de los equipamientos de UP, reuniones con el personal del ENP.

- Sobre las encuestas se realizaron las siguientes consideraciones:
  - Es importante no olvidar que las encuestas son una herramienta para poder medir la satisfacción de los visitantes, y que, por lo tanto, para conseguir ese objetivo (medir la satisfacción) se podrían utilizar además otras herramientas o fuentes de información que pudieran resultar efectivas.
  - Es muy importante planificar adecuadamente el sistema de Encuestación, definiendo claramente qué se quiere conseguir (medición de satisfacción, caracterización, obtener información para la mejora, etc.), y en función de esto establecer el tipo de encuesta, el momento y la forma de hacerla para lograr la información deseada (una vez visitado el equipamiento y el ENP) y una respuesta sincera del visitante (anonimato).
  - Aportan mayor información para la mejora las preguntas abiertas que la valoración numérica, y concretamente aquellas que hacen referencia a lo que menos le ha gustado al visitante, del equipamiento o del ENP.
  - La mayor parte de las encuestas se realizan en los centros de visitantes, donde es más fácil y menos costoso obtenerlas, sin embargo, tan sólo el 10% de los visitantes pasan por estos equipamientos y la mayoría lo hace antes de visitar el resto del ENP.
- Para obtener información de interés de los visitantes es muy efectivo implicar al personal del ENP que trabaja en campo: cuadrilla de mantenimiento, vigilancia, etc.
- Como herramientas alternativas a las encuestas existen otras fuentes de información que no se utilizan: foros, redes sociales, etc. Estas herramientas servirían para obtener información de la satisfacción de los visitantes después de su visita. También existe la posibilidad de utilizar las nuevas tecnologías (PDA, GPS, etc.) como ha hecho de forma piloto el Parque Regional de Gredos (Castilla y León, ver apartado de buenas prácticas).
- Si bien, algunas de las fuentes de información se analizan de forma más periódica, el análisis completo e integrado de toda la información se suele realizar anualmente en la Revisión del Sistema. Es importante extraer como conclusiones de la Revisión, las oportunidades de mejora detectadas, que servirán de base para definir los objetivos y plan de mejora para el siguiente año.
- **Diseño y definición de los objetivos y plan de mejora**
  - Unificar en un único documento objetivos y plan de mejora, pues en el plan de mejora se detallan las actuaciones que es necesario llevar a cabo para alcanzar los objetivos.
  - Utilizar el formato de tablas o fichas lo más sencillas posibles, para facilitar la comprensión y el seguimiento de los mismos por parte del personal del ENP, y en particular de la dirección y el responsable de calidad.

- Estructuración del documento de objetivos y plan de mejora anual: se considera necesario que se definan los siguientes aspectos de cada uno de los objetivos específicos:
  - Título del objetivo: el objetivo ha de ser concreto y debe establecerse dónde se quiere llegar para que sea medible.
  - Justificación y punto de partida: este aspecto permitiría explicar cómo y por qué se ha llegado a la definición del objetivo, y cuál es el punto de partida del ENP. Puede ser útil definir la fuente (quejas y sugerencias, encuestas, auditorías, etc.)
  - Actuaciones (metas): especificar las actuaciones concretas que se van a desarrollar para poder alcanzar el objetivo.
  - Responsable: es necesario especificar quién es el responsable de llevar a cabo las actuaciones y de lograr finalmente el objetivo. Es recomendable identificar una única persona, a través de su puesto, y evitar que sea siempre el responsable de calidad.
  - Recursos necesarios: humanos, económicos y materiales.
  - Plazos: es necesario asignar plazos de ejecución para las actuaciones, así como para la consecución final del objetivo.
  - Seguimiento: definir de forma suficiente cómo se va a realizar el seguimiento de la ejecución de las actuaciones y de la consecución del objetivo. Es imprescindible definir un **indicador**, con un valor de referencia y la periodicidad con la que se realizará su análisis y seguimiento. Registrar los resultados del seguimiento.
  - Aprobación o validación por parte del responsable con capacidad para asignar los medios necesarios. Esto supone formalizar el compromiso de la dirección con la consecución del objetivo y las actuaciones definidas.
- Con el objetivo de implicar al personal del ENP en la mejora continua se recomienda informarle de los resultados que se van obteniendo en la ejecución del plan de mejora, preferiblemente durante las reuniones con el personal.
- Es necesario realizar un seguimiento periódico y no sólo anual, de algunas cuestiones como los objetivos, los indicadores, la satisfacción de los visitantes, etc.
- En cuanto a los indicadores se identifican dos tipos:
  - **Los indicadores de procesos**: los que indican si los procesos se desarrollan conforme a lo establecido y están adecuadamente controlados. Éstos pueden permanecer en el tiempo.
  - **Los indicadores ligados a los objetivos**: cada objetivo específico ha de ir ligado a un indicador que permita medir en nivel de consecución del mismo, éstos variarán cuando varíen los objetivos.

- **Dificultades encontradas**
  - Entender la terminología: objetivo - actuación - meta.
  - Elegir objetivos realmente medibles y cuantificables.
  - Lograr indicadores que realmente midan lo que se quiere e interesa medir (consecución del objetivo).
  - Subjetividad y diferencia de visiones, sobre lo que es un objetivo válido o no para la mejora de la calidad y del uso público, lo que es un objetivo o una meta, etc. Existen numerosas personas implicadas en el proceso que pueden tener distintas opiniones: distintos auditores, responsables de calidad, dirección, personal del ENP, asesores externos, etc.
  - Distintos niveles de responsabilidad/toma de decisiones para concretar el objetivo y asignar medios.
- **Posibles soluciones**
  - Unificar términos, definirlos y dar ejemplos.
  - Desarrollar la formación necesaria sobre calidad, al menos al responsable de calidad, y preferentemente a todos los implicados en la definición de objetivos y planes de mejora del ENP.
  - Que los ENP cuenten con una tutoría, con una visión externa de un experto.
  - Aprovechar a los auditores para ir mejorando la definición de objetivos y plan de mejora.
  - Consultar a los ENP que llevan más tiempo certificados.
  - Voluntad política, partidas presupuestarias específicas y planificación en cascada.

## 2. Buenas prácticas detectadas

- **Sistema de encuestación de visitantes del Parc Natural del Montseny (Cataluña, certificado desde 2004).** En un proceso de depuración del sistema de Encuestación de visitantes, conforme a los resultados que iban obteniendo, han decidido eliminar de las encuestas toda información relativa a la caracterización de visitante, información que recogen directamente en una aplicación informática (SIGEP) de todos los visitantes de equipamientos con información personalizada (puntos de información y centros de visitantes). Además, han diseñado una encuesta específica para cada equipamiento, tratando de que fuera lo más reducida posible, así como han incluido dos preguntas abiertas que son las que les aportan más información para la mejora.

- **Ficha de objetivos específicos del Parque Nacional de Aigüestortes i Estany de Sant Maurici** (Cataluña, certificado desde 2006). Estructuran los objetivos específicos en fichas que contienen la mayor parte de la información que se refiere en el apartado anterior (¿Qué es lo que más le ha gustado? ¿Qué cree que se podría mejorar?).
- **Proyecto piloto en el Parque Regional de la Sierra de Gredos** (Castilla y León, certificado desde 2008) de implantación de una plataforma web de servicios móviles para el estudio, planificación y gestión del uso turístico de este espacio. El proyecto está basado en el uso del Sistema de Información Geográfica a través de dispositivos móviles GPS. El proyecto consta de tres servicios, uno de encuesta, consistente en la identificación de los desplazamientos turísticos en el Parque mediante GPS y la realización de encuestas de comportamiento y satisfacción. Otro de campo, con recogida de datos en el terreno mediante GPS, para la conservación del medio natural y la mejora de su gestión; y un tercero de guía móvil multimedia, cuya aplicación será de libre descarga. Este sistema permite al ENP tener información de los visitantes, conociendo exactamente el recorrido realizado por el ENP, así como enviarle posteriormente información sobre los resultados obtenidos.

### 3. Propuestas para la extensión de experiencias a otros espacios naturales protegidos

- Elaborar un **Manual de buenas prácticas**, en el que se puedan incluir incluso errores que se hayan cometido, pues en ocasiones se aprende más de los fallos que de los aciertos.
- Favorecer el intercambio de experiencias y compartir información entre los ENP
- Poner en marcha una Wiki de uso público, tal y como existe actualmente una de conservación que gestiona EUROPARC-España y que está funcionando bien (<http://wikiconservacion.org>).