

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD

- AÑO: 2015
- CATEGORIA: 1
- POSTULANTE: INSTITUTO DE TURISMO DEL CHACO



INDICE DE CONTENIDOS

	Pagina
RESUMEN DESCRIPTIVO DE LA ORGANIZACIÓN.....	3
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	6
INFORME	
CAPITULO 1: OBJETIVOS.....	8
CAPITULO 2: USUARIO.....	36
CAPITULO 3: PROCESOS.....	58
CAPITULO 4: PERSONAL.....	111
ANEXOS	
GLOSARIO	

RESUMEN DESCRIPTIVO DE LA ORGANIZACIÓN

El Instituto de Turismo del Chaco fue creado por sanción legislativa de la Ley Provincial N°6637, el 29 de octubre de 2010 e inicia su funcionamiento con tal en el año 2012.

Antecedentes

El Turismo en la Provincia del Chaco toma entidad a partir del año 2003 en el que se promulga la ley provincial N° 3915 que declara de Interés provincial a todas las actividades relacionadas con el turismo en la provincia. A partir de ese momento se faculta a la Dirección de Turismo dependiente del ministerio de Gobierno como organismo de aplicación; en el año 2006 la dirección pasa a constituirse como Subsecretaría de turismo de la provincia dependiente de la secretaría de la gobernación y actualmente es creado el **Instituto de Turismo del Chaco** que finalmente inicia sus funciones como tal en el año 2012.

Posicionamiento dentro de la estructura y Localización

El Instituto de Turismo del Chaco es un ente autárquico del Gobierno de la Provincia del Chaco. Desarrolla sus actividades desde su sede central, sito en la calle Sarmiento 1675 de la Provincia del Chaco. El Organismo cuenta con dos oficinas de información turística, una en López y Planes 185 cerca de la plaza central de la ciudad de Resistencia y la otra en la Estación Terminal de colectivos en Av. Malvinas Argentina y Av. Mac Lean. Local 14

Actividades Principales y Dotación de Personal

El Instituto de Turismo fue creado con la finalidad de asistir al poder Ejecutivo en el desarrollo turístico, la calidad turística y promoción del destino turístico Chaco como en aplicar el poder de policía, derechos, regulación y supervisión de las actividades turísticas en el ámbito provincial.

En función a ello, la **Visión** del Instituto ya definida en el año 2009 como: "Chaco un destino turístico de referencia regional con un modelo de desarrollo que respete su diversidad y con unas actuaciones de marketing coherentes e innovadoras" continúa

siendo un eje rector para las actividades del Instituto. Y su **Misión**: Implementar un sistema de excelencia que planifique, dirija, gestione y controle las políticas públicas turísticas. El ámbito de actuación de las mismas son: desarrollo, calidad y marketing turístico, como también la regulación del patrimonio y los servicios turísticos. Para lograr la satisfacción de los turistas, el desarrollo de los ciudadanos de la provincia y los recursos humanos del organismo.

En cuanto a su personal, el Instituto de Turismo del Chaco cuenta actualmente con 54 empleados considerando a los agentes de planta y contratados. El personal de planta permanente (28 empleados), se compone de profesionales con años de experiencia en el sector y que poseen especializaciones técnico – administrativas y turística. A su vez la mayoría de su personal contratado (26 personas) posee formación y experiencia en la actividad que realiza.

Productos y servicios más importantes

Según La Ley Provincial N°6637 promulgada en Octubre de 2010, establece los requisitos básicos y los principios rectores de acción bajo los cuales el Instituto de Turismo del Chaco debe desarrollar sus actividades. En consonancia con lo establecido por la ley, se mencionan a continuación los principales productos y servicios del Instituto de Turismo del Chaco:

- Plan Estratégico Provincial (planificación estratégica a largo plazo con sus respectivos programas operativos de Desarrollo, Marketing y Fortalecimiento Institucional).
- Convenios y / o Acuerdos de Cooperación con otros Organismos Públicos y / o asociaciones representativas del sector.
- Representación ante otros organismos públicos y privados a nivel intergubernamental y/o nacional
- Implementación de actividades de marketing y promoción para promocionar el destino turístico “Chaco, el secreto de argentina” con la impresión de la folletería y material de soporte necesaria a tal fin

- Implementación de actividades de difusión al TRADE (cadena de comercialización) y a la prensa
- Servicio de asesoramiento e información turística a través de la página web y sus Oficinas de Información Turística, que se nutren de la información generada por las distintas áreas del instituto y las organizaciones privadas.
- Programas de sensibilización y asistencias técnicas sobre distintas temáticas para el desarrollo del sector y Programas de Capacitación de alcance provincial
- Fiscalizaciones e inspecciones sobre Agencias de Viajes y mediación entre turistas y agencias de viajes por incumplimientos en contratos de viajes. Y recepción de denuncias contra prestadores turísticos.
- Desarrollo de Infraestructura y productos o servicios Turísticos

Principales clientes

De acuerdo a los objetivos del Instituto y la naturaleza de sus actividades; los principales clientes identificados son :Organismos Gubernamentales (municipales, provinciales, nacionales y extranjeros), Operadores turísticos y otros actores vinculados al sector turístico, Sector Académico y Profesional, Ciudadanos, Turistas Provinciales, Nacionales y Extranjeros, Proveedores, Usuarios internos del organismo.

Antecedentes de Calidad

Con el inicio en Diciembre de 2007 de una nueva gestión la, en ese entonces, Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Chaco, comienza su proceso de gestión con foco en lograr una cultura de calidad de excelencia y mejora continua. Una de las primeras medidas tomadas en consecuencia, fue que con el asesoramiento de la Secretaría de Turismo de la Nación, se dió comienzo al proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad que toma como modelo las Bases del Premio Nacional a la Calidad para el sector público.

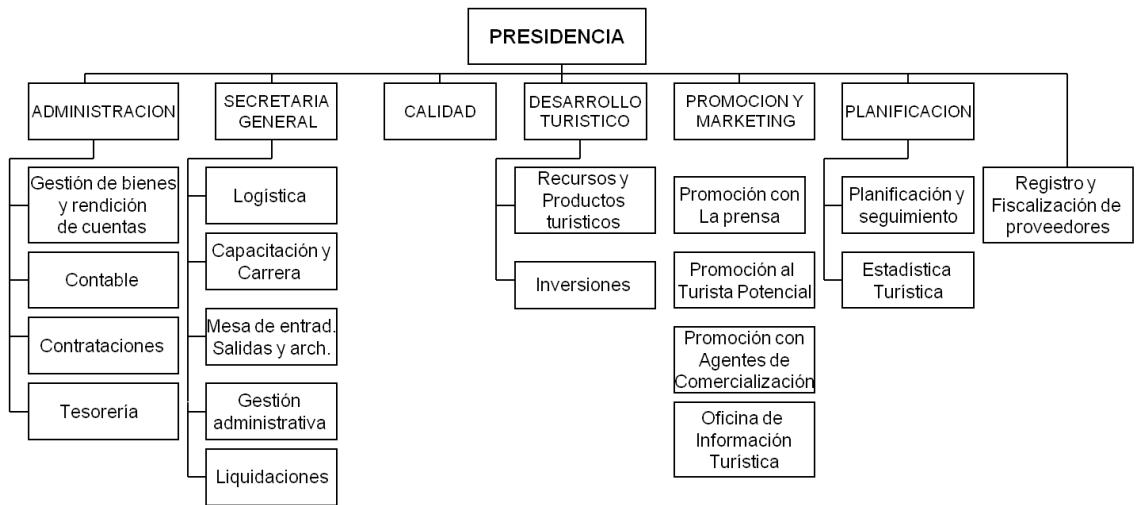
Otra de las herramientas claves que dieron puntapié en el camino hacia la calidad fue la elaboración del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia del Chaco –

Plan Chaco Explora 2015, que es la planificación estratégica y que fue realizada durante el año 2009.

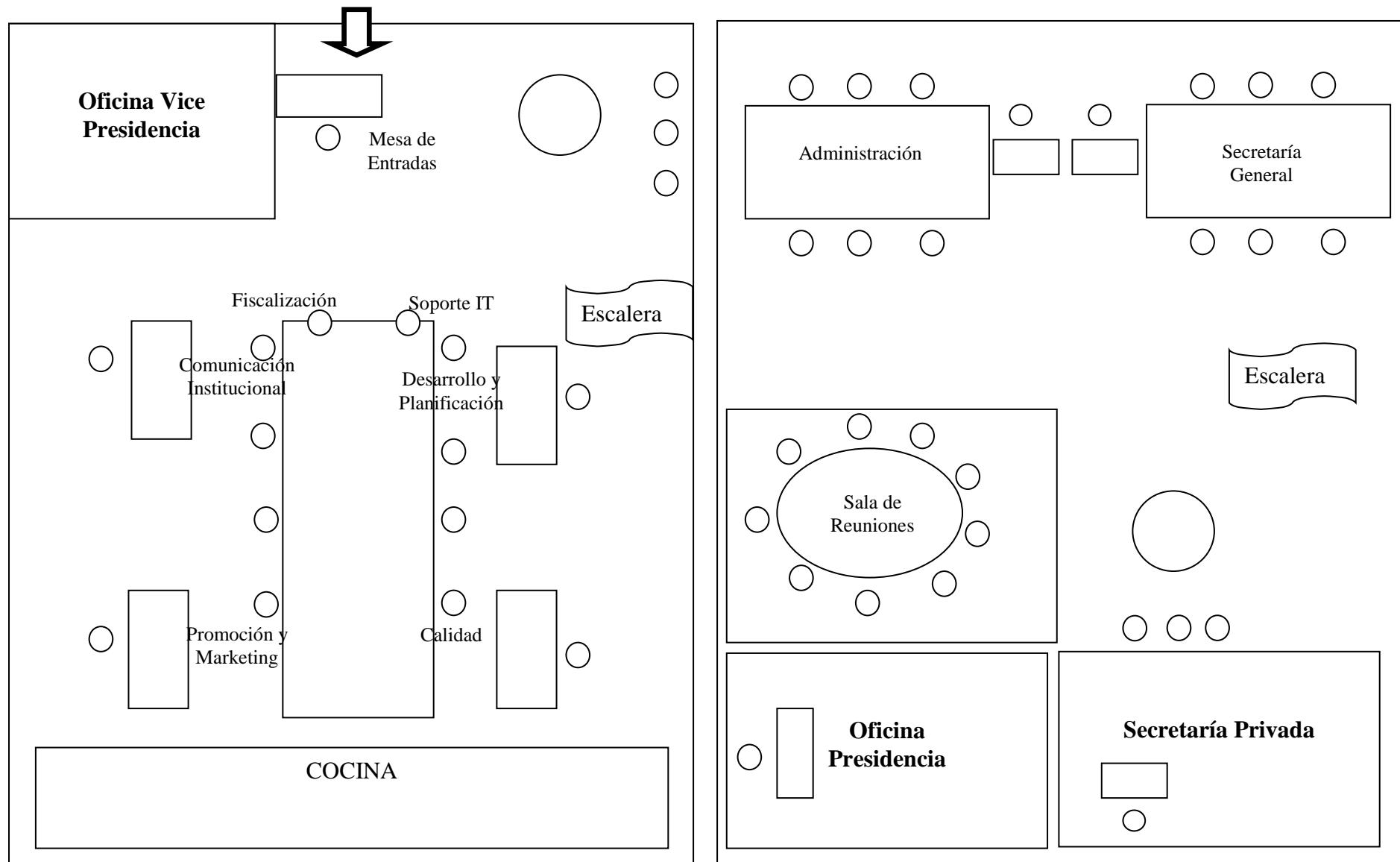
Estos dos aspectos fueron los que marcaron el origen de la instrumentación del proceso de calidad en el organismo y continúan brindando los lineamientos en el camino hacia la calidad total.

A continuación se presenta la estructura orgánica del organismo aprobada por Decreto N°1981/12 del poder ejecutivo provincial.

Estructura orgánica del Instituto de Turismo del Chaco
Aprobada por Decreto N°1981/12



PLANO DE INSTALACIONES – INSTITUTO DE TURISMO DEL CHACO



CAPITULO 1: LIDERAZGO

LIDERAZGO ENFOCADO A OBJETIVOS

Qué hace el liderazgo para

Ser innovador, emprendedor y participativo.

La conducción del máximo organismo provincial de turismo (hoy Instituto de Turismo del Chaco) toma el desafío de la transformación provincial, acompañando un cambio de paradigma en el proceso productivo de la provincia. Siendo imprescindible ante esta situación, tener **un espíritu innovador, actitud emprendedora y un estilo participativo** que se transmite a todo el equipo directivo del Instituto de Turismo del Chaco, y esto es posible ya que:

Todo el equipo se encuentra enfocado en generar nuevas opciones o mejoras basadas en experiencias exitosas e innovadoras de otros destinos, realizando propuestas de mejoras que permitan realizar un salto de calidad en la gestión por medio de la **innovación**:

- Participación en más de 20 charlas y congresos que presenten tendencias o innovaciones en temáticas turísticas.
- Evaluar la efectividad de iniciativas de otros lugares de referencia (Ecuador, Brasil, México, España, CABA) y tomar acciones en el organismo.
- Capacitaciones para la Alta Dirección en temáticas específicas.
- Vincularse y traer a la provincia expertos para formar interna y externamente en la temática turística. Como ejemplo: Eduardo Kastika (Innovación), Pedro García Demestres (España) (Centros de Interpretación), Pietro Sorba (Gastronomía y turismo) Gabriel Klein (Planes Estratégicos), Patricia Molina (Decana de la Facultad de Turismo y deporte de la UMET), Sergio Arias (Administración de Parques Nacionales) Pablo Sismanian (Turismo de Reuniones), Oscar Suarez (Promoción Turística); Lic. Valeria Pellizza – Subsecretaria de desarrollo Turístico del MinTur, entre otros.
- Vinculación con el sector académico a los fines de incentivar la revisión de la currícula a para lograr tecnicaturas más eficientes y promover el dictado de las licenciaturas.
- La Dirección por Art. N°52 de la Ley 6637 adopta el modelo de bases del Premio Nacional a la Calidad, logrando **el 1er y 3er Nivel de Distinción del MINTUR**, en el año 2013 se presentó al **Premio Nacional a la Calidad** llegando a la instancia de visita y en el año 2014 obtuvo una **mención especial de Gestión de Calidad otorgada por la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación en los aspectos “LIDERAZGO PARATICIPATIVO Y PARTICIPACION DEL PERSONAL”**.
- El desarrollo del Plan Chaco Explora 2015 como una definición estratégica y una clara visión de considerar a la actividad turística como Política de Estado.
- La Incorporación al SIGOB (Sistema de Gestión para la Gobernabilidad implementado por la Provincia del Chaco).
- Establecer en el Chaco el Instituto de Turismo del Chaco, entidad autárquica, aprobada por unanimidad en Cámara de Diputados luego de su trabajo en comisiones.

- El Desarrollo de una página web que contempla la nueva imagen del Instituto y que actúa como nexo de conexión con los usuarios.
- Haber realizado el 1er y 2do Congreso de Turismo Receptivo con la participación de expertos de nivel nacional.

Asimismo, ***la actitud emprendedora***, impulsa a todo el equipo, enfocándolo en lograr que el Chaco sea un destino turístico de referencia regional, avanzando hacia la Visión compartida y para ello el equipo trabaja en:

- El desarrollo de nuevos productos, para lo que se definieron 12 experiencias turísticas: Gastronomía Chaqueña, Turismo Aventura, Turismo Bienestar, Turismo Cultural - Arte a Cielo Abierto, Pesca Deportiva, Avistaje de Aves, Entretenimiento, Ecoturismo, Turismo Científico, Turismo de Reuniones, Turismo Comunitario, Fiestas Populares – Bienal, Turismo Rural
- La construcción de las bases organizacionales y turísticas a nivel provincial: se aprobaron y crearon el Plan Estratégico Chaco Explora, la Orgánica Institucional, el Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Turismo, entre otros
- El diseño e implementación de estrategias de marketing innovadoras. Como ejemplo mencionar: la creación del producto City Tour y Paseos Náuticos del Instituto, la consecución de la aprobación por Ley y Decreto de todos los aspectos que hacen a la consolidación institucional, Para lograr un estilo participativo, la Organización lidera distintos espacios orientados a la comunicación e interacción, tanto del personal de la organización como con usuarios externos. También promueve una política de puertas abiertas, en la cual el usuario tiene acceso a los Directores de la organización como a la Presidencia y Vicepresidencia.

Concretamente desde el organismo se llevan adelante las siguientes acciones:

- Se organizan reuniones mensuales del Sistema de Gestión en los que participa toda la organización, dejando registro y minuta de las mismas.
- Se implementan procedimientos y mecanismos de recepción para Sugerencias y Reclamos del personal y usuarios externos.
- Se propicia la incorporación y participación del personal en la ejecución de las tareas y participación en eventos y proyectos del Instituto. Ejemplo de esto es la presencia en eventos Internacionales (FIT- Feria Internacional de Turismo), Regionales (Caravana Litoral-Carnavales) y Locales (Bienal de Esculturas), desarrollo de productos como pesca deportiva y avistaje de aves (Área Desarrollo).
- Se realizan presentaciones ante distintos usuarios con la finalidad de validar y corregir enfoques, detectar necesidades y coordinar actividades.
- Se implementan carteleras de comunicaciones para todos los usuarios
- Se incentivan actividades de difusión de la gestión con la finalidad de que todos los usuarios conozcan lo que se está haciendo desde la organización.-

Generar, difundir y promover valores de calidad

Los ***Valores de Calidad*** están implantados en la organización desde el inicio del Sistema de Gestión y fueron generados luego de una reunión con todo el personal en la que se identificaron y consensuaron los valores que definían a la organización y eran compartidos por todas sus

áreas y niveles. A su vez, nuestros valores están íntimamente asociados a la Visión y Misión de la organización, de manera de realizar un trabajo coherente y alineado. Es así que nuestros valores definidos son:

ETICA	Decir la verdad, para este propósito es fundamental que la cultura organizacional de la organización se base en la honestidad y transparencia.
ORIENTACION AL CLIENTE	Nuestro compromiso con la satisfacción de los clientes internos y externos deben reflejarse en el respeto por sus derechos y la búsqueda de soluciones siempre de acuerdo con criterios de economicidad, eficacia y eficiencia.
RESPETO Y AUTOESTIMA	Nuestra conducta siempre debe ser de integridad, confianza y lealtad. Así como la valoración del ser humano en su privacidad, individualismo y dignidad.
TRABAJO EN EQUIPO	La relación en el trabajo debe basarse en la cortesía y el respeto. Cada coordinador formal o informal debe dar el ejemplo a los demás con sus acciones.
CONOCER EL ORGANISMO Y SUS SERVICIOS	Todos los empleados deben saber cómo funciona el organismo en todas las áreas. El organismo entrenará y alentará a todos los empleados para que conozcan los productos, servicios, procesos y procedimientos.
MERITOCRACIA	El organismo reconocerá el mérito de todos los empleados y asegurará que se generen igualdad de oportunidades de acuerdo con el cumplimiento de cada uno de ellos, de acuerdo a sus objetivos.
EMPATIA	Ponerse en el lugar del otro, para obtener resultados en equipo es fundamental trabajar pensando en el compañero.

Una vez consensuados, fueron redactados y compartidos con toda la organización con la finalidad de apropiar los mismos. Cada vez que una persona ingresa a la organización los valores son transmitidos durante el proceso de inducción, estos últimos están expuestos en la cartelera de la organización de manera tal que cada persona que ingresa a la organización tome conocimiento de nuestros valores y trabaje con ellos.

Como actividades para **promover** nuestros valores de calidad, se realizan múltiples actividades como ser la implementación de Programas de Buenas Prácticas, la firma de convenios de Calidad Turística en distintos marcos de acción y propiciando también que otros organismos tomen la cultura de calidad como un valor importante para la gestión del sector público, orientadas no solo a lograr que internamente se apropien los valores sino también los usuarios externos. Se auspicia y contribuye a la organización de jornadas de difusión de la temática, a la fecha se realizará un Congreso de Calidad en el Sector Público en UTN y se participó como expositores en distintos Congresos

Comprometerse con las personas, con la sociedad y el medio ambiente

El compromiso con las personas está implícito en todas las acciones realizadas por el organismo. Partiendo de nuestra Misión y Visión en los que la preservación y respeto de la diversidad, desarrollo y satisfacción de las personas están expresamente mencionados y por ello están presentes en todos los proyectos y acciones impulsadas por el organismo.

A su vez en la Política y la Visión de la organización están contenidos nuestros valores organizacionales y se integran a los objetivos de equidad social, eficiencia económica y sustentabilidad ambiental que sustentan el compromiso hacia una conducta ética.

En la Provincia del Chaco el Desarrollo Turístico tiene y tendrá un fuerte impacto para el desarrollo de las comunidades y la población en general.

Asignar tiempo de la dirección a actividades de calidad

Como ejemplos concretos de acciones que demuestran el tiempo destinado por la dirección a actividades de calidad se puede mencionar que el equipo de dirección ha estado involucrado (y continua) de las siguientes maneras:

- Las autoridades del organismo participan activamente en los talleres de sensibilización para la difusión de las bases del PNC, seminarios de calidad (como por ejemplo “Seminarios en la Excelencia de Gestión de Destinos de la OMT (Organización Mundial de Turismo) organizado por el organismo en el año 2010.
- A su vez, el enfoque de calidad ha sido incorporado a la Planificación Estratégica y Operativa de la organización,
- se realizan reuniones mensuales para monitorear el seguimiento del SIGOB - Sistema de Gestión para la Gobernabilidad- implementado por la Provincia del Chaco como herramienta metodológica de Planificación Estratégica Provincial y la Planificación Operativa,
- A su vez, las Autoridades están presentes en todos los cursos de formación realizados con el personal, se mantienen informados respecto de las reuniones a las que no asistieran.
- Se designó un Comité de Calidad para trabajo en equipo sobre la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad y se designaron responsables de procesos (10 responsables) y sub procesos (16 responsables) que colaboran con la implementación y mejora del Sistema.
- A su vez durante el 2015 se implementa un programa de educación “formal” para todo el personal del organismo que lo solicite con una inversión estimada superior a los \$150.000.

Difundir Políticas, Objetivos y Metas de Calidad.

La difusión de políticas, objetivos y metas de calidad es realizada por diversos canales

Políticas: Las Políticas de Calidad son difundidas desde el mismo momento en el que ingresa un nuevo integrante a la organización por medio del proceso de inducción, en carteleras del organismo para conocimiento de todos los usuarios y materiales de difusión,

A su vez, se realizan presentaciones a distintos usuarios externos y los lineamientos de la política son difundidos por el Presidente del Instituto y la Directora A/C del Área de Calidad Los

Objetivos y Metas de Calidad son establecidos anualmente y son dados a conocer hacia toda la organización, tanto al momento de su definición como posteriormente en la presentación anual de resultados. Estos objetivos y metas están orientados a la mejora continua del Sistema de

Gestión de Calidad y todos los miembros de la organización tienen incidencia en su cumplimiento, siendo el área de calidad la responsable del seguimiento de los mismos.

Difundir la Misión, Visión y Ética del organismo

El principal mecanismo de difusión de la Misión, Visión y Ética del organismo es que estas estén presentes en todas las acciones realizadas por el organismo, por ello tanto las estrategias como los procesos fueron concebidos alineadas a estas. La comunicación de las acciones también es un mecanismo adoptado.

Evaluar la efectividad de lo anterior

Desde la organización se ha designado a una persona interna responsable de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, que en conjunto con los referentes de cada proceso se encarga del monitoreo y gestión del Sistema de Gestión de Calidad y de facilitar los mecanismos de difusión de todo lo mencionado.

De todas las reuniones o evaluaciones, ya sean del SGC o de análisis específicos, existen registros en actas o presentaciones que permiten observar las evoluciones o involuciones en función a lo planificado y evaluar si lo realizado ha sido efectivo.

A su vez, un asesor técnico del Ministerio de Turismo de Nación realiza asesoramiento, visitas de soporte y capacitaciones para continuar la mejora de los distintos aspectos.

Por último, la revisión por la Dirección de todos los procesos e indicadores de gestión en las distintas instancias generadas a tal fin garantizan un seguimiento y mejora de todos los aspectos antes mencionados.

ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL LIDERAZGO

Cómo hace la organización para:

Desarrollar acciones para promover la ética en la gestión

Las normas éticas son definidas conjunto con todo el personal, tanto para el funcionamiento interno de la organización como el comportamiento hacia la comunidad en su conjunto. Las autoridades son las principales responsables de verificar que todas las acciones realizadas por las distintas direcciones estén alineadas a las mismas.

Desde el liderazgo se impulsan acciones que favorezcan el comportamiento ético de todas las direcciones, desde el control cruzado de pagos y contrataciones hasta la ética en la implementación de proyectos y acciones de desarrollo, promoción y calidad en cuyo caso se analizan, establecen y controlan las normas a cumplir cubriendo el espectro de vinculación del

sector turístico, se fomenta la transparencia y la eficiencia como una responsabilidad hacia los usuarios

Difundir y promover la cultura de la calidad en la comunidad.

La difusión de la cultura de calidad en la comunidad es realizada por medio de acciones que evidencien la importancia de trabajar en un Sistema de Gestión de Calidad y el impacto que la Calidad Turística en conjunto con el desarrollo turístico podrá tener en el desarrollo local de la comunidad.

Es así que desde el Instituto se realizan distintas acciones para difundir y promover la cultura de calidad:

- Participación del Instituto de Turismo en programas asociados a Calidad Turística y la comunicación de estas acciones a la comunidad con la finalidad de actuar de ejemplos hacia otros actores vinculados a la actividad turística provincial.
- La implementación, en conjunto con el Ministerio de Turismo de la Nación, de programas de calidad enmarcados dentro del SACT (Sistema Argentino de Calidad Turística) destinados a prestadores turísticos de distintas localidades de la provincia y con distintos grado de avance dependiendo de la realidad en cuestiones de calidad de los prestadores.
- Participación como impulsores y facilitadores del Premio Provincial a la Calidad con la finalidad de difundir y acompañar a otros organismos provinciales en la iniciativa de trabajar en un Sistema de Gestión de la Calidad en el sector público.
- Generando actividades de capacitación en los que la cultura de calidad turística y las ventajas de los Sistemas de Calidad sean presentados y trabajados con los distintos actores del turismo provincial.
- Trabajar con los distintos municipios en la temática de Calidad Turística.
- Dar soporte a los emprendedores turísticos para la mejora de la calidad de sus proyectos y Start Up en la actividad turística.

Preservar el medio ambiente interno y externo.

Como acciones para preservar el medio ambiente interno y externo la organización desarrolla distintas actividades destinadas a:

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none">• Fomentar el cuidado del medio ambiente/habitabilidad en el espacio de trabajo.• Fomentar la conciencia de cuidado y optimización de los recursos.• Concientizar de que cada uno es responsable por el cuidado del Medio Ambiente.• Apoyar e incentivar iniciativas del personal vinculadas al cuidado del Medio Ambiente, como el reciclado de papel, clasificación de residuos, capacitación en fauna y flora provincial, entre otras.	<ul style="list-style-type: none">• Incorporar a la Planificación Estratégica y Operativa proyectos destinados a la conservación y protección de los Recursos Naturales.• Trabajar en la concientización del cuidado del Medio Ambiente hacia todos los usuarios de la organización.• Apoyar programas que tengan como característica el cuidado de los espacios naturales y la valoración de los recursos.• Difundir las acciones que se realizan y las experiencias exitosas en materia de preservación, conservación y concientización medioambiental.

Desarrollar sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional.

En cuestión a las acciones enmarcadas en los sistemas de seguridad y salud ocupacional en la organización se realizan acciones destinadas a:

Gestión de Seguridad

- Implementación de acciones destinadas a cumplir con las normativas provinciales que establecen las medidas de seguridad mínimas de los espacios de trabajo.
- Brindar los recursos necesarios, las herramientas y elementos de seguridad necesarios para la conservación del personal en caso de incidentes.
- Realizar controles periódicos del estado de las instalaciones.
- Implementar un sistema de seguridad informática.
- Definir un responsable de seguimiento del Sistema de Gestión de la seguridad ocupacional.

Gestión de la Salud Ocupacional

- Mejorar las condiciones de trabajo para favorecer un espacio saludable dentro de la organización por medio de la buena iluminación, cuidado de la circulación del aire, espacios adecuados de trabajo, distribución de los espacios de trabajo.
- Verificar que los prestadores turísticos de la provincia posean un espacio de trabajo saludable dentro de sus organizaciones.
- Realizar un seguimiento de las causas de ausencia con el fin de identificar posibles alertas sobre la salud ocupacional de los empleados.
- Desarrollar una cultura favorezca la salud, promoviendo un clima organizacional positivo y una mayor eficiencia en la realización de las tareas.
- Promover un espacio de trabajo limpio y ordenado para un ambiente saludable.
- Realizar reuniones de carácter preventivo con el personal para gestionar las acciones correctivas y/o preventivas que pudieran surgir.

IMPLANTACIÓN

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a:

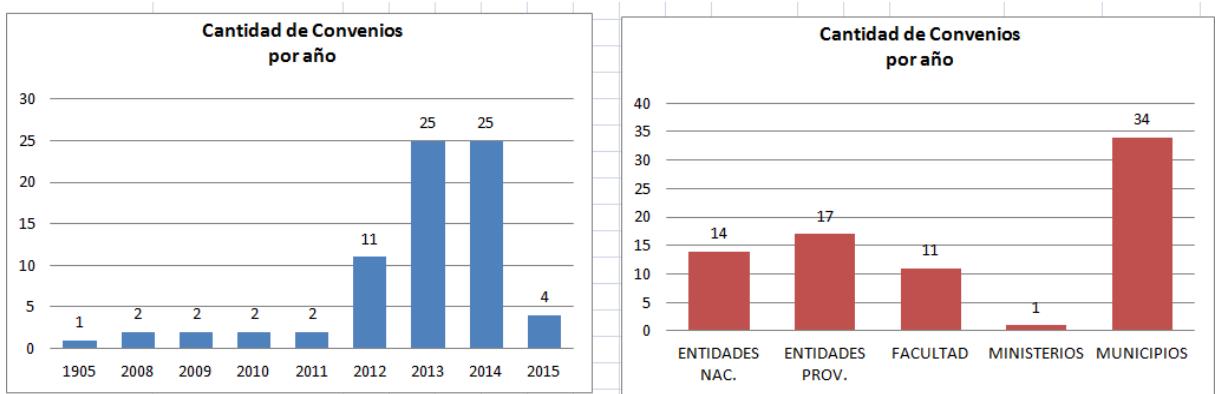
Desarrollar acciones para promover la ética en la gestión

Con la finalidad de promover la ética en la gestión se:

- Difundió el código ético de la OMT como código rector general de la actividad a realizar por el Instituto.
- Se respetaron los lineamientos éticos en las acciones del organismo, controlando el cumplimiento de las normas éticas vinculadas a las acciones.
- Se realizaron acciones con los usuarios externos para promover la transparencia de nuestras acciones: se implementó un procedimiento claro y transparente para la comunicación con proveedores, se implementaron informes semanales de estado de los expedientes a las distintas áreas para el seguimiento y monitoreo, entre otros)

Difundir y promover la cultura de la calidad en la comunidad.

- El Instituto de Turismo del Chaco certificó los niveles 1 y 3 en el Programa de Excelencia del Sistema Argentino de Calidad Turística y logró la distinción en el Programa de Buenas Prácticas en la Oficina de Información Turística.
- En el año 2012 el organismo se presentó al Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público pasando a la instancia de visita y en el 2014 obtuvo dos **distinciones** por “*Liderazgo participativo y Participación del Personal*”.
- A la fecha, Se implementaron 4 programas de Calidad Turística (SIGO, Buenas Prácticas, IRAM y Directrices para Municipios) destinados a los distintos actores de la comunidad para instalar la cultura de Calidad. La implementación del programa SIGO (Sistema Inicial de Gestión Organizacional) en el año 2010 con 14 Prestadores distinguidos, La Implementación de Directrices de Buenas Prácticas para el sector turístico en el año 2012 – 2013 con 12 prestadores certificados, la Implementación de Normas IRAM SECTUR en el año 2014 con 2 prestadores distinguidos en el SACT.
- En el marco del Programa Interno de Capacitación se realizó una formación básica en atención al turista destinada al sector privado, la que tuvo un alcance de más de 10 localidades y 150 participantes, con la participación de agencias de viajes, museos, prestadores turísticos, personal de hoteles y restaurantes y público en general.
- El equipo de la Dirección de Calidad participó en la elaboración de las Bases del Premio Provincial a la Calidad para el Sector Público, prestando su informe para la formación de los auditores. A su vez, agentes del organismo participaron activamente como auditores.
- Desde el año 2012 el organismo trabaja con los municipios para la conformación de las áreas de turismo y asiste en la definición de su estructura, la formación de sus referentes, capacitaciones a los informantes, preparación del material, trabajo con los distintos municipios en la temática de Calidad Turística.
- Con el CAET (Centro de Apoyo a Emprendedores Turísticos) se realizaron acciones de soporte a más de 80 emprendedores turísticos para la mejora de la calidad de sus proyectos y Start Up en la actividad turística.
- Por otro lado desde el Área de Promoción se brindó asistencia a más de 30 prestadores mejorando su imagen, diseñando los medios de comunicación de sus servicios, desarrollando sus páginas web (15 páginas desarrolladas) y 24 videos institucionales creando conciencia de la importancia de la calidad no solo en el servicio sino también en la comunicación acorde a los mismos
- Las Autoridades del Organismo participaron como expositores en los Congresos Argentinos de Calidad Turística de los años 2013, 2014 y 2015.
- Se incluyó la temática calidad en los Congresos de Turismo Receptivo de la Provincia de los años 2013 y 2014.
- Se realizaron inversiones destinadas a fortalecer y mejorar la calidad de los distintos eventos provinciales de alto impacto social y turístico con más de \$7.000.000 invertidos
- Se realizaron 11 convenios con universidades destinados a contribuir en la formación de los estudiantes y futuros profesionales del Turismo Provincial.



Preservar el medio ambiente interno y externo.

En relación a la preservación del Medio Ambiente se pueden mencionar los siguientes puntos:

Medio Ambiente Interno

Desde el año 2010 se realiza una campaña de reciclaje de papel (diarios, revistas, cartones y otro material reciclable que pueda recolectarse dentro del organismo) y recolección de tapitas con la finalidad de realizar economía de recursos que afectan al medioambiente y contribuir a la Fundación Ciudad Limpia y la Casa Garraham. A la fecha se realizaron más de 10 entregas (una cada tres meses aproximadamente), Se favorece la clasificación de residuos dentro de la organización, Se implementó la firma ahorre papel para todos los correos oficiales del organismo., Se diseñó cartelería específica para la concientización del ahorro de agua y energía.

Medio Ambiente Externo

Se trabajó en conjunto con la Administración de Parques Nacionales para la concientización sobre el cuidado del Medio Ambiente y para impulsar el desarrollo de la conformación del Parque Nacional Impenetrable que permitirá la preservación de 130.000 hectáreas de naturaleza autóctona de la región.

Se participó del programa de recuperación del Río Negro (saneamiento en conjunto con Administración Provincial del Agua) de acuerdo a lo estipulado por el programa N° 8 del Plan Estratégico del Instituto. Entre Otras

Desarrollar sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional.

- Para el cumplimiento de las Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional, en el año 2008, antes del ingreso al nuevo edificio se realizó la verificación de sistemas de extinción verificación de protecciones indirectas en instalaciones eléctricas; estudios de iluminación en los puestos de trabajo; detección de condiciones inseguras, de los puestos laborales; detección de condiciones inseguras en las nuevas instalaciones adquiridas para sede de la Organización y revisión del estado de los elementos de trabajo (sillas, computadoras, escritorios, etc)
- Se realizaron charlas con el personal sobre primeros auxilios y planes de emergencia y se realizaron mejoras en función a sugerencias realizadas por el mismo personal.
- Anualmente se realiza un relevamiento de las instalaciones con la finalidad de generar mejoras al ambiente de trabajo y mantener la seguridad de las instalaciones.

- A su vez, desde el Área de Calidad se concientiza al personal en el cuidado de los recursos del Organismo implementando la campaña de “Día de limpieza”, implementando el método de las 5S (Clasificar, Ordenar, Limpiear, Estandarizar y Sostener) como filosofía para todo el personal
- Debido a la escasa disponibilidad de personal de limpieza, desde la organización se terciarizan los servicios de limpieza con la finalidad de garantizar el estado de las instalaciones.
- Al Área Logística se asignaron funciones asociadas a Salud y Seguridad ocupacional contactándose con organismos vinculados al tema.

DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN SOBRE OBJETIVOS DEL LIDERAZGO

¿Cuáles son las normas éticas adoptadas?

Adicionalmente a las normas éticas establecidas por la Organización Mundial del Turismo (OMT) que son las guías rectoras, las normas éticas definidas para el organismo son:

Normas Éticas para los Procesos Internos

1-Respeto en el cumplimiento de la carga horaria de cada personal de la Institución. 2-Colaborar en el ahorro de los servicios del organismo (energía, agua, aire etc.) 3-Respetar las normas de conducta para el correctivo y adecuado cumplimiento de la función de cada área. 4-Tener criterio en el uso de Internet (al bajar mails en cadena, se bajan virus) 5-Moderar el uso de voz. 6- Ser solidario con los compañeros y ponerse en el lugar del otro 7- Ser respetuoso

Normas Éticas hacia la Comunidad

1-Respeto por los espacios públicos y difusión del cuidado del Medio Ambiente, 2- Alineación de los planes y programas de la Organización al Código de Ética de la OMT. 3- Planes de acción y acuerdos de cooperación con organismos e instituciones.

¿Cuál es la fuente o código de donde fueron obtenidas las normas éticas adoptadas?

Los lineamientos éticos de la Organización fueron definidos sobre la base del Código Ético Mundial para el Turismo, definido por la OMT en el que se definen lineamientos éticos respecto

CÓDIGO DE ÉTICA OMT	• La contribución del turismo al entendimiento y al respeto mutuo entre hombres y sociedades.
	• El turismo como instrumento de desarrollo personal y colectivo.
	• El turismo como factor de desarrollo sostenible.
	• El turismo como factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad.
	• El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino.
	• Obligaciones de los agentes del Desarrollo Turístico
	• Derecho al turismo.
	• Libertad de desplazamiento turístico.
	• Derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico.
	• Aplicación de los principios del Código Ético Mundial para el Turismo.

¿Qué figura en la política respecto del compromiso hacia una conducta ética?

De la enunciación de la política del organismo se refleja el compromiso con una conducta ética a través de:

POLÍTICA DEL ORGANISMO	<ul style="list-style-type: none"> • Preservar mínimos impactos ambientales. • Políticas de Calidad orientadas a la excelencia en el servicio, buscando la satisfacción del cliente. • Políticas de Recursos Humanos orientadas a la responsabilidad en la consecución de metas y objetivos. • Políticas de Ejecución de Presupuesto con criterios de eficiencia, eficacia y economicidad. • Todas las políticas que se aplican son con el fin de adelantarse a las necesidades de los clientes internos y externos con el fin de obtener una mejora continua.
-------------------------------	---

Describir los objetivos y metas respectivos a estimular la mejora de otros miembros de la comunidad

Programa	Objetivo	Meta
Centro de Apoyo a Emprendedores Turísticos (CAET)	Promover el fortalecimiento e incremento de prestadores turísticos de la provincia mediante asesoramiento técnico en materia de planificación, formulación de proyectos, asociativismo y comunicación	40 prestadores asistidos técnicamente
Calidad y Capacitación	promover la profesionalización y calidad en la prestación de los servicios turísticos mediante capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del proceso Calidad – Cap 3
Programa Turismo Rural Comunitario	Desarrollar turísticamente el área Impenetrable Chaqueño por medio de Capacitaciones, acompañamiento a emprendedores, obras de infraestructura y acciones de promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo con 3 (tres) comunidades aborígenes (dos comunidades Wichí y una Qom) • Contacto con más de 200 (doscientos) actores turísticos reales y potenciales del Impenetrable.

¿Qué programas se desarrollan para difundir la cultura de la calidad en la comunidad?

En cumplimiento de lo definido en el Plan Estratégico del Instituto en el programa 4- proyecto 5 de Capacitación y Entrenamiento de Prestadores Turísticos y en el programa 6 de Sensibilización Turística desde el Instituto se desarrollan:

Programa de capacitación y entrenamiento de prestadores turísticos: con la finalidad de promover la profesionalización y la calidad en la prestación de los servicios turísticos a partir de brindar capacitaciones teórico-prácticas tanto en la gestión de los emprendimientos como en los como en los oficios relacionados con la actividad turística.

A la fecha (desde el año 2011), se han realizado más de 20 capacitaciones con más de 800 personas capacitadas y más de 14 localidades provinciales visitadas.

Programa de Sensibilización Turística : Contenidos y mensajes que se plasmaron en piezas comunicacionales destinadas a sensibilizar a la población chaqueña sobre los productos con los que cuenta la provincia y son puestos a disposición de la comunidad por medio de la página web del Instituto con la finalidad de que los mismos sirvan como soportes comunicacionales para el desarrollo de sus actividades y a la vez que el mensaje esté en consonancia con la estrategia de comunicación turística provincial.

En el mismo sentido se implementó en el año 2014 el Programa “Conocé tu Chaco” destinado a que los ciudadanos de la provincia puedan visitar los destinos turísticos provinciales y conocer los atractivos que son promovidos desde el Organismo a nivel Nacional e Internacional.

¿Qué acciones se realizan para estimular la mejora de otros miembros de la comunidad?

Desde el Instituto de Turismo se realizan distintas acciones destinadas a la mejora de otros miembros de la comunidad, entre otras se pueden mencionar:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 17 tipos de Materiales (folletos institucionales, mapas, investigaciones, merchandising, posters) a disposición de todos los prestadores y la comunidad |
| <ul style="list-style-type: none">• Difusión de página web (informes, estadísticas, folletos, manuales, etc) (www.chaco.travel) Esta página web es difundida en los distintos soportes comunicacionales de la organización con la finalidad de que sea un canal de comunicación válido para la obtención de información que mejore los servicios turísticos provinciales. |
| <ul style="list-style-type: none">• 11 estudiantes de guías de turismo que realizaron prácticas pagas en el organismo, con la finalidad de fomentar la participación de estudiantes de turismo en las actividades del Instituto. |
| <ul style="list-style-type: none">• Se firmaron convenios de colaboración con universidades para que los estudiantes puedan participar de actividades realizadas por el Instituto que contribuyan a su formación; como ejemplos se pueden mencionar. |
| <ul style="list-style-type: none">• Participación de 5 estudiantes en la FIT (Feria Internacional de Turismo 2013-2014) llevados por el Instituto y 11 estudiantes que realizaron prácticas en las Oficinas de Información Turística. |
| <ul style="list-style-type: none">• 2 Actividades de capacitación realizadas en la Universidad Popular y Universidad Nacional del Nordeste, dictadas por el Presidente del Organismo, destinada a que los estudiantes conozcan el Plan Estratégico Provincial. |
| <ul style="list-style-type: none">• Invitación y traslado de estudiantes de turismo al Primer y Segundo Congreso de Turismo Receptivo de la Provincia en el que más de 150 estudiantes tuvieron la oportunidad de aprender de exponentes de turismo de nivel nacional. |
| <ul style="list-style-type: none">• Comunicación de todas las acciones de formación a las 3 Universidades que dictan carreras vinculadas al turismo en la provincia |
| <ul style="list-style-type: none">• Implementación de 5 Programas de Calidad con Ministerio de Turismo de la Nación. En estos programas se incentiva la participación de los prestadores turísticos con la finalidad de que los mismos tengan una motivación adicional para realizar mejoras en sus servicios y organizaciones contribuyendo a la calidad turística provincial. |

¿Qué recursos se asignan para estimular y facilitar programas de calidad en la comunidad?

Desde el Instituto se asignó un **presupuesto** de \$1.000.000 con la finalidad de implementar programas de Calidad en destino y financiar todas las actividades de formación en todo el territorio provincial.

A su vez **una persona del Área de Calidad** está designada específicamente a las tareas de formación y capacitación turística provincial y la organización cuenta con **dos medios de transporte propios** puestos a disposición para la realización de los traslados a territorio así.

Las Áreas de Diseño y Prensa contribuyen a la difusión de las actividades y soporte técnico en los casos que algún miembro de la comunidad requiera de ayuda para la mejora de su imagen

¿Cuándo se iniciaron las acciones de estímulo a la mejora de otros miembros de la comunidad?

Desde el año 2009 la palabra “Calidad” está en boca de las autoridades de la organización, por ende desde ese año se realizan acciones destinadas a estimular la mejora de otros miembros de

la comunidad. En ese mismo año el organismo firma el convenio con el Sistema Argentino de Calidad Turística e implementa el primer programa (SIGO). A su vez, en el año 2010 se aprueba la ley de creación del Instituto de Turismo del Chaco (Ley Provincial 6637) definiendo como uno de sus ejes de trabajo el establecimiento de lineamientos de Calidad Turística y poniendo a la Calidad como uno de los tres ejes principales de funcionamiento de la organización, definiéndolo tanto en su Misión como en los objetivos del organismo.

Describir los proyectos y tecnologías utilizadas para estimular la mejora de otros miembros de la comunidad

A continuación se detallan los proyectos de acuerdo a su descripción en el Plan Estratégico del Organismo y los resultados obtenidos:

Programa 3: Turismo Comunitario - Acción: Capacitación de Emprendedores

El proyecto plantea llevar adelante las acciones de relevamiento de necesidades capacitación, determinación de contenidos y diseño de los cursos, dictado de los cursos, seguimiento y apoyo a la gestión de los emprendimientos, dirigido específicamente a estimular el desarrollo de iniciativas turísticas sustentables en las comunidades de los pueblos originarios.

A la fecha se realizaron 8 capacitaciones en Turismo Rural Comunitario alcanzando a 3 comunidades, 5 localidades y más de 200 personas capacitadas

Programa 4: Calidad Turística - Proyecto 5: Capacitación y Entrenamiento de Prestadores Turísticos

El Proyecto plantea llevar adelante las acciones de relevamiento de necesidades de capacitación, determinación de contenidos y diseño de los cursos, dictado de los cursos, seguimiento y apoyo a la gestión de los emprendimientos con el objetivo de promover la profesionalización y la calidad en la prestación de los servicios turísticos. A la fecha se implementaron 5 capacitaciones por del Plan Federal de Capacitaciones del Ministerio de Turismo de la Nación, 20 capacitaciones del plan de formación fomentado por el organismo y 5 programas de formación en Directrices de Calidad implementados bajo el Sistema Argentino de Calidad Turística

Programa 5: Centro de Apoyo a los Emprendimientos Turísticos (CAET)

El proyecto plantea llevar adelante las acciones de Contratación de RRHH para asistencia a los emprendimientos turísticos referidos a prestaciones de comunicación, organización de encuentros y rondas de negocios, facilitación de procesos de asociativismo, etc.

El programa fue implementado desde el año 2011 con más de 80 prestadores alcanzados y 32 Establecimientos Turísticos Rurales relevados. Y más de 5 localidades alcanzadas”.

Programa 6: Sensibilización Turística

El proyecto plantea llevar adelante las acciones de Desarrollar los contenidos y mensajes, Diseño y producción de piezas comunicacionales, Organización de jornadas de sensibilización.

El programa está dirigido a sensibilizar a la población chaqueña y, en particular, a los escolares sobre los beneficios relacionados con el desarrollo del turismo en la provincia y la importancia de ser hospitalarios con los visitantes.

Describir objetivos y metas de preservación del medio ambiente.

Objetivos	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar alternativas de turismo sustentable • Fomentar acciones de conservación y preservación en el desarrollo de productos • Fomentar la conciencia ambiental en la comunidad • Difundir acciones de preservación y cuidado del medio ambiente en el sector privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el programa de observación de aves en un 100% de acuerdo a las etapas planteadas en la investigación con Aves Argentinas. • Implementar directrices de gestión ambiental en al menos 5 prestadores turísticos • Realizar 2 capacitaciones que fomenten el cuidado medioambiental • Realizar acciones conjuntas con la Administración de Parques Nacionales para difusión de preservación y cuidado

¿Qué programas se desarrollan para prevenir daños al medio ambiente?

A nivel provincial, desde el organismo se impulsaron y se acompañaron distintos programas y proyectos:

AÑO	Programa	Breve Descripción
2009	Limpieza Río Negro	El organismo acompañó la campaña para preservar su fauna y flora natural.
2012-2015	Preservación de aves	Desde este año el organismo impulsa un proyecto trabajado en conjunto con la Asociación Aves Argentinas para identificar las especies de aves de la provincia, elaborar actividades destinadas a la conservación y cuidado de las mismas, promover la observación por sobre la caza, entre otras.
2014-2015	Nuevo Parque Nacional El Impenetrable	El organismo acompañó y colaboró activamente en las gestiones para la creación del Parque Nacional El Impenetrable preservando más de 130.000 hectáreas de fauna y flora autóctonas, lo que se vió plasmado en la Ley Nacional Nro. 26.996.
2012-2015	Capacitaciones	Desde el año 2012 se difunden capacitaciones virtuales y presenciales vinculados a la temática de cuidado del medio ambiente

¿Qué acciones se realizan para prevenir daños al medio ambiente?

- Se realizó una investigación con la Asociación Aves Argentinas realizando un informe de “las 100 Aves más Chaqueñas” que luego fue difundido a la comunidad por medio de acciones de formación. En el año 2015 se hizo el 1er Encuentro de Observadores de Aves del Chaco, realizado en la localidad de Colonia Benítez con más de 50 participantes.
- Se realizó una formación sobre flora de la Provincia del Chaco en la que participaron personal de los museos, guías de turismo, estudiantes y personal del organismo
- El Instituto participa activamente en las acciones de nacionalización del territorio provincial para el Parque Nacional Chaco, permitiendo la conservación de 128.000 hectáreas provinciales
- Se realizaron apoyos a productos turísticos que contribuyen a la prevención de daños y conservación del medioambiente, como la creación de la Reserva Natural Educativa Los Chaguares, trabajos con grupos del INTA de Colonia Benítez, acciones de formación en el Impenetrable, entre otras.

¿Qué recursos se asignan a programas para alcanzar objetivos y metas relacionadas con la preservación del medio ambiente? En la actualidad, se destinaron fondos:

- \$330.784 en proyectos vinculados a la preservación, formación y desarrollo en las localidades de la Región Impenetrable
- \$ 1.000.000 para actividades de calidad y capacitación entre las cuales se encuentran acciones de concientización en conservación ambiental y formación a los prestadores
- \$6.012.500 para acciones de desarrollo que comprenden, entre otras, acciones de avistaje de aves, gastronomía chaqueña, señalética y desarrollo de productos.

¿Cuándo se iniciaron las acciones de cuidado del medio ambiente?

- Desde el año 2008 en la Visión y Misión del organismo el factor medioambiental y la preservación de impactos ambientales están presentes
- En el año 2009 se realizaron acciones de cuidado y limpieza del Río negro.
- En el año 2010 se iniciaron las acciones de concientización sobre el cuidado del Medio Ambiente (no arrojar residuos, limpieza de los espacios, cuidado de la luz, cuidado del agua).
- En el año 2012 se iniciaron las acciones de reciclaje de papel entregados a la Fundación Garraham y se implementaron los días de limpieza.
- En el año 2013 y 2014 se trabajó fuertemente en acciones de fomento de turismo sustentable, conservacionismo, cuidado del ambiente y preservación de las especies.
- En el 2015 se está haciendo foco en la implementación de directrices de Gestión Ambiental por los prestadores.

Describir los proyectos y tecnologías utilizadas para prevenir daños al medio ambiente.

Separación de residuos: Se realiza separación de residuos orgánicos y reciclables que luego son entregados a la Fundación Ciudad Limpia y Garraham .

Reciclaje de Papel: Existen políticas de reciclaje de papel y una impresora configurada específicamente para el re-uso y cada área tiene asignado un número de resmas por año, lo que contribuye a la economicidad y cuidado del recurso.

Describir los objetivos y metas respectivos a la seguridad y salud ocupacional.

Objetivos	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la seguridad de las instalaciones del organismo • Garantizar el mantenimiento de los equipos de seguridad y prevención de accidentes • Prevenir los aspectos de seguridad ocupacional que puedan afectar a los agentes del organismo • Implementar medidas de cuidado de la salud para todo el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el 100% del personal cuente con un puesto de trabajo adecuado a sus necesidades y con los elementos de trabajo necesarios. • El 100% de las instalaciones de seguridad (matafuegos, salidas de emergencia, señales, luz de emergencia) en correcto funcionamiento • Plan de mantenimiento preventivo cumplimentado en un 80% • Campaña de vacunación antigripal implementada al 100% del personal que lo requiera

¿Qué programas se desarrollan para aumentar el número de acciones que hacen a la seguridad y salud ocupacional?

En los programas de Administración y Recursos Humanos se incluyen acciones de seguridad y salud ocupacional que involucra entre otras las acciones de Campañas de vacunación para todo el personal, de cuidado del espacio de trabajo, cuidado de la limpieza, cuidado del agua y la electricidad y Contratación de recursos para mantenimiento y limpieza edilicia

¿Qué acciones se realizan para la mejora de la seguridad y salud ocupacional?

Se realizan reuniones internas y externas con el fin de conocer sugerencias del personal y nuevas actividades y planes aplicados por otros organismos, se implementaron campañas de vacunación en el inicio de temporada invernal, Se difunden comunicados del Ministerio de Salud y otras áreas de gobierno vinculadas a la temática, Se implementaron cámaras de seguridad en el organismo con la finalidad de monitorear las instalaciones, Se monitorean los indicadores de ausencias por enfermedad para identificar si hay tendencias que puedan ser indicadores de causas organizacionales.

¿Qué recursos se asignan a programas relacionadas con la seguridad y salud ocupacional?

- El programa Administración y Recursos Humanos que incluye cuenta con un presupuesto de \$9.035.050 para el año 2015 y existe un personal de logística responsable de todas las acciones de mantenimiento edilicio y verificación de elementos de seguridad

Desde el año 2008 se paga mensualmente un servicio de vigilancia para las instalaciones y todos los empleados cuentan con el servicio de emergencias médicas provincial ante cualquier incidente personal. Asimismo se organizaron cursos de formación en simulacros y primeros auxilios para todo el personal.

¿Cuándo se iniciaron las acciones de estímulo de mejora de la seguridad y salud ocupacional?

Desde el año 2009 al identificar como Modelo de Gestión a las Bases del Premio Nacional a la Calidad se iniciaron acciones vinculadas a la gestión de personal, entre ellas las de seguridad y salud ocupacional. La evolución y avance en este aspecto fue lento, ya que el organismo planteaba esquemas de trabajo y acciones no comunes en el ámbito de la Administración Pública Provincial. Es por ello que desde el liderazgo se optó por una evolución por etapas, con algunos logros como la implementación administrativa de un servicio de seguridad y otro de limpieza y la adhesión al sistema médico de emergencias y con algunas dificultades como por ejemplo la dificultad para incorporar una dirección de recursos humanos en la estructura orgánica ya que la propuesta fue rechazada en la oficina responsable a nivel de gobierno y por ello el organismo distribuyó las acciones correspondientes a este tema entre la Dirección de Secretaría General y la Dirección de Calidad.

Describir los proyectos y tecnologías utilizadas para mejorar la seguridad y salud ocupacional.

Año	Proyecto	Descripción
2014-2015	Estudio de Seguridad en las instalaciones	Se realizaron estudios por expertos en cuestiones de seguridad quienes indicaron: lugares donde debían colocarse los matafuegos, salidas de emergencia y planos de evacuación y otras sugerencias de infraestructura
2013-2015	Estudio de factores edilicios que impactan en la salud ocupacional.	Se realizaron consultas con médicos laborales para realizar mejoras a la salud ocupacional y esto impactó en la implementación de mas luz, ubicación de dispensador de agua, entre otras
2014	Campaña de vacunación	Se implementaron campañas de vacunación gripe en conjunto con el Ministerio de Salud
2012-2015	Información Útil para salud y seguridad ocupacional	Se colocaron carteleras con números útiles e información de cuidado de la salud y se entregaron materiales con los números útiles (emergencias medicas, seguridad, bomberos, etc)

¿Qué recursos se asignan a todos los demás programas de mejora de la calidad de la organización?

El Área de Calidad cuenta un presupuesto de \$259.600 para servicios no personales y \$86.000 para bienes de consumo, más allá de los \$700.000 destinados a acciones de trabajo de calidad en destino y capacitaciones.

RESULTADOS DE LAS ACCIONES DE LIDERAZGO:

¿Cómo se relevan las normas externas que se aplican al organismo?

Luego de mucho trabajo en la definición, claridad y comprensión de los objetivos se logró instalar un método de relevamiento donde el análisis de las normas externas se realizado por medio de **soporte en papel**, enviado por la Jurisdicción encargada del protocolo de instrumentos legales (Gobernación); **Vía página web** en el Boletín Oficial de la provincia-Infoleg- sistema web del Poder Legislativo y **Vía Sistema Informático Unificado de la Provincia** que crea la opción de decreto en la página web oficial del Gobierno.

¿Cómo se asegura que se mantenga actualizado dicho cuerpo de normas externas, éticas, ambientales y de salud y seguridad ocupacional?

Los instrumentos provinciales tienen su contralor desde la jurisdicción que tiene la responsabilidad de emitir las normas. El Instituto de Turismo del Chaco tiene el Área de Secretaría General quien es la responsable de la recepción de los documentos y la actualización a las demás áreas involucradas. Esta área se asegura de la actualización de las normas vinculadas al organismo, dejando las últimas versiones en la red pública para que puedan ser consultadas por todas las áreas del organismo. Estas son las versiones consideradas como vigentes y son las únicas que deben ser tenidas en cuenta por toda la organización.

¿Cómo se asegura que se cumplen dichas normas?

El organismo, tomando como base lo expuesto en el instrumento legal, registrando lo solicitado o generando el instrumento legal que determine el cumplimiento de la norma. El Área de Secretaría General es la responsable del seguimiento de la normativa general y cada área es responsable de sus propias normas asociadas.

¿Cómo se difunden las normas éticas adoptadas?

Luego del trabajo realizado en la definición y difusión de las normas éticas adoptadas por el Instituto se logró que las mismas actualmente sean difundidas Al momento de la inducción son transmitidas al personal ingresante, en carteleras visibles para toda la organización, en Archivos digitales colocados en las redes de acceso público a todo el personal del organismo, en publicaciones, donde las autoridades dan un mensaje concreto en relación a las normas éticas y el compromiso con el medio ambiente.

Cite ejemplos que demuestren el predominio de los valores de calidad e innovación por sobre los valores tradicionales.

- El Instituto de Turismo del Chaco es el Primer Órgano de Gobierno que incorporó la Dirección de Calidad en su estructura orgánica con responsabilidades primarias definidas

siendo el único organismo de la Administración Pública Provincial en tener el Área de Calidad a nivel de Dirección.

- Desde el año 2009 el Instituto de Turismo del Chaco se encuentra trabajando en base a los lineamientos del Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público **obteniendo distinciones** y en el año 2014 **obtuvo una distinción** por la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación en las bases del **Premio Nacional a la Calidad**.
- Desde el año 2013 se implementó un Sistema Informático de Gestión Administrativa que permite el seguimiento de tiempos de todas las etapas del Proceso Administrativo del Organismo siendo el único organismo que puede obtener ese tipo de indicadores en toda la Administración Pública Provincial

¿Cómo se incentiva el aporte de sugerencias por parte de todos los actores?

Como resultado de incentivar el aporte de sugerencias se ha logrado:

- Fomentar el uso del procedimiento de sugerencias y reclamos tanto para actores internos o externos a la organización, con seguimiento periódico y seguimiento de indicadores de cumplimiento.
- Conformación del Consejo Provincial de Turismo con la participación de todos los referentes de turismo de las distintas localidades provinciales.
- Realizar reuniones abiertas a todo el sector Privado de turismo a nivel provincial con la finalidad de intercambiar ideas o discutir opiniones.
- La realización de encuestas de satisfacción en las actividades realizadas por la organización incluyendo campos de sugerencias de mejora en todas ellas.
- Todos los canales de comunicación con los usuarios externos tienen previstos espacios de sugerencias.

Mencione cambios, antecedentes, hechos, etc. que demuestren la perseverancia y continuidad en el esfuerzo por lograr una cultura de Calidad fomentada por el Equipo de Dirección.

Desde el año 2009 la organización se encuentra trabajando en las bases del Premio Nacional a la Calidad, lo que representó:

2010	Obtención del primer nivel de distinción en las bases del Programa de Excelencia del SACT implementado por el Ministerio de Turismo de la Nación.
2011	Obtención del Tercer nivel de distinción en las bases del Programa de Excelencia del SACT implementado por el Ministerio de Turismo de la Nación.
2012	Presentación al Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público llegando a la instancia de Auditoría con su correspondiente informe de devolución.
2013	Contribución a la implementación del Premio Provincial a la Calidad del Gobierno de la Provincia del Chaco.
2014	Premio Nacional a la Calidad - Mención Especial de Gestión de Calidad en los aspectos: "Liderazgo Participativo" y "Participación del Personal" otorgado por la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

En relación a la transmisión de cultura hacia la calidad dirigida a toda la organización se puede mencionar:

2010 y 2011	Capacitaciones en Calidad dadas por el Ministerio de Turismo de la Nación destinada a todos los miembros del Instituto, incluidas las autoridades.
2012	A las capacitaciones mencionadas se suman capacitaciones internas brindadas desde el Área de Calidad.
2013	A las capacitaciones mencionadas anteriormente se agregan capacitaciones dadas por los líderes de proceso sobre los procedimientos a su cargo.
2014	A las capacitaciones mencionadas se agregan capacitaciones específicas por niveles de Dirección para fortalecer aspectos que se evidenciaron débiles para la implantación de la Cultura de Calidad.

Describir la estructura organizativa responsable de difundir la cultura de calidad en la comunidad.

De acuerdo a la Estructura Orgánica del Organismo, el área responsable de la realización de acciones concretas destinadas a la difusión de una Cultura de Calidad es la Dirección de Calidad, en la cual trabajan actualmente cuatro personas, y la Jefatura de Fiscalización con una persona a cargo y personal de soporte. El Área de Comunicación Institucional, conformada por 3 personas, contribuye a la difusión de la información de gestión asociada a la difusión de una cultura de calidad, adicionalmente a todas las acciones realizadas por el organismo..

¿Cómo se refleja en la política de la organización el compromiso con la comunidad?

El compromiso con la comunidad se refleja en la Política de la Organización ya que contempla la preservación de impactos ambientales, la excelencia en el servicios y principalmente la responsabilidad de los recursos humanos de la organización para la consecución de metas y objetivos, la ejecución del presupuesto con eficiencia y economicidad con el objetivo de adelantarse a las necesidades de la comunidad.

Como ejemplo de políticas adoptadas por la organización que demuestran su compromiso con la comunidad se pueden mencionar: Es el único organismo de gobierno que tiene horarios de atención en todas sus áreas en horarios matutinos y vespertinos para que todos los usuarios puedan tener acceso en los horarios más convenientes para ellos, también se realizan desde el año 2012 actividades de formación en colegios primarios y secundarios sobre Turismo Estudiantil para la concientización y formación de los estudiantes al momento de seleccionar las agencias habilitadas, hacer uso de sus derechos, conocer los beneficios de cuota cero, entre otros.

Describir los programas utilizados para difundir la cultura de calidad en la comunidad

<u>Programa SIGO</u>	(Sistema Inicial de Gestión Organizacional), es un programa de calidad, destinado a apoyar a los micro, medianos y pequeños empresarios directamente relacionados con la actividad turística. El
-----------------------------	--

	programa está conformado por cuatro elementos básicos: Calidad Humana, Satisfacción al Cliente, Gerenciamiento de la Rutina (Procesos), Gerenciamiento de Mejoras (Proyectos).
<u>Buenas Prácticas en Destinos</u>	es un Programa de Mejora de la Calidad de los destinos turísticos. Trabaja con empresas/servicios turísticos de hasta 25 subsectores diferentes, con el objetivo de mejorar la experiencia y satisfacción del turista. El programa persigue un nivel de Calidad homogéneo en los servicios ofrecidos al turista dentro de un mismo destino.
<u>Capacitaciones en Productos Turísticos Provinciales y Atención al Turista</u>	es un programa de capacitación destinado a la formación de los actores vinculados al turismo y al público en general. Sus contenidos están pensados con dos finalidades: concientizar sobre los atractivos turísticos provinciales y la importancia de su conservación y transmitir principios básicos de atención a los turistas basados en la calidad del servicio, la atención y la información. La metodología utilizada consiste en el dictado abierto a todo el público interesado, con la convocatoria realizada desde el propio municipio con el objeto de integrar la labor de los municipios a la actividad turística y demostrar el trabajo conjunto sobre una misma política turística.

¿Cómo se documenta el compromiso adquirido por la Cultura de Calidad en la comunidad?

El compromiso adquirido por la Cultura de Calidad está plasmado en la Ley de creación del Instituto de Turismo y disponible en las páginas oficiales para el acceso público de toda la comunidad. A su vez la política del organismo reafirma el compromiso con la Cultura de Calidad hacia toda la comunidad y tanto la Visión como la Misión consideran a la calidad como uno de los ejes principales del organismo.

¿Cómo se difunde el compromiso, los objetivos y las metas de colaborar con la comunidad?

La difusión del compromiso, los objetivos y las metas de colaborar con la comunidad al ser difundidos a todo el organismo por medio de capacitaciones y cartelería y en el discurso de los niveles jerárquicos de la organización ha logrado que hoy el turismo sea considerado por municipios, sector privado y otras áreas de gobierno como uno de los ejes estratégicos para el desarrollo local de sus comunidades y que la palabra turismo sea reconocida como un factor importante de desarrollo y acciones concretas.

¿Cómo se aplican las acciones de difusión de la cultura de calidad en la comunidad?

Las acciones de difusión se aplican por medio de las publicaciones del Área de Comunicación Institucional (vía medios gráficos y digitales, facebook y twitter de gestión); el accionar de cada uno de los intervenientes en los procesos del organismo que difunden la cultura hacia sus proveedores y usuarios y las autoridades quienes difunden en conferencias, entrevistas y reuniones la importancia de la calidad y el objetivo del organismo enfocado en el trabajo hacia una Cultura de Calidad Provincial.

Logrando con todo esto que la cultura de la calidad se instale y sea reconocida como un factor crítico de éxito en el desarrollo provincial en materia turística y que la comunidad comprenda su importancia para el crecimiento y el reconocimiento como destino turístico.

¿Cómo se estimula y evalúa el cumplimiento de las acciones de difusión la Cultura de Calidad en la comunidad?

Desde el trabajo de difusión y enfoque en la cultura de calidad en la comunidad se han logrado acciones que estimulan a la comunidad a seguir trabajando, como ejemplo se mencionan: -El reconocimiento a los prestadores y agentes locales que participan y aprueban los distintos programas de calidad fomentados desde el organismo. – la financiación de algunas acciones específicas de los prestadores que trabajan en la temática de calidad (cursos de capacitación requeridos por las normas, cartelería, materiales de identificación, entre otros), y se está trabajando en implementar un acuerdo con la ATP (Administración Tributaria Provincial) para crear un marco favorable para aquellos que trabajen en cuestiones de calidad.

A su vez, se ha logrado una evolución en la evaluación del cumplimiento por medio de las instancias de Fiscalización y auditorías, los resultados de las investigaciones de mercado en el marco del Sistema de Información Turística y desde los monitoreos de indicadores realizados

¿Cómo se concreta el compromiso adquirido por la difusión de la Cultura de Calidad en la comunidad?

El trabajo realizado desde el organismo se vio reflejado en la cantidad de prestadores y oficinas distinguidas por el Sistema Argentino de Calidad Turística, en las acciones específicas realizadas con prestadores, municipios y universidades y la asignación de fondos en éstas, para mejorar la calidad de los mismos.

¿Cómo se difunden las acciones de difusión la Cultura de Calidad en la comunidad?

En los últimos años se logró difundir la Cultura de Calidad mediante el dictado de cursos y la entrega de certificados en Actos con la presencia de autoridades de los distintos programas, la comunicación en medios de las acciones exitosas implementadas, la presentación en eventos de las acciones exitosas de calidad, entre tantos otros métodos de difusión utilizados.

Describir las mejoras obtenidas en la comunidad

• 26 organizaciones certificadas que brindan una mejor atención a los ciudadanos.
• Más de 300 estudiantes y profesionales de turismo capacitados.
• Aumento del 6,4% anual de capacidad hotelera en el último año y el 50% en los últimos 8 años
• 10 Municipios del Chaco con Secretarías de Turismo formalizadas por resolución
• 130.000 nuevas hectáreas de áreas protegidas con la incorporación del Parque Nacional Impenetrable por ley 26.996 del 2014

<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones de más de 15 millones en infraestructura vinculada al turismo • 8 nuevas Oficinas de Información Turística conformadas en localidades del interior (Isla del Cerrito, Capitán Solari, Resistencia Centro, Terminal de ómnibus de Resistencia, Miraflores, General San Martín, Provincia Roque Sáenz Peña) • En el año 2014 el turismo generó el 1,2% del PBG de la Provincia del Chaco • 3 comunidades originarias (2 Wichi y 1 Qom) que incluyeron al turismo como una de sus fuentes de ingresos • 4 planos-mapas turísticos diseñados para las localidades de Colonia Benítez, Villa Río Bermejito, Resistencia y Capitán Solari
--

Describir la estructura organizativa responsable del cuidado del medio ambiente.

Con la definición de Políticas y Objetivos claros y la consolidación institucional se logró que una de las funciones principales del Área de Desarrollo sea velar por el menor impacto ambiental, la preservación de los recursos y el respeto por todas las culturas al momento de la implementación de proyectos de desarrollo de nuevos recursos o productos turísticos. Para ello se asignó personal especializado en infraestructura general y específica y personal asignado a proyectos.

El Área de Fiscalización por su parte también incluyó entre sus parámetros de control el respeto del medio ambiente por parte de los prestadores turísticos.

¿Cómo se refleja en la Política de la Organización el compromiso con el medio ambiente?

El compromiso con el Medio Ambiente se refleja tanto en la Visión como en la Política de la organización destacando en todo momento la actitud de conservación del medioambiente, el respeto por la biodiversidad y el cuidado y aprovechamiento de los recursos.

Desde el organismo se fomenta la concientización ciudadana en el cuidado del Medio Ambiente, a través de los medios de comunicación

Adicionalmente, referentes del Instituto de Turismo del Chaco se han reunido con el equipo de la Subsecretaría de Recursos Naturales exigiendo la deforestación en el interior provincial, en especial en el Polo Impenetrable.

Describir los programas, proyectos y tecnologías utilizadas para cuidar el medio ambiente.

- **Capacitación para Identificación de Especies Vegetales** Autóctonas en espacios públicos de la ciudad de Resistencia, realizadas en conjunto con la Coordinadora del Proyecto Patrimonio Natural y Biodiversidad del Instituto de Cultura provincial destinado a contribuir con la difusión permanente y responsable para generar un pensamiento crítico y provocar la participación comunitaria en la valoración y protección de los bienes naturales que identifican al Chaco.
- **Implementación de Visitas Guiadas pedestres**, con las escuelas y el City Tour con las escuelas y ancianos, con la finalidad de realizar recorridos en los que puedan destacar y vivenciar la belleza de los recursos y concientizarse sobre su preservación.

- **Proyecto de Avistaje de aves**, realizado en función a los lineamientos del Plan Estratégico de Turismo Provincial en conjunto con la Asociación Aves Argentinas. La finalidad del proyecto es fomentar la creación de productos enfocados en la conservación y valoración del medio ambiente, como uno de los frutos de este proyecto existe el libro "las 100 Aves más Chaqueñas", utilizado como herramienta de conocimiento y puesta en valor del patrimonio natural en materia de aves.
- **Proyecto limpieza del Río Negro**. El Instituto de Turismo realizó y continúa realizando las gestiones necesarias para mejorar la limpieza del Rio Negro, lanzando también el producto de Paseos Náuticos en el Rio Negro.
- En el organismo se implementó la **clasificación de residuos**, campaña de reciclado de papel y campañas de cuidado de luz y agua. Se promueve la digitalización de los archivos de manera de evitar impresiones innecesarias

¿Cómo se documenta el compromiso adquirido por preservar el medio ambiente?

El compromiso adquirido por preservar el medio ambiente está documentado en la Visión de la organización, en los objetivos y bases del Instituto otorgados por su Ley de creación y en el Código Ético del Instituto

¿Cómo se asegura que se cumplen todas las normas relacionadas con el medio ambiente?

Antes de realizar cualquier intervención que pueda producir un impacto en el medio ambiente el responsable de proyecto tiene la obligación de realizar un análisis de aspectos/impactos medio ambiental y social y verificar la normativa vigente al proyecto y esto incluye la normativa ambiental asociada.

A su vez, es una política del organismo respaldar solamente proyectos cuyo desarrollo sea sustentable, en casos donde el producto no respete el cuidado de los recursos los proyectos no son acompañados por el organismo (por ejemplo los Coto de Caza)

¿Cómo se difunden en la comunidad la Política y las acciones de preservación del medio ambiente?

Se logró que la Política sea difundida por medio de cartelería realizada por el Organismo y gráficamente por medio de la imagen y la puesta en valor de los productos difundidos en nuestra folletería institucional.

Otro logro importante para la difusión fue el logo del Instituto de Turismo del Chaco, el cual tuvo como uno de sus ejes el trasmisión el cuidado del medio ambiente y la preservación de los recursos naturales, y esto está plasmado no solo en el logo sino en los colores que caracterizan al Instituto, predominando el color VERDE.

A su vez, con una política de prevención, se realizaron acciones en conjunto con la Administración de Parques Nacionales para difundir los recursos provinciales y fomentar su cuidado y conservación, como ejemplo se puede mencionar la participación del Intendente del Parque Nacional Chaco en los dos Congresos de Turismo Receptivo Provincial.

¿Cómo se difunde el compromiso, los objetivos y las metas respecto del cuidado del medio ambiente?

Como resultado del trabajo realizado durante los últimos años en la difusión del compromiso, objetivos y metas se realizaron acciones:

- Por medio de cartelería, papelería y todo material que contenga la Misión, Visión y Política del organismo donde la preservación de los mínimos impactos ambientales y desarrollo sustentable son una premisa básica
- Por medio de publicaciones especializadas o entrevistas a las autoridades del organismo
- Por medio de convenios de cooperación y ayuda mutua en cuestiones de preservación y cuidado del medio ambiente
- Por medio de la difusión en todos los medios de las acciones realizadas.

¿Cómo se aplican las normas referentes al cuidado del Medio Ambiente?

Todas las normas provinciales y nacionales que involucran el cuidado del medio ambiente son tenidas en cuenta al momento de la definición de nuevos programas y proyectos, utilizando matrices de costo/impacto ambiental de las acciones realizadas.

También al momento de la Planificación Estratégica estas normas fueron consideradas para la definición de los productos a desarrollar y la característica de las acciones a implementar.

Antes de cualquier intervención se realiza un estudio de normas regulatorias de la actividad, entre ellas las de carácter medioambiental.

Luego, durante la etapa de implementación de los productos se realizan controles por medio de la fiscalización en conjunto con el Ministerio de Turismo de la Nación, el acompañamiento en la implementación de medidas de preservación y cuidado, la inversión en acciones de preservación, entre otros.

¿Cómo se estimula y capacita al personal para que participe en los programas y proyectos de buenas prácticas ambientales?

Desde el Instituto de Turismo del Chaco se estimula la participación del personal en los programas y proyectos de Buenas Prácticas Ambientales mediante:

- Capacitaciones específicas de la temática e incentivando la participación en jornadas de capacitación externas.

- Difundiendo casos de éxito en los que el cuidado del medio ambiente es tomado en cuenta e incentivando a que lo imitemos.
- Reconociendo y aplicando las iniciativas vinculadas al cuidado del medio ambiente que son realizadas por el personal.
- Recibiendo todas las Sugerencias y Reclamos y dando respuestas concretas

¿Cómo se concreta el compromiso adquirido por preservar el medio ambiente?

Realizando acciones que lo demuestren, como ejemplos podemos citar:

- Capacitaciones realizadas por el personal en temáticas medioambientales.
- Impulso de proyectos que contribuyen a la preservación ambiental como ser el acompañamiento a emprendimientos como Reserva Natural privada Los Chaguares y Chacú Ecoturismo.
- Libro “Las 100 Aves más Chaqueñas” para la valorización y preservación de la fauna chaqueña.
- Participación en acciones para la creación del Parque Nacional el Impenetrable.
- Trabajo conjunto con el Parque Nacional Chaco para la concientización en cuestiones medioambientales.
- En los discursos de las autoridades en todo momento se transmite un espíritu conservacionista y de preservación del medio ambiente.

¿Cómo se asegura que se cumplen todas las normas relacionadas con el cuidado del medio ambiente?

El Director de Desarrollo es el responsable de asegurar el cumplimiento las normas y actividades al cuidado del medio ambiente en las acciones del organismo, para ello antes de cada intervención se realizan análisis de impacto ambiental que es monitoreado durante todo el proyecto por el personal asignado

Posteriormente, el Área de Fiscalización monitorea que los prestadores turísticos cumplan con la normativa vigente y entre ellos las cuestiones medioambientales.

Describir las mejoras obtenidas en el cuidado del medio ambiente

- Aumento de Áreas Protegidas Provinciales con fines turísticos y con controles de impacto ambiental, 130.000 hectáreas del Parque Nacional Impenetrable, y 18 hectáreas en la Reserva Natural Educativa Los Chaguares,
- Aumento de concientización en los municipios sobre el cuidado del medio ambiente, con Secretarías de Turismo aprobadas y acciones de cuidado implementadas. Uno de los ejemplos más destacados es que el municipio de Colonia Benítez, reconocido como Capital Botánica Provincial, emitió un Código Verde con la finalidad de regular la preservación ambiental.
- Se desarrollaron más de 8 nuevos emprendimientos turísticos vinculados al ecoturismo y la conservación ambiental

- Se logró la mayor cantidad de lanchas de la región al torneo de pesca CON DEVOLUCIÓN de Isla del Cerrito

Describir la estructura organizativa responsable del sistema de la gestión de la seguridad y salud ocupacional.

En el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud la principal responsabilidad está asignada a los conductores del organismo como responsables primarios de velar por la salud y seguridad de su personal.

A su vez, la Secretaría General, que abarca las funciones de Logística y Seguimiento de asistencias del personal tiene la responsabilidad de realizar el seguimiento de los indicadores principales, que se exponen en el capítulo 3, alertando sobre los posibles desvíos o situaciones que pueden afectar al personal y proponer las acciones preventivas necesarias para la mejora de la salud y seguridad ocupacional.

¿Cómo se refleja en la política de la organización el compromiso con la seguridad y salud ocupacional?

La Política de la Organización para la Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional se refleja tanto en la Política como en la Misión del Organismo, como también en las acciones concretas que se desarrollan:

- Anualmente se realizan campañas de vacunación del personal
- El Área de Capacitación y Carrera monitorea mensualmente las causas de inasistencias para detectar y prevenir posibles causas organizacionales

Desde el Área de Logística se implementaron acciones de Mantenimiento de infraestructura edilicia, Adecuación de las instalaciones a las necesidades ergonómicas del lugar, Implementación de refrigerios para todo el personal, Contratación de servicio de mantenimiento y limpieza, Contratación de servicio de agua con dispensers ubicados en lugares estratégicos para estar al alcance de todo el personal

Describir los programas, proyectos y tecnologías utilizadas para promover la seguridad y salud ocupacional.

- **Capacitaciones específicas**: el personal del Instituto de Turismo participa en capacitaciones específicas destinadas a la concientización sobre la importancia de la seguridad y salud ocupacional.
- **Reacondicionamiento edilicio**: consiste en la adecuación constante de la infraestructura a las necesidades del personal,

¿Cómo se documenta el compromiso adquirido por preservar la seguridad y salud ocupacional?

Este compromiso está documentado por ley en la creación del Organismo y expresado en la Misión y Política del mismo que están plasmados en distintos lugares de la organización.

¿Cómo se asegura que se cumplen todas las normas relacionadas con la salud y seguridad ocupacional?

Se toma conocimiento de toda la Normativa de Seguridad y se garantiza el cumplimiento. Para los casos en los que se detecta una anomalía y la misma no puede ser solucionada inmediatamente se adoptan las medidas correctivas necesarias.

Cada dos años se solicitan auditorias edilicias a la Subsecretaría de Infraestructura Provincial para identificar factores latentes que puedan afectar a la seguridad y salud del personal

¿Cómo se difunde en la comunidad la política y las acciones de preservación de la seguridad y salud ocupacional?

A través de los programas de Calidad del SACT (Sistema Argentino de Calidad Turística) se trabaja con los prestadores para la concientización y apoyo en acciones de preservación de la seguridad y la salud ocupacional.

Desde el área de Fiscalización se realizan acciones de formación y comunicación a agencias en relación a su organización y la salud y cuidado de los pasajeros.

El organismo respalda todas las acciones desarrolladas por el Gobierno Provincial en temáticas de salud ocupacional y preservación de la seguridad.

¿Cómo se estimula y evalúa el cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional?

Se estimula al personal al cumplimiento de las normas de seguridad y salud ocupacional por medio de la formación, comunicación por medio de carteleras y difusión de acciones implementadas.

Para la evaluación se realizan encuestas de clima laboral donde se mide la percepción del personal respecto de estos aspectos.

¿Cómo se estimula y capacita al personal para que participe en los programas de seguridad y salud ocupacional?

Se estimula por medio: del **reconocimiento**, cuando hay acciones que son implementadas y favorables para el organismo, la *formación*, concientizando y brindando herramientas para valorar la importancia de estos programas, la **difusión** de las campañas, prestando atención a la

imagen, el mensaje y lo concreto para la aplicación de cada uno, la *inclusión de la familia* en las acciones de concientización.

¿Cómo se concreta el compromiso adquirido por preservar la seguridad y salud ocupacional?

Este compromiso se concreta por medio de:

- **Acciones destinadas a la mejora de las instalaciones**: pintura del organismo, refacción continua de las instalaciones, mantenimiento preventivo de las instalaciones, controles periódicos de instalaciones, etc.
- **Acciones orientadas a generar un espacio de trabajo saludable**: renovación de carteleras y cuidado de la contaminación visual, implementación periódica de días de limpieza, distribución de espacios por área, reacondicionamiento de mobiliario, entre otras.

¿Cómo se asegura que se cumplen todas las normas relacionadas con la seguridad y salud ocupacional?

Todas las acciones vinculadas a seguridad y salud ocupacional son registradas por el área de Logística previa verificación del encuadre legal de las mismas y, en los casos necesarios, se realizan las autorizaciones y pedidos formales correspondientes. A su vez, en las auditorías se analizan las evidencias de que son realizadas correctamente y se identifican las no conformidades en los casos pertinentes.

Describir las mejoras obtenidas en seguridad y salud ocupacional

Salud Ocupacional

- | |
|---|
| • Nuevo edificio acorde a las necesidades del personal. |
| • Contratación de servicios de agua y refrigerio para garantizar la calidad y disponibilidad de aspectos básicos. |
| • Renovación del 90% de los equipamientos tecnológicos. |
| • Mejora en el trato y clima de trabajo. |
| • Instalación de un Sistema de refrigeración acorde al clima provincial y el edificio. |

Seguridad

- | |
|---|
| • Contratación de servicios de alarmas para todas las oficinas y configuradas de acuerdo a niveles de acceso |
| • Instalación de circuito cerrado de cámaras para el control de movimientos que garantiza la seguridad de las instalaciones durante todo el día, preservando filmaciones, y asociado al sistema de alarmas del organismo. |
| • Renovación de la flota vehicular del organismo, beneficiando la movilidad de todas las áreas y la cobertura legal durante los traslados. |
| • Instalación de señales y planos de evacuación en todo el edificio. |
| • Instalación de seguimiento por GPS en el minibús del City Tour, pudiendo identificar donde se encuentra el móvil y la seguridad del mismo. |
| • Se implementó un servicio de seguridad y mantenimiento informático que garantiza el resguardo de información y la protección de la misma ante ingreso de hackers o virus. |
| • Revisión técnica de vehículos realizada periódicamente. |

CAPITULO 2: USUARIO

LIDERAZGO

LIDERAZGO ENFOCADO A USUARIOS

Qué hace la Alta Dirección para:

Relacionar las acciones de la organización con las expectativas de los usuarios.

En primer lugar la Alta Dirección realiza estudios y actividades para identificar todos los usuarios del organismo. Luego, entre otras actividades que realiza para cumplir con las expectativas de los usuarios pueden mencionarse:- Impulsa el análisis y las investigaciones para identificar el perfil de los usuarios, - Realiza reuniones en los que las expectativas puedan ser conocidas y discutidas,- Vuelca todo el conocimiento adquirido a las Planificaciones Estratégicas y Operativas,-Verifica que las demandas se trasladen en mejoras de los procesos y procedimientos, - Periódicamente realiza los ajustes en función a los resultados y a las sugerencias y reclamos recibidas.

Conocer y mejorar la satisfacción de los usuarios

Para conocer y mejorar la satisfacción de los usuarios la Alta Dirección se nutre de información de las distintas direcciones del Instituto y promueve que dichas áreas originen y sistematicen esta información para su correcto análisis. A su vez, - Genera Estudios de Demanda y Oferta, - Impulsa la implementación de encuestas de satisfacción y participa del análisis de los resultados y - Verifica la modificación de los procesos en función a los usuarios.

Atender las demandas de la comunidad

Para atender las demandas de la comunidad, la Alta Dirección: - Evalúa los distintos datos entregados sistemáticamente por las Direcciones, -Recibe en forma directa a representantes de las principales asociaciones vinculadas a la actividad, y empresarios o referentes de distintas actividades turísticas,- Genera además espacios de atención e información de la comunidad como el Centro de Atención a Emprendedores Turísticos (CAET) y las Oficinas de Información Turística y - Realiza auditorías de medios con la finalidad de identificar artículos o comentarios vinculados al turismo provincial, ya sean generados por el organismo o por agentes externos.

Relacionarse con usuarios

La Alta Dirección del Instituto

Participa activamente en reuniones de coordinación con Organismos Nacionales, Regionales y Provinciales Públicos y Privados (CFT, COLITUR, CAT), - Participa y genera espacios con las cámaras y asociaciones de turismo provincial,- Organiza mesas de coordinación en la que

interactúen todos los actores del sector. - Convoca y coordina el Consejo Provincial de Turismo. - Participa de las actividades del Instituto organizadas por el Área de Calidad.- Realiza salidas a territorio con el Área de Desarrollo, a fin de tomar contacto directo con los prestadores y demás actores turísticos de todo el territorio provincial y conocer sus realidades.- Asiste a actividades y eventos destinados a turistas y comunidad en su conjunto en los que esté presente el Instituto. - Implementa acciones de prensa orientadas a la comunicación de gestión del organismo con la finalidad de participar a toda la comunidad en sus acciones. - Pone a disposición de los usuarios, en la Página web del organismo, documentos técnicos referidos a distintas temáticas relacionados con el turismo provincial.

Relacionarse con proveedores internos y externos

Con la finalidad de relacionarse con proveedores internos y externos, la Dirección: - Participa e interactúa continuamente con los referentes de las distintas áreas recibiendo y brindando Feedback.- Realiza monitoreo y recibe a proveedores externos de la organización. - Transmite y comunica información y lineamientos de calidad a los proveedores. - Analiza las encuestas de satisfacción de proveedores y los reclamos de los mismos. – Tiene una política de puertas abiertas para que todos los proveedores puedan tener acceso y manifestar sus inquietudes.

Evaluar la efectividad de lo anterior

Para evaluar la efectividad, la alta dirección utiliza indicadores Internos y externos de las distintas áreas, analizando la evolución cuantitativa de proyectos y metas y el porcentaje de cumplimiento de lo planificado y presupuestado, También se mide la satisfacción de los usuarios de los distintos productos y procesos del organismo.

Indicadores Internos: Tiempos promedio de adquisición, tiempo promedio de transferencias, cantidad de operaciones por tipo de adquisición, Encuestas de Satisfacción de Usuarios Internos, entre otros.

Indicadores Externos: nivel de aceptación de nuevas tecnologías, satisfacción de capacitaciones, aumento en el nivel de representatividad de las organizaciones vinculadas al turismo, también evalúa la evolución de la actividad turística en la provincia.

La Alta Dirección realiza también distintos controles cruzados para cumplir con la Política de eficiencia, eficacia y economicidad del Instituto.

CONOCIMIENTO DEL USUARIO

ENFOQUE:

Cómo hace para Identificar los usuarios internos y externos

Partiendo de la Misión y Visión del organismo y las responsabilidades primarias de las distintas Áreas, se realizan reuniones con todo el personal del organismo donde se identifican los procesos asociados, los responsables principales y los usuarios de cada uno de los procesos. También se definen los productos esperados por cada usuario y las necesidades a satisfacer por los mismos.

Las fuentes para la identificación de usuarios son la elaboración de Mapa de Procesos, talleres con Personal para identificar usuario de cada Proceso, Concientización al personal sobre la importancia de las expectativas y el cumplimiento de la satisfacción de los usuarios y Reuniones del equipo de Dirección con los Coordinadores de cada Proceso.

Conocer el entorno social.

Previo a la realización de la Planificación Estratégica del Organismo se realiza todo un análisis del entorno consistente en visitas a todas las localidades provinciales, entrevistas con todos los actores vinculados a la actividad provincial, Revisión histórica, geográfica y organizacional, Análisis socio demográfico de las localidades y Análisis de demanda turística, productos y recursos turísticos.

Conocer las características del usuario.

Existen métodos para conocer las características de los distintos tipos de usuarios
Desde el año 2013 El organismo cuenta con un Sistema de Información Turística (SIT).

El SIT es una herramienta tendiente a facilitar la toma de decisiones y estrategias de los actores públicos y privados involucrados en la actividad turística, y a la vez, promocionar la oferta y conocer la demanda turística de la Provincia del Chaco.

El SIT está conformado por 2 (dos) Subsistemas centrales:

Subsistema DEMANDA: compuesto por dos relevamientos especialmente dirigidos a informar y relevar información a y desde los turistas y visitantes tanto reales como potenciales Contemplando además dos relevamientos adicionales: Bienal de Esculturas y Pesca del Dorado

Subsistema OFERTA: dirigido a informar y relevar datos a los actores locales de la oferta turística mediante dos procedimientos: un relevamiento cualitativo y el relevamiento de ocupación hotelera.

Como métodos adicionales desde el organismo:

- Se solicita información a las asociaciones vinculadas sobre la cantidad y característica de los socios que posee.

- Se realizan relevamientos de los principales prestadores de servicios turísticos a través de las OIT en conjunto con el Área de Desarrollo.
- En cuanto a los usuarios externos del Sector Público, se determina el área vinculada al turismo y en el caso de los Municipios se determina cuáles son los municipios con productos turísticos destacados y cuales tienen identificado un referente de Turismo.
- Respecto del Sector Académico se evalúan las currículas de las carreras vinculadas a turismo para determinar acciones de colaboración con las instituciones.

Conocer sus necesidades y expectativas.

Para tomar conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios, la Alta Dirección realiza:

Usuarios Externos	Usuarios Internos
<ul style="list-style-type: none"> • Relevamientos de demanda turística con una frecuencia anual • Encuestas de satisfacción de las OIT realizadas a partir de las visitas de turistas. • Datos elevados desde las OIT en función a las consultas telefónicas y vía mail • Reuniones periódicas del Consejo Provincial de Turismo con la participación de los Municipios. • Reuniones de coordinación con la participación de usuarios externos para temáticas determinadas. • Encuestas de necesidades de capacitación del sector privado con frecuencia anual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan anualmente encuestas de clima laboral con la finalidad de obtener Feedback. • Dar a conocer las necesidades respecto de los procesos, la organización, el ambiente de trabajo. • Mensualmente se generan espacios de diálogo con el personal donde es posible plantear las inquietudes o mejoras. • Se realizan sondeos específicos para los casos en que esto es necesario. • Anualmente se realizan encuestas de necesidades del Sector Público.

Medir la satisfacción de los usuarios.

Para medir la satisfacción de los usuarios se realizan:

- Anualmente encuestas de clima laboral para el personal de la organización, relevando su satisfacción en relación al entorno, sus pares, vínculo con sus superiores.
- Encuestas de satisfacción de capacitaciones realizadas al finalizar cada capacitación externa y en las capacitaciones internas brindadas por prestadores externos.
- Encuesta de satisfacción de expositores en los eventos de participación conjunta con el sector privado. Ejemplo FIT (Feria Internacional de Turismo).
- Encuestas de usuarios internos y externos de las distintas áreas.

Garantizar la equidad en el servicio.

Para garantizar la equidad en el servicio, la organización implementó procedimientos con la finalidad de garantizar que todos los usuarios sean atendidos de acuerdo a sus necesidades y obtengan los productos esperados.

A su vez, una política adoptada por la organización es reforzar el papel de las Cámaras Representativas de los distintos sectores, contribuyendo a facilitar un canal único de comunicación para todos los actores de un mismo sector turístico.

Otro criterio es la creación de Polos de Desarrollo Turístico (Plan Chaco Explora 2015), con acciones de ejecución específicas y adaptadas a sus necesidades en cada uno de ellos y la estrategia de comunicación y promoción en base al decálogo turístico definido por el Plan.

Establecer mecanismos de participación.

Desde el liderazgo y las distintas áreas se recurren a distintos mecanismos de participación de los usuarios, por medio de:

Herramientas de comunicación: E-mails Institucionales, Página Web – Facebook y Twitter (de Gestión y de Destino), Formularios de Reclamos y Sugerencias y Libro de Reclamos y Sugerencias.

Reuniones y Capacitaciones: Se incentivan reuniones de coordinación con el sector turístico, Se fomenta la participación en actividades de capacitación sobre la temática turística, se propicia el funcionamiento del Consejo Provincial de Turismo conformado por los representantes de los municipios y se realizan encuentros y actividades multisectoriales para distintos usuarios.

IMPLANTACION

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a:

Identificar los usuarios internos.

Para cada uno de los procesos se definieron los usuarios y proveedores asociados (ver anexo) por medio de reuniones de análisis y evaluación de los productos y las necesidades satisfechas por cada proceso.

Identificar los usuarios externos.

En conjunto con los referentes de los distintos procesos se identificaron los usuarios Externos del organismo, los que fueron divididos en dos grandes grupos: Sector Público y Sector Privado.

Es así que fueron definidos como usuarios: Organismos públicos, Sector académico y profesional, operadores turísticos, turistas nacionales y extranjeros, proveedores, usuarios internos del organismo.

En anexo del capítulo 2 se presentan los cuadros de usuarios identificados por los referentes de cada proceso.

Conocer el entorno social.

En el marco de la elaboración del Plan Estratégico Provincial en el año 2009 y 2010, Se realizaron visitas a 40 localidades provinciales y se realizaron entrevistas con 855 actores vinculados a la actividad provincial y 12 talleres; estos luego fueron reforzados por análisis estadísticos y revisión histórica y geográfica. A su vez, en el año 2013 se lanzó el Sistema de Información Turística, realizando la Encuesta de Ocupación Hotelera (2013 y 2014), la Encuesta de Demanda Turística (2013 y 2014), Encuesta de Eventos Turísticos Especiales (2011, 2012, 2013 y 2014) y el Estudio de Turismo de Reuniones (2013 y 2014).

Conocer las características del usuario.

Desde el Instituto de Turismo se implementó el Relevamiento de aproximadamente el 80% los prestadores turísticos provinciales desde las oficinas de información turística, Una base de datos de 318 prestadores en el registro provisorio de prestadores de Fiscalización, se relevaron 248 productos, atractivos y servicios turísticos, se relevaron las instituciones educativas con formación en turismo y se firmaron convenios de colaboración con instituciones turísticas en función a las necesidades planteadas, se implementa anualmente el Sistema de Información turística con:

- 2 Estudios del Perfil de los Participantes de la Pesca Deportiva de la Isla del Cerrito (Año 2010 y 2014).
- 2 Estudios del Perfil de Turista que visita la Bienal Internacional de Esculturas de Resistencia (2012 y 2014).
- 1 Estudio de Ocupación Hotelera para el Interior del Chaco.
- 2 Estudios Anuales de Turismo de Reuniones (2013 y 2014).
- 3 Estudios de Demanda Turística (2° Sem. 2013 – 1° Sem. 2014 – 2° Sem 2014).

Identificar en forma periódica sus necesidades y expectativas

El organismo implementa encuestas de necesidades de capacitación y encuestas de satisfacción en sus actividades, A su vez en las reuniones del Consejo Provincial de Turismo, con la participación de 21 **municipios**, los municipios plantean sus necesidades e inquietudes. A su vez, se realizan **reuniones de coordinación con el sector privado**, a la fecha se realizaron 4 Reuniones de presentación y discusión de las planificaciones operativas (2012 –2015). En el año

2015 se realizó con el gobernador y las distintas asociaciones de prestadores turísticos, y se presentó la planificación en el Consejo Provincial de Turismo.

- 2 Reuniones de relevamiento de necesidades (2011 y 2014) para el Plan Estratégico Nacional de Turismo, con la participación de más de 25 representantes del sector privado y municipios en conjunto con representantes de todo el litoral.
- 20 reuniones anuales con las autoridades con el sector privado. De convocatoria múltiple (varios referentes de organizaciones vinculadas) e individuales con cada referente.
- 3 reuniones del sector privado, las autoridades del Instituto de Turismo y el Gobernador de la Provincia.

Anualmente:

- Se realizaron encuestas de necesidades de capacitación interna y externa año 2012 - 2013 y 2014.

Medir en forma periódica la satisfacción de los usuarios.

Para medir la satisfacción de los usuarios se realizaron:

- Las Encuestas de Clima Laboral para el personal de la organización Años 2011 – 2012 – 2013 y 2014
- Encuestas de satisfacción de capacitaciones realizadas a usuarios internos y externos desde el año 2010, a la fecha existen más de 60 capacitaciones evaluadas.
- Se realizaron encuestas de participación a los participantes en FIT años 2011, 2012 y 2013.
- Encuesta de satisfacción por la atención del personal en las OIT implementadas desde el año 2011 a la fecha.

Garantizar la equidad en el servicio

A la fecha existen 10 procesos identificados con 33 procedimientos definidos con la finalidad de garantizar el mismo servicio para todos los usuarios. A su vez mensualmente se miden los indicadores de procesos donde se identifican demoras y otras cuestiones que afectan la calidad en el servicio (ver capítulo 3 – procesos)

Desde el año 2010 el organismo impulsa la conformación de cámaras, consejos y asociaciones que permitan unir a los prestadores o usuarios de iguales intereses, es así que desde la fecha se logró la conformación y funcionamiento del Consejo Provincial de Turismo con 21 municipios turísticos involucrados, la Cámara de Turismo de la Provincia, la Asociación de Agencias de

Viajes y Turismo, la representación local de la Federación de Gastronómicos y Hoteleros (FEGHRA) y se está conformando otra asociación de prestadores turísticos provinciales.

Por último, el resultado de utilizar como criterio para todas las acciones el Decálogo Turístico nos permite optimizar los esfuerzos y brindar trasparencia en las convocatorias y trabajos conjuntos.

Establecer mecanismos de participación

Se implementaron los distintos mecanismos de participación de los usuarios, por medio de:

Herramientas de comunicación

- En el año 2015 el 100% del personal cuenta con un mail institucional para comunicación con los usuarios.
- En toda la folletería del Instituto se agregó el mail de contacto (turismo.informes@chaco.gov.ar) para que los usuarios puedan tomar contacto con la organización.
- Se creó la Página Web del Instituto de Turismo del Chaco (www.chaco.travel) con la posibilidad de contactarse con el Instituto. A la fecha la página web cuenta con 4715 visitas mensuales promedio. Los datos abarcan todo el año 2014 y los meses de Enero, Febrero y Marzo 2015.
- En el 2014 la página web www.chaco.travel tuvo 35.500 visitas. Para el año 2015 se tiene como objetivo alcanzar las 45.000 visitas anuales.
- En Septiembre de 2013 Se creó un Facebook de Gestión, cuyo perfil cuenta al mes de Abril 2015 con 4920 amigos y una página (también de Facebook) que cuenta con 753 “Me Gusta”. Además existe un Facebook (Chaco el secreto de Argentina) que cuenta con 4258 “Me Gusta”.-.
- Se creó una cuenta de gestión en Twitter del Instituto (@turismochaco) que al mes de abril de 2015 posee 3414 seguidores.-. Además en Septiembre de 2013 se creó una cuenta de Twiter de destino (@chacotravel) que a al mes de abril de 2015 posee 292 seguidores.-
- Se Implementó el procedimiento de Reclamos y Sugerencias en todos los puntos de atención y el libro de reclamos y sugerencias en la OIT siendo el Área de Calidad la responsable de su seguimiento, durante el año 2013 se presentaron 20 reclamos y sugerencias, en el 2014 se logró el aumento a 106 y al mes de marzo de 2015 ya existen 52 formularios presentados, en todos los años el porcentaje de cierre de las acciones es superior al 80%.

Reuniones y Capacitaciones

- Se realizaron más de 3 reuniones de coordinación por año con representantes de los distintos sectores.

- Se realizaron más de 40 capacitaciones abiertas desde el año 2010 con la participación de más de 300 participantes del sector.
- Se realizó el 1er Congreso de Turismo Receptivo de la provincia con la participación de más de 180 asistentes y el 2do Congreso de Turismo Receptivo con más de 245 Inscriptos.

• **DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN enfocados al USUARIO**

¿Qué datos del usuario se relevan?

Para conocer a los usuarios se relevan:

- **Turistas:** Sexo, edad, procedencia, nivel de estudio, motivación del viaje, tipo de transporte utilizado, gasto promedio del viaje, duración de la visita, cantidad de lugares que visita, forma de preparación del viaje, imagen percibida del destino, hábitos de consumo, nivel de conocimiento del Chaco, actividades desarrolladas, procedencia. **Municipios y otros organismos públicos:** estructura del organismo, presupuesto disponible, grado de formación de representantes, planes estratégicos de turismo. **Prestadores turísticos:** Razón social, actividad principal, volumen de actividades, tipos de productos que ofrecen.

¿Qué datos de su satisfacción se relevan?

Para la satisfacción se consulta:

Datos de Demanda: Lo mejor que realizó, vio y/o experimentó, lo que menos le gustó, hizo o vio, comentarios sobre su visita, nivel de satisfacción de la atención, si recibió la información solicitada, si los materiales entregados fueron correctos, si las instalaciones le parecieron correctas.

Oferta: Efectividad de las estrategias implementadas e impacto en el volumen de demanda, Satisfacción de Calidad en capacitaciones (temática, docentes, logística)

¿Qué datos de los procesos de gestión se relevan?

Para el análisis de los Procesos de Gestión se relevan: Cantidad de productos obtenidos, Cumplimiento de las etapas de los procesos, calidad en el cumplimiento de los procesos, registros llevados correctamente, resultados obtenidos en cada etapa del proceso.

¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?

Que los mismos sean tomados de fuentes confiables, que su obtención sea transparente y que el momento del procesamiento y análisis sea oportuno que exista un método de recolección del dato

¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?

La protección se garantiza mediante el resguardo en la red del organismo con Back up periódicos y protección contra el ingreso de externos al organismo.

La consistencia y validez de los datos está garantizada por métodos de control realizados por la consultora que realiza los relevamientos en función a los parámetros de referencia.

La oportunidad es un factor clave para el análisis y esto se garantiza con la fecha de realización de los relevamientos en los distintos períodos estacionales.

¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?

Existen consultores especializados contratados con la finalidad de respaldar el cumplimiento de los métodos de recolección y análisis de datos, así como de evaluar la efectividad del método utilizado en función de la información obtenida y el comparativo con información similar de referencia. En el caso del Sistema de Información Turística el diseño fue consensuado con la Dirección de Estadísticas de la Subsecretaría de la Oferta del Ministerio de Turismo de la Nación y con la Subsecretaría de Promoción Turística del Mintur.

¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?

Los integrantes del Departamento de Planificación (Área de Estadística Turística) realizan cursos de capacitación y actualización, participando en Jornadas Nacionales sobre la temática, como por ejemplo la 1ra. Jornada de Armonización de Estadísticas Turísticas en la Nación y las Provincias. En dichos encuentros se trabaja sobre la metodología y el procedimiento para procesar los datos, comparándolos con la metodología y procedimientos utilizados en otros destinos del país.

¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?

Para el análisis de datos e información se utilizan:

SIET: programa de análisis e información turística del Ministerio de Turismo de la Nación.

Página del INDEC: Página oficial del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Programas estadísticos propios: la consultora de relevamientos del SIT utiliza sus propias herramientas de análisis de información.

EXCEL: para el procesamiento de algunas encuestas se utilizan bases de datos propias generadas en Excel.

¿Cómo se analiza la información?

La información es analizada en primera instancia por los referentes técnicos especialistas en estadísticas o las áreas de referencia de la información. - Luego la información es presentada a

nivel de dirección para el primer análisis de los mismos. - Cada Área realiza posteriormente un análisis detallado y los resultados se comparten en las reuniones del SGC.- Además los informes de cada uno de los estudios estadísticos realizados son puestos a disposición en el sector de "Descargas" de la página Web del Instituto de Turismo.

¿Cómo se utiliza la información?

La información es utilizada por las distintas áreas para generar mejoras en los procesos asociados de manera tal de mejorar los resultados obtenidos.

A su vez, la información es compartida con los demás actores del sector turístico para lograr respuesta desde el lugar que cada uno ocupa en el sistema turístico provincial

En algunos casos los resultados son compartidos también con otras áreas de Gobierno de la Provincia y el País para lograr mayores beneficios para el Sector Turístico Provincial.

¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?

Todos los informes generados son comunicados a la Dirección del organismo y redundan en mejoras de los procesos en función a las necesidades de los usuarios. Esta información impacta directamente en la Planificación Estratégica y Operativa del organismo y en la definición de todo el funcionamiento de la organización orientada a la mejora de la percepción y satisfacción de los usuarios.

¿Cómo se utiliza en la planificación?

Al momento de realizar la Planificación Operativa y Estratégica del organismo todos los estudios y resultados de satisfacción son tomados en cuenta para la definición de los lineamientos de corto, mediano y largo plazo, así como también para realizar adaptaciones a lo planificado previamente en los casos que sean pertinentes.

RESULTADOS

Qué resultados arrojó la medición del conocimiento del usuario

¿Cuáles son los indicadores de Gestión?

1. Pernoctes anuales en la Provincia del Chaco
2. Gasto diario promedio por turista
3. Estadía promedio de los turistas
4. Incrementar la motivación de visitas por turismo de reuniones y ocio
5. Evolución demanda hotelera provincial

Adicionalmente se prevén indicadores específicos en relación a la medición de productos que se deseen investigar individualmente.

¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?

El Instituto planteó **Metas** a alcanzar para el año 2015:

- 600.000 pernoctes en el año 2015 en la Provincia del Chaco
- Alcanzar un gasto diario promedio por turista a la suma de \$350
- Alcanzar una estadía promedio de 3,7 noches en la provincia
- Alcanzar que la motivación por turismo de reuniones y ocio se corresponda con el 30% del total de visitas

A su vez, los objetivos por periodo fueron:

2010	Implementar medición de opinión de participantes eventos y ocupación hotelera - Pesca del dorado
2011	Implementar la primera medición de perfil del turista que visita Chaco
2012	Realizar la medición de las encuestas de Perfil del Turista, Ocupación hotelera y Bienal de las Esculturas
2013	Realizar medición de las encuestas de perfil del turista y perfil del turista potencial y ocupación hotelera
2014	Realizar medición de las encuestas de perfil del turista, perfil del turista potencial, ocupación hotelera y Bienal de las Esculturas

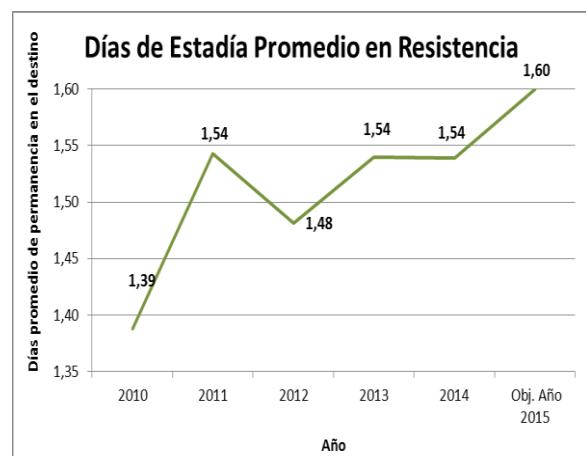
Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems

1- Pernoctes anuales en la Provincia del Chaco (ver gráfico en sección Anexos)

Pernoctes Anuales	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Proy. Año 2015
Chaco	300.000	393.765	439.017	533.684	501.808	552.324	600.000
Resistencia	S / I	184.805	239.038	290.583	273.227	300.176	327.192

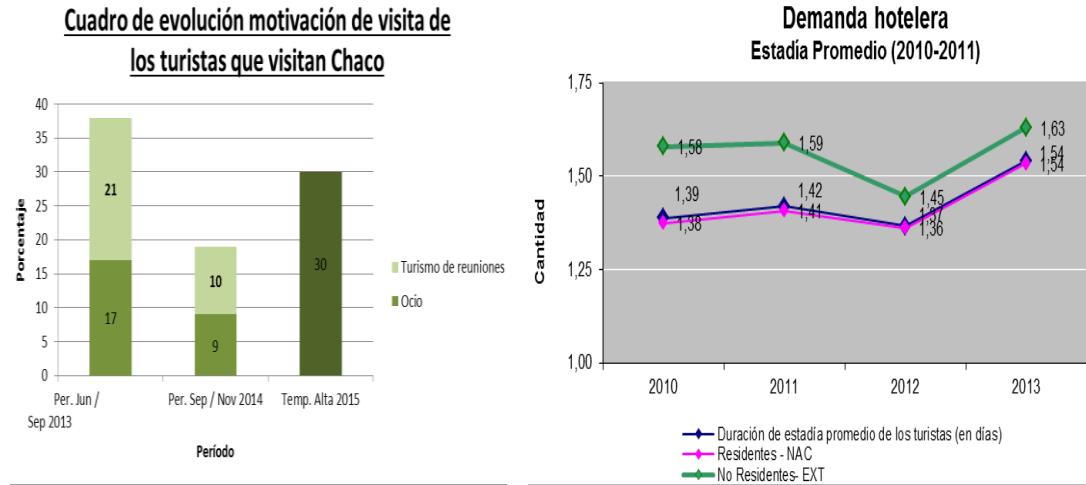
2- Gasto diario promedio por turista

3- Estadía promedio de los turistas en Resistencia



4- Incrementar la motivación de visitas provinciales

5- Evolución demanda hotelera por turismo de reuniones y ocio



¿Existieron desviaciones de lo planificado?

- En el Estudio de Ocupación Hotelera fue muy dificultoso obtener resultados por la resistencia de los establecimientos hoteleros para proporcionar información.
- No se pudo mantener la frecuencia de análisis deseado por dificultades técnicas y económicas.
- Hubieron desvíos en la planificación (tiempo y monto a invertir)
- Demora para cumplir con los procesos planificados por dificultades administrativas en las contrataciones.
- Se identificó que los turistas no tenían información y materiales en inglés y portugués.
- Fue dificultoso trabajar con municipios de alto potencial turístico que no tenían conformadas estructuras formales para apoyar al turismo y por ello no podían acceder a beneficios o implementar mejoras ni tener representación continua en el Consejo Provincial de Turismo.
- Se identificó que en la temporada alta existe un alto porcentaje de turistas.
- Se advirtió la falta de organización de los prestadores para dar respuesta a los turistas.
- Se alcanzó el objetivo de pernoctes anuales en la Provincia del Chaco antes de tiempo y se definió un nuevo objetivo.

¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?

- Se aumentó el presupuesto del Instituto de Turismo del Chaco.
- Se ajustaron las planificaciones anuales previendo posibles situaciones.
- Se buscó fortalecer la cantidad de municipios con referentes en turismo para facilitar el trabajo local.

- Se implementó la página web en inglés y portugués al igual que instructivos de productos en esos idiomas.
- Se realizaron las gestiones administrativas para facilitar la contratación de los servicios estadísticos.
- Se previeron productos en función a las temporadas y el perfil de los turistas identificados.
- En relación a los prestadores se están realizando capacitaciones, incentivo de conformación formal, reglamentación de participación por medio de entidades formalmente reconocidas.
- Fomentar en los Municipios la participación en Concejo Consultivo.
- Se logró el decreto de Promoción Económica de la Promoción Turística 2221/13 para fomentar inversiones turísticas en la Provincia del Chaco.

MEJORA DEL SISTEMA

ENFOQUE:

Cómo hace la organización para:

Dar respuesta a reclamos , quejas y sugerencias

La organización cuenta con un procedimiento de respuesta de reclamos y sugerencias a cargo del proceso de Calidad. Este procedimiento define los canales para ingresar un reclamo y los pasos asociados:

Los reclamos y quejas pueden ser canalizados hacia la organización mediante Formularios de reclamos y sugerencias para usuarios internos y externo, denuncias por fiscalizaciones o incumplimiento de prestadores, Comunicaciones vía mail, página web o por encuestas de satisfacción.

Una vez recibidos los reclamos, éstos son derivados al Área de Calidad que ingresa el reclamo a la planilla de seguimiento y deriva la inquietud a las áreas involucradas para que propongan una acción correctiva o sugerencias para dar curso a las mismas.

Las áreas involucradas deben analizar los reclamos, definir las acciones de mejora e implementarlas y el Área de Calidad es la responsable de realizar el seguimiento de los reclamos en las reuniones del SGC y comunicar a los usuarios el estado de solución de su reclamo.

A su vez, las sugerencias de mejoras a los procedimientos también son consideradas como no conformidades y se realiza el mismo procedimiento para su seguimiento

Por último, en las reuniones extendidas de fin de año se revisa el grado de respuesta anual de los reclamos y sugerencias y se implementan las acciones de mejora.

Mejorar el servicio y los productos.

El servicio y los productos son revisados continuamente para la mejora continua en la planificación de los ciclos de mejora del organismo:

- Se revisan los procedimientos con los referentes en función a los reclamos y se implementan acciones directas desde la Alta Dirección orientada a brindar un mejor servicio, coordinando con referentes. Como uno de los ejemplos concretos se puede mencionar la incorporación de paquetes turísticos para la Bienal de Esculturas 2014, según acuerdo con agencias de viajes y prestadores turísticos.
- Se crean productos nuevos en función a las necesidades identificados y se los mejora en función a la medición de las encuestas de satisfacción. Como uno de los ejemplos concretos se puede mencionar el servicio de City Tour, implementado en el año 2012 años en función a necesidades detectadas en relevamientos del Sistema de Información Turística.
- Se incorporan recursos humanos calificados.
- Se aplican mejoras vinculadas a la higiene y seguridad de las instalaciones.
- Se realizan capacitaciones específicas para el personal.

Seleccionar personal que atiende al público.

Para la selección del personal que atiende al público, de acuerdo al circuito establecido para la selección de personal, se realizan los siguientes pasos:

- Se establecen los perfiles requeridos para atención al público.
- Se realiza una búsqueda externa en función a los perfiles definidos y se realiza una preselección de los CV.
- Se realizan entrevistas a los candidatos pre seleccionados, en una primera instancia con una autoridad del organismo y luego una entrevista en conjunto con el referente del Área de Calidad y con el jefe de departamento del área en la que se incorporará el recurso.
- Se realiza un análisis de los postulantes de acuerdo al perfil de puesto definido.

Capacitar al personal que atiende público.

La primera instancia de capacitación del personal es el proceso de inducción que se realiza al momento del ingreso, donde se transmiten los valores, la Misión y Visión del organismo y la Política de la organización y se leen las funciones del puesto.

Posteriormente, el personal de atención pasa por un proceso de inducción propio del puesto en el que el responsable del proceso o sub proceso instruye los conocimientos específicos requeridos, dejando registros de los mismos en el formulario de inducción.

A su vez, para la formación continua, se fomenta la participación del personal en capacitaciones de atención, capacitación en idiomas, capacitaciones vinculadas a la calidad de la atención.

Además se organizan viajes de familiarización a los principales destinos turísticos del Chaco, a fin de que el personal de las oficinas de información turísticas conozcan “per se” los atractivos turísticos de la provincia, para poder comunicarse con los turistas con mayor eficiencia.

Definir una política comunicacional.

Como política comunicacional del Instituto se establecen ciertas pautas tendientes a garantizar la calidad de la información brindada, es así que como lineamiento general se definieron criterios básicos para diferenciar la comunicación de gestión o comunicación de destino y los canales y criterios para su comunicación.

Tanto la comunicación de gestión como la de destino siguen un decálogo, que contiene los lineamientos principales para cualquier tipo de comunicación que se realice desde el Instituto.

A su vez, se establecen criterios de uso de la marca de Gestión y de la Marca de Destino, para esta última se establece un Manual de Marca para el uso en todas las comunicaciones institucionales (artículos de librería, vestimenta, objetos de merchandising, etc.).

Informar en lenguaje sencillo y comprensible.

En función a los lineamientos de comunicación, toda la folletería del Instituto de Turismo del Chaco, al igual que los contenidos ingresados a la página web o Facebook, debe contar con análisis de contenido desde el Instituto, dependiendo del alcance de la comunicación este análisis debe ser realizado:

- Por las autoridades y/o directores de área, para garantizar el contenido correcto de la información a brindar.
- El equipo de comunicación Institucional, para garantizar el cumplimiento de los lineamientos y el uso del lenguaje adecuado de acuerdo a medio y público al que se va a comunicar.

Para algunos casos específicos se cuenta con la asistencia de consultores en comunicación que brindan asesoramiento en casos puntuales.

Implementar herramientas de gobierno electrónico (página web, 0800, trámites on line).

Como política de implementación de herramientas de gobierno electrónico, desde el Instituto se establece:

- El desarrollo de la Página web como canal de información, recepción de reclamos y sugerencias y consultas puntuales de la comunidad hacia la Institución.
- Los canales de Facebook y Twitter como canales de comunicación.

- El uso de los mails como canal válido para la recepción de formularios y denuncias que inicien procedimientos internos dentro del Instituto.
- La implementación de sistemas de seguimiento de expedientes, en los cuales los usuarios pueden conocer el estado de su trámite y la oficina en la que se encuentra

IMPLANTACION

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a

Dar respuesta en forma periódica a reclamos, quejas y sugerencias

Desde el año 2012 el organismo implementó el procedimiento de reclamos y sugerencias, tanto para usuarios internos como externos. *A la fecha el seguimiento muestra un 80% de cumplimiento de los reclamos recibidos* y para los casos en los que no fue posible el cumplimiento de la solicitud, se ha informado a usuarios el motivo de la no respuesta.

En cuanto a las denuncias por fiscalizaciones, el organismo dio respuesta al 100% de las fiscalizaciones solicitadas por el Ministerio de Turismo de la Nación y el 100% de las denuncias recibidas.

A su vez, los reclamos y sugerencias son tratados mensualmente en las reuniones del SGC.

Mejorar el servicio y los productos.

Desde el Instituto se realizaron las siguientes acciones:

- Se crearon 33 procedimientos aprobados y revisados anualmente para estar acordes a las necesidades y requerimientos de los usuarios

Se implementaron acciones directas desde la Alta Dirección orientada a brindar un mejor servicio:

- Se crearon dos (2) nuevas oficinas de información turística.
- Se cambió la ubicación de la Oficina de Información Turística central para que esté más accesible a los usuarios, en el centro de la Ciudad de Resistencia.
- El 100% del personal de las oficinas de información turística tiene responsabilidades formales asignadas y se incorporó personal con conocimiento de Inglés y portugués
- Se agregaron 2 carteles para reforzar la señalización para el público que accede a las oficinas y 14 carteles colocados con la campaña de señalización turística para apoyar a los distintos municipios en la comunicación de sus productos y 80 carteles en proceso de implementación.
- Se implementó folletería en inglés para turistas extranjeros. Y la página web en Inglés y Portugués.

- El 100% del personal de las Oficinas de Información Turística y Atención de la mesa de entradas participó en al menos un curso de atención al Cliente.

En relación a los productos

- Se crearon 3 nuevos productos para turistas que visitan la provincia (City Tour, City tour pedestres y Paseos Náuticos) cada uno con encuestas de satisfacción que permiten identificar las sugerencias de los usuarios.
- Se invirtieron más de 5 millones de pesos en Folletería institucional y para los prestadores turísticos provinciales y se brindó el diseño de los mismos a más de 40 prestadores y eventos en los últimos años y videos institucionales a 24 prestadores.
- Se lanzaron 3 programas de calidad turística en la que participaron 52 prestadores del sector bajo el Sistema Argentino de Calidad Turística y 34 certificaciones.

Seleccionar personal que atiende público.

- El 85% del personal de la Oficina de Información Turística pasó por un proceso formal de selección y formación (el % restante ya pertenecía a las oficinas) y Fueron definidos los perfiles incluyendo la necesidad de conocimiento de idiomas dentro de los requerimientos de selección.

Capacitar al personal que atiende público.

El personal que atiende al público participó en actividades de capacitación en atención: Todo el personal de atención participó en al menos una capacitación de Atención al Público, ya sea presencial o en los cursos virtuales del Ministerio de Turismo de la Nación,

- Desde el año 2012 se incentiva la formación en idiomas del personal, tanto para el personal de las OIT como de Mesa de Entradas y Salidas del Instituto, es así que 5 personas participaron de programas de capacitaciones en Inglés y Portugués y este año se implementará un programa de formación personalizado en Inglés para el 100% del personal de las oficinas de Informes.

Definir una política comunicacional.

- Como parte del Plan Estratégico Provincial, fue definido el decálogo turístico como base para todas las comunicaciones de destino que surgen del Instituto y el 100% de las publicaciones y comunicaciones de destino están alineadas al mensaje definido en el decálogo,
- Se incorporó al organismo un equipo de Comunicación Institucional, quienes son los responsables de realizar todas las comunicaciones de gestión y de destino que se generan desde el organismo de acuerdo a los lineamientos previamente definidos,

- El equipo de comunicación también es el responsable de realizar auditorías de medios para garantizar que la información que se comunica del organismo es acorde a la política comunicacional y generar las alertas correspondientes en los casos en los que esto no se cumple.

- Para la comunicación visual, se realizó un concurso al que se presentaron más de 50 diseños, seleccionándose por jurado una marca de destino que represente la esencia de los atractivos provinciales de acuerdo a los lineamientos del plan estratégico y se definió un mensaje permanente, "Chaco, el Secreto de Argentina"
- Se utiliza el logo Institucional del Instituto de Turismo del Chaco como marca para la comunicación de gestión.
- Se creó un Manual de Marca que define los lineamientos para el uso de la marca de destino. El mismo está a disposición de todos los usuarios en la web (www.chaco.travel / descargas)



Informar en lenguaje sencillo y comprensible.

En función a los lineamientos de comunicación, toda la folletería del Instituto de Turismo del Chaco, al igual que los contenidos ingresados a la página web o Facebook, cuenta con el análisis de contenidos desde el Instituto, dependiendo del alcance de la comunicación este es analizado:

- Por las autoridades y/o directores de área, para garantizar el contenido correcto de la información a brindar; el área envía el texto vía mail a las autoridades para correcciones y en algunos casos se sientan en conjunto para el análisis del contenido.
- Para las comunicaciones de gestión, todas las áreas envían un mail al equipo de Comunicación Institucional con la información sobre el evento a comunicar y el equipo de prensa redacta la información para garantizar el lenguaje adecuado de acuerdo a medio y público al que se va a comunicar. Finalmente el responsable del área y el Directorio revisa la redacción.
- Para la comunicación de destino, el Área de Marketing es la responsable de verificar que el contenido esté alineado al decálogo turístico.
- El Presidente del Instituto cuenta con el respaldo de consultores en comunicación que brindan asesoramiento en casos puntuales.

Implementar herramientas de gobierno electrónico (página web, 0800, trámites on line).

Como política de implementación de herramientas de gobierno electrónico, desde el Instituto se Implementó:

- La Página web www.chaco.travel como canal de información y consultas puntuales de la comunidad hacia la Institución.
- Fueron implementadas dos páginas de Facebook y una cuenta de Twitter, una destinada a la información de destino y otra a la información de gestión en las que los usuarios pueden dejar sus comentarios, sugerencias o reclamos.

Facebook de gestión: Instituto de Turismo del Chaco - Facebook de destino: Chaco el secreto de Argentina - Twitter: @turismochaco

- Se reconoció el mail como canal válido para la recepción de formularios y denuncias y de acuerdo a los procedimientos se ingresan a los canales formales del Instituto.
- El 100% (2000 actuaciones) de las actuaciones simples del organismo son ingresadas al **sistema único de seguimiento de expedientes** utilizado a nivel provincial en el cual el usuario puede consultar el estado de su trámite por internet.

RESULTADOS

Qué resultados arrojó la medición de la mejora en la satisfacción del usuario

¿Qué objetivos de mejora se plantearon en cada período?

Los objetivos de medición de satisfacción del usuario son los mismos desde el inicio de la implementación del sistema, estos son:

- 80% de satisfacción (Bueno o Muy bueno) en los servicios de atención al usuario.
- 80% de satisfacción (Bueno o Muy bueno) en los productos gestionados por el organismo.
- 80% de cumplimiento de Sugerencias y Reclamos

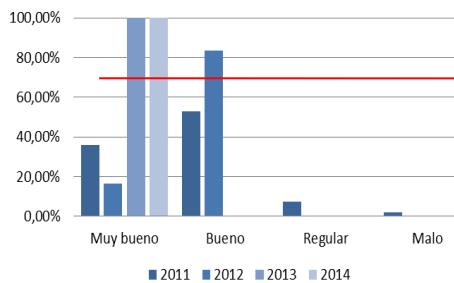
¿Cuáles son los indicadores de mejora utilizados?

- 1- % de satisfacción en las Oficinas de Información Turística.
- 2- Cierre de reclamos y sugerencias.
- 3- % Nivel de satisfacción de usuarios en encuestas del Sistema de Información Turística Provincial.
- 4- Cantidad de usuarios de página web y redes sociales.
- 5- % Satisfacción usuarios City Tour y Paseos Náuticos.

Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los valores de los indicadores formulados como objetivo

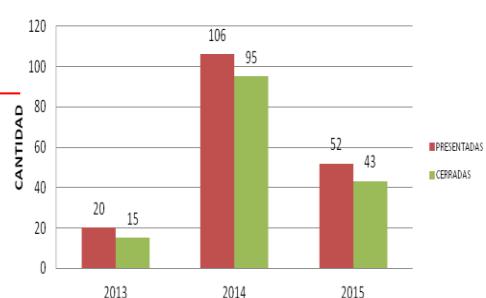
1- Resultados de satisfacción encuestas a usuarios Oficinas de información Turística

% de valoración del trato
Atención OIT



2- Resultados Reclamos y Sugerencias

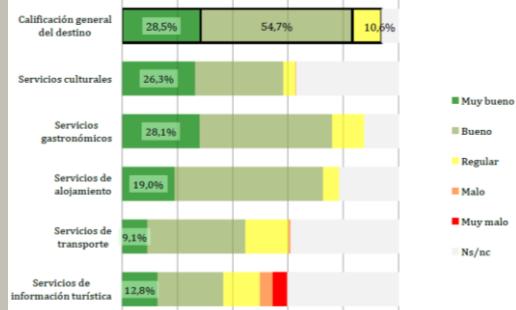
EVOLUCIÓN SUGERENCIAS Y RECLAMOS
2013-2014 a MARZO 2015



3- % satisfacción usuarios- encuesta de demanda turística año 2013- 2014



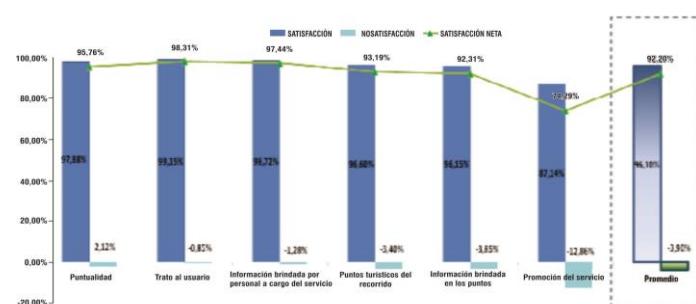
Gráfico N° 1: Clasificación de servicios y destino en general



4- Indicadores Página WEB y redes sociales



5- % Satisfacción usuarios City Tour y Paseos Náuticos.



¿Existieron desviaciones de lo planificado?

- La cantidad de visitantes a la Oficina de Información Turística era muy baja.
- La información obtenida de las encuestas de información turística no daba información suficiente del servicio (al año 2012).
- No había información respecto de turistas que no pasaban por la información turística.
- No se completaban suficientes formularios de sugerencias y reclamos, costó mucho implementar la cultura de reporte.

¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?

- Se abrió una Oficina de Información Turística en la Terminal de Ómnibus de Resistencia.
- Se impulsó que los municipios turísticos creen sus propias oficinas de información turística logrando que Capitán Solari, Gral. San Martín, Pcia. Roque Sáenz Peña, Isla del Cerrito, Miraflores y Resistencia tengan sus propias oficinas de información turística.
- Se modificó la encuesta de satisfacción del turista en las Oficinas de Información Turística en el año 2013.
- Se implementó la encuesta de demanda turística con frecuencia semestral.
- Se implementó una campaña para impulsar los reclamos y sugerencias de usuarios internos y externos en el año 2014.
- Se implementaron distintos canales de difusión y de reserva del City Tour.

CAPITULO 3: PROCESOS

LIDERAZGO

LIDERAZGO ENFOCADO A PROCESOS

Que hace para

Planificar a largo plazo.

Desde el año 2009 se inició un proceso de planificación de la política turística provincial con miras a los próximos 5 años, en el que los líderes de la organización iniciaron un proceso de planificación que involucra: Formular un Plan Estratégico y monitorearlo anualmente, Garantizar que la Planificación Estratégica esté alineada a los Objetivos de la Organización, su Misión y Visión, Garantizar que la planificación esté alineada con los planes estratégicos nacionales, Conformar un equipo de implementación, contratando consultores especializados en el que caso de ser necesario y Participar activamente en las actividades de relevamiento y reuniones con los actores turísticos provinciales.

Asignar recursos para establecer un Sistema de Calidad.

Los líderes de la organización impulsaron la aprobación de la nueva Estructura Orgánica del Instituto de Turismo del Chaco, que involucra una Dirección de Calidad Turística, y su consecuente reconocimiento a nivel presupuestario; permitiendo una asignación concreta de recursos humanos formados en la temática y una partida presupuestaria específica acorde para el cumplimiento de los objetivos planteados en relación a la calidad. Esto permite también impulsar la formación y participación de todo el personal en el Sistema de Calidad y la formación y vinculación en la temática con los demás sectores involucrados en el desarrollo turístico provincial. A su vez, la organización establecida por el liderazgo garantiza la disponibilidad de recursos en todas las áreas para el cumplimiento y mejora continua del sistema.

Apoyar y asegurar la mejora continua.

Desde el liderazgo se difunden interna y externamente las bases, políticas y objetivos del Sistema de Calidad a todos los involucrados del sector y a la comunidad en su conjunto.

Los líderes de la organización participan activamente en:

- La aplicación, revisión y corrección de los procesos y procedimientos,
- Reuniones periódicas de revisión y definición de indicadores,
- Trabajos conjuntos con las diferentes áreas para desarrollo y mejora de los procesos.
- Desarrollo de un marco legal necesario para formalizar las bases del Sistema de Gestión de Calidad.

Documentar los procesos.

El liderazgo interviene directamente en acciones concretas que favorecen que todos los procesos cuenten con el respaldo correspondiente. Estas acciones pueden sintetizarse en:

- Intervienen directamente en la aprobación formal de los procedimientos.
- Definen la utilización de registros en instancias claves.
- Impulsan el uso de herramientas tecnológicas para el registro y seguimiento de los procesos.
- Solicitan informes de actividades específicas realizadas.

Dejar constancia de las actividades de la dirección en calidad.

- Anualmente se realiza la reunión de Revisión por la Dirección con su correspondiente registro.
- La Secretaría Privada de las máximas autoridades del organismo llevan una agenda y un registro formal de las actividades realizadas por ellos, clasificadas de acuerdo a: 1) Usuarios; 2) Recursos Humanos; 3) Sistema de Gestión de Calidad; 4) Eventos, promoción, comunicación y 5) Consejos.
- Todas las reuniones mensuales del Sistema de Gestión de Calidad cuentan con sus correspondientes registros.
- Se realiza el registro y seguimiento de las acciones correctivas y preventivas.
- Se resguardan los Mails de trabajo con diferentes áreas.
- Se realiza la Planificación Operativa de las distintas áreas incluyendo Calidad y Capacitación.
- Se generan registros de los trabajos realizados en conjunto con el Ministerio de Turismo de la Nación.
- Se resguardan los formularios de encuestas de satisfacción.

Revisar los planes y avances en calidad.

- En las reuniones de Revisión por la Dirección los referentes de cada proceso/área presentan sus planes anuales vinculados a mejoras en la calidad y los avances.
- La Dirección participa anualmente en las reuniones de evaluación de actividades del área y en las reuniones de Planificación Operativa en concordancia con la Planificación Estratégica.
- Mensualmente solicita los indicadores de gestión y se monitorean los avances.

Evaluar la efectividad de lo anterior.

El liderazgo de la organización participa activamente de las reuniones anuales donde se analizan los avances y situación actual del sistema de gestión y se define la efectividad del sistema.

Periódicamente, el liderazgo realiza evaluaciones del cumplimiento de los procedimientos e impulsa a que diariamente los líderes de procesos realicen un control de los mismos.

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Enfoque

¿Cómo hace para llevar a cabo la Planificación Estratégica de la organización?

La solicitud de realización del Plan Estratégico es realizada por la Presidencia del organismo y consta de las siguientes etapas:

Diagnóstico: consiste en el análisis detallado de la situación general y turística provincial y las tendencias mundiales que impactan sobre ella. Comprende el análisis del contexto, el patrimonio histórico cultural y sus componentes, la infraestructura, equipamiento y servicios generales, los recursos y productos turísticos de la Provincia del Chaco, y las organizaciones y servicios de apoyo para realizar un análisis FODA.

Propuesta: es la presentación de un boceto de Plan Estratégico basado en el diagnóstico para ser validado por los distintos actores

Validación: comprende reuniones con autoridades provinciales de distintos estamentos públicos nacionales, provinciales y municipales, referentes de organizaciones del sector turístico nacional y provincial, universidades, ONGs, etc. Esta etapa concluye con la aprobación del Presidente del I.T.Ch.

Control de Ejecución: incluye el Informe de avance en la implementación del Plan Estratégico.

¿Cómo se incorpora la Visión, Misión, valores y objetivos estratégicos en la planificación?
El Plan Estratégico Turístico de la Provincia se contempla en un horizonte de 5 años y en función a la Visión y las bases del Plan Estratégico, se delinean los objetivos, los programas y proyectos y el plan de acción a seguir para su cumplimiento. Previendo lineamientos para:

1- La implementación de un sistema de excelencia: el Plan contempla acciones transversales de fortalecimiento institucional, Calidad turística, Centro de Apoyo a Emprendimientos Turísticos, sensibilización turística y captación de inversiones.

2- La conformación de un modelo de desarrollo: con acciones específicas de acuerdo a las características, fortalezas y potencial, respetando la diversidad y con el consecuente desarrollo de la comunidad en general.

3- Actuaciones de marketing coherentes e innovadoras: acciones de marketing definidas, para difundir y fortalecer la identidad, con campañas de promoción hacia turistas, el TRADE (cadena de comercialización) y la prensa.

¿Cómo se utiliza la información elaborada por la organización, en el proceso de planificación?

En un ciclo de mejora continua, toda información generada por el organismo aporta al proceso de planificación, y contribuye a fundamentar la toma de decisiones y la priorización de acciones optimizando la prestación de servicios, permitiendo comparar resultados, delineando nuevas

estrategias, y sustentar la Planificación Operativa anual. Adicionalmente se utiliza información de benchmarking, datos referentes al entorno económico y social, usuarios, Proveedores, competidores y nuevas oportunidades del mercado, así como la información brindada por el SIET (Sistema web del Ministerio de Turismo de la Nación que concentra información de estadística turística nacional)

¿Cómo se evalúan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para incorporarlas a la planificación?

Previa definición de la planificación se lleva adelante la etapa de diagnóstico donde se realiza un análisis FODA del sistema turístico en forma global y participativa, para luego orientar la Planificación Estratégica y sus correcciones. Este diagnóstico involucra tanto a personal interno de la organización como a los principales referentes y actores de la actividad turística provincial. Para la evaluación se analiza la información de la situación actual en los aspectos de posicionamiento e infraestructura turística, los comparativos con otros destinos de referencia, los pros y contras del entorno provincial, entre otras variables.

¿Cómo participa el personal, los usuarios y los proveedores en la elaboración del plan?

Durante todo el proceso de elaboración y validación del plan, existe personal del organismo involucrado, y en las instancias de análisis y validación en las que se incorpora a usuarios y proveedores, así como a municipios de la provincia.

¿Cómo se hace para mejorar el proceso de planificación?

La mejora de los procesos de planificación se realiza por medio de reuniones periódicas en las cuales se verifica el grado de cumplimiento de las metas intermedias de cada programa, así como el grado de ejecución presupuestaria. De allí se detectan los envíos en la Planificación Operativa, que van a alterar como resultado final la Planificación Estratégica, de esta manera se pueden atender las alertas, lo que posibilita gestionar las soluciones a tiempo. Además de lo mencionado existen instancias al final de cada año en las cuales se analizan los resultados anuales de la Planificación y se reprograman las metas para el año siguiente.

¿Cuáles son las principales estrategias aprobadas por la conducción?

En miras de lograr el crecimiento y desarrollo turístico provincial, el organismo cuenta con una meta integradora que consiste en alcanzar los 600.000 pernoctes anuales en la provincia.

Para ello se definieron tres ejes estratégicos: el fortalecimiento institucional, el desarrollo turístico y el marketing turístico con estrategias asociadas:

- 1- **Organización y normativa para la gestión:** con el objetivo de brindar un marco normativo, administrativo y organizacional favorable para el crecimiento.
- 2- **Desarrollar un modelo de desarrollo turístico que actúa por polos turísticos:** Se plantea un modelo de desarrollo turístico que actúa por polos de desarrollo turístico. Se entiende por polo de desarrollo a un territorio que se diseña integralmente y en el que, a partir de la definición inicial de su conceptualización, se procede a su estructuración turística, actuando sobre las infraestructuras y servicios públicos, y el fomento de las inversiones privadas en infraestructuras turísticas y de otros sectores relacionados.
- 3- **Marketing Turístico:** Plantea la determinación del posicionamiento actual de la Provincia del Chaco bajo un esquema de posicionamiento de territorios que considera la existencia de cuatro factores de posicionamiento: Naturaleza, Cultura, Sensaciones y Estímulos, Se plantea equilibrar la oferta turística natural y cultural de la Provincia del Chaco, con un fuerte liderazgo regional en el campo de los estímulos

IMPLANTACION:

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a

Describir el proceso de Planificación Estratégica, incluyendo: Elaboración del plan, Evaluación del plan, Aprobación del plan, Fijación de plazos, Asignación de responsables, Seguimiento, Revisión.

ELABORACIÓN: La metodología de diseño del Plan Estratégico comenzó con un análisis detallado de la situación actual del turismo en la provincia, de lo que surge el enorme potencial del Chaco, aún desconocido turísticamente:

- 1- **Relevamientos de situación actual y Análisis del Contexto:** A través de un proceso altamente participativo el Plan Estratégico Chaco Explora 2015 involucró el análisis normativo, histórico y geográfico y entrevistas a más de 855 actores de más de 40 localidades, donde recorriendo el territorio, realizando con reuniones con referentes turísticos provinciales y acciones de benchmarking. En donde los puntos fueron discutidos y consensuados a nivel provincial.
- 2- **Reuniones / talleres de debate:** se realizaron 12 talleres y se relevaron 248 productos, atractivos y servicios, con los usuarios internos y externos para la identificación de propuestas y discusión de los aspectos identificados
- 3- **Definición de Plan Estratégico definitivo:** como resultado se definieron los principales lineamientos: 5 Años de horizontes de planificación, en 3 etapas bianuales y 3 polos de

desarrollo turístico. : 17 PROGRAMAS + 73 PROYECTOS: *SIETE* Programas Transversales y *SEIS* proyectos - *CUATRO* Programas de Desarrollo y *TREINTA Y SIETE* proyectos - *CINCO* Programas de Marketing y *VEINTICINCO* proyectos - *UN* Programa Especial de Gastronomía Chaqueña y *CINCO* proyectos

4- APROBACIÓN: Una vez definido el Plan Estratégico, el mismo fue aprobado mediante la Ley Provincial N° 6638 de la provincia: donde se aprueba la Visión del Instituto, el desarrollo de los polos regionales y todos los lineamientos estratégicos para el desarrollo turístico hasta el año 2015 y Por Decreto N° 2025 en Octubre de 2010; donde se da fuerza de ley provincial al Plan Estratégico elaborado.

5- SEGUIMIENTO Y REVISIÓN: El seguimiento y la revisión se realiza anualmente con la elaboración y seguimiento del plan operativo del organismo, en el cual se establecen las acciones concretas a realizar, se revisan mensualmente los resultados de avance y anualmente el grado de avance de acuerdo a lo definido por la Planificación Estratégica.

¿Cómo se incorpora la Visión, Misión, valores y objetivos estratégicos en la planificación?
La planificación parte de la Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos. Antes de realizar la planificación se realiza un análisis de la situación actual y de cuan alejado se encuentra esta situación en relación a los objetivos estratégicos definidos. A partir de allí se incorporan a la planificación las actividades que le dan contenido, fundamento y resultados a los Proyectos y Programas, cuyo objetivo final es cumplir con la estrategia planteada, y poder llegar a la Visión deseada.

¿Cómo se utiliza la información elaborada por la organización, en el proceso de planificación? Cuanto se incorporó

Para la elaboración del Plan Estratégico se tomaron como base todas las informaciones recolectadas tanto de las encuestas de perfil del consumidor elaborada por el organismo como la información de las áreas de desarrollo y marketing turístico, la evaluación de los productos, los resultados estadísticos de hoteles, gastronomía y productos turísticos, la normativa vigente, las áreas protegidas, entre otras cosas.

¿Cómo se evalúan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para incorporarlas a la planificación?

Al realizar el análisis FODA se identificaron los siguientes puntos que fueron consensuados con los actores de turismo provincial:

<p>PRINCIPALES PUNTOS FUERTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localización estratégica en el Mercosur, integrando el corredor bioceánico y el eje comercial de la Hidrovía Paraná Paraguay. • Se encuentra en la eco región del gran Chaco americano, vasta planicie semi-árida de gran diversidad ecológica. • Riqueza étnico-cultural. • Campo del cielo. • Espíritu emprendedor. • Fuerte decisión política de apostar al turismo como oportunidad de desarrollo sustentable provincial 	<p>PRINCIPALES PUNTOS DÉBILES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y servicios turísticos insuficientes y de calidad heterogénea. • Dificultad de acceso a determinados recursos turísticos. • El agua, un recurso escaso. • Falta de RR.HH. capacitados. • Dificultad de integración de las comunidades originarias. • Histórica falta de planificación y presupuesto para el desarrollo y promoción del turismo.
<p>PRINCIPALES OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda por parte de turistas de nuevos destinos y experiencias auténticas. • Eco tendencias de la demanda turística. • Conectividad y tecnología acercan destinos y Mercados. • Polarización de los gustos turísticos. • Reconocimiento del impacto económico y social del Turismo. • Los consumidores anhelan cada vez más a vivir experiencias únicas y de calidad. 	<p>PRINCIPALES AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escenarios económicos, sociales y sanitarios impactan en el turismo. • Presión de la demanda sobre las comunidades y sus recursos. • Competencia de los destinos por captar el interés de los turistas. • Aumento de la exigencia por encontrar el producto requerido en el momento que se requiera.

En relación a las debilidades y amenazas identificadas se realizaron los siguientes lineamientos:

- 1- El Plan Estratégico contempla una inversión de \$4.500.000 en infraestructura turística, que contempla la creación de nuevos espacios y la inversión para mejorar la accesibilidad en los ya existentes,
- 2- La falta de agua es una realidad a nivel provincial, por ello a la fecha se inauguraron dos acueductos y se encuentran en vías de inauguración dos tramos más.
- 3- Se incorporaron al Plan Estratégico acciones que involucran e integran a las culturas originarias en un marco de desarrollo local, a la fecha desde las Áreas de Desarrollo y Calidad se realizan obras de infraestructura y acciones de capacitación vinculadas al turismo comunitario en un convenio con para el desarrollo turístico del área impenetrable suscripto con el Ministerio de Turismo de la Nación para la región impenetrable.
- 4- En relación al presupuesto, la aprobación por ley del Plan Estratégico incrementó exponencialmente el presupuesto provincial, alcanzando los 27.000.000 en el año 2015.
- 5- La Planificación contempla también acciones de formación a prestadores y recursos vinculados al sector turístico y desde el organismo se implementaron acciones propias y otras vinculadas al Ministerio de Turismo de la Nación para formar en temáticas específicas para mejorar las competencias de los recursos.
- 6- Otra estrategia adoptada fue la de integración regional, Región Litoral, para lograr mayor participación y competencia en relación a otros mercados turísticos.

¿Cómo participa el personal, los usuarios y los proveedores en la elaboración del plan?

- El Plan Estratégico del Instituto de Turismo fue realizado con la participación de **388** actores relacionados directa e indirectamente a la actividad turística, se visitaron **36** localidades en la provincia, siendo en algunas localidades el primer equipo de gobierno en visitar la localidad. Y además visitaron 2 localidades fuera de la provincia (Paso de la Patria, Corrientes – Humaitá, Paraguay)

Finalmente, luego de las validaciones y para el cierre de la planificación, las acciones arrojaron los siguientes números:

6- 855 actores Involucrados , del sector público y privado

7- 14 talleres de análisis y validación

¿Cuáles son las principales estrategias aprobadas por la conducción?

En función a los lineamientos estratégicos definidos, se determinaron dos ejes estratégicos que marcan el horizonte de trabajo para los planes y proyectos:

Un eje de Desarrollo por Polos: con un esquema de 3 polos de desarrollo turístico: *Litoral, centro e impenetrable* (ver anexo)

Una estrategia de Promoción y Marketing: Basada en experiencias expresadas en un decálogo turístico que actúen de estímulo para el consumo. (ver anexo)

RESULTADOS:

Qué resultados arrojó la medición de los procesos de Planificación Estratégica

¿Cuáles son los indicadores de gestión?

Indicador	Objetivo/ parámetro	Tolerancia	Registro	Frecuencia
I- Cantidad de pernoctes en la Provincia del Chaco	600.000	10%	SIT	Bimensual Anual
II- Tasa de ocupación de Resistencia	57%	5%	SIT	Bimensual Anual
III- Grado de avance del Plan Estratégico	S/D		SG - Planificación	Cuatrimestral
IV- Cantidad de plazas hoteleras en la provincia	7000	10%	SG - Planificación	Anual
V- Porcentaje de participación en el Producto Bruto Geográfico (PBG)	1,50%	10%	SG – Gobierno provincial	Anual

¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS HASTA EL 2015:

- Aumentar el volumen de turistas (que pernocten al menos una noche) hasta alcanzar en el año 2011 los 365.000 turistas - para el 2013 los 500.000 turistas- 2014 los 550.000 y 2015 los 600.000 pernoctes.
- Aumentar la estadía de los turistas nacionales e internacionales hasta alcanzar que pernocten una media de 2 noches y un total de 600.000 pernoctes
- Generar un impacto económico directo por parte de los turistas nacionales e internacionales de \$73.200.000

- Lograr un total de 7000 plazas hoteleras

Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems

I- Cantidad de pernoctes en la Provincia del Chaco

CANTIDAD DE PERNOCTES EN LA PROVINCIA DEL CHACO PERÍODO 2010 / 2015

Detalle	2009	2010	2011	2012	2013	Proy. 2014	Objetivo Año 2015
Chaco	300.000	393.765	439.017	533.684	501.808	510.930	550.000
Resistencia	S / I	184.805	239.038	290.583	273.227	278.194	297.000

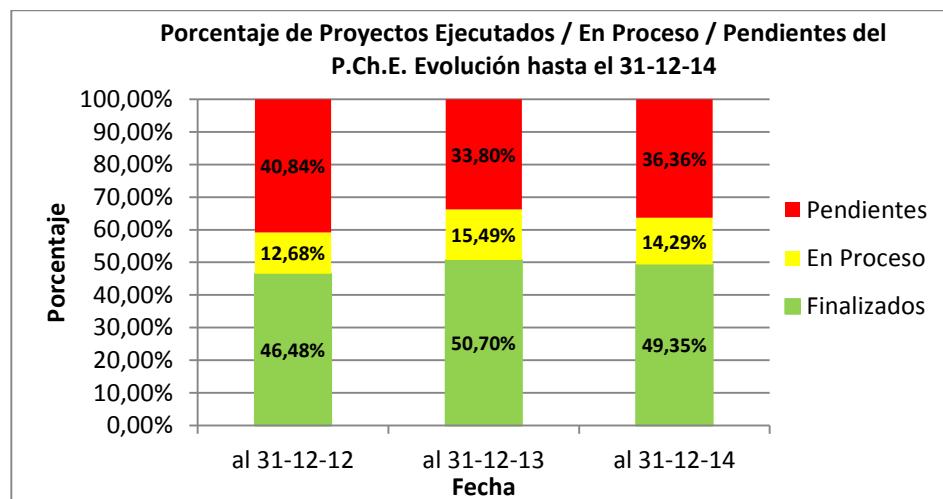
* En Resistencia se encuentran el 34,32% de las plazas hoteleras de la Provincia (1.975 plazas)

* En el interior de la provincia se encuentran 3.379 plazas, 65,68%. A fin de construir el cuadro se estima una ocupación plazas de 20,51% en los establecimientos hoteleros del interior de la provincia.

II - Tasa de ocupación de la ciudad de Resistencia

TOH (Habitaciones o unidades ocupadas / Habitaciones o unidades disponibles) * 100	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Planif. Año 2015
Resistencia	46,80	54,08	57,56	52,88	51,48	57,00

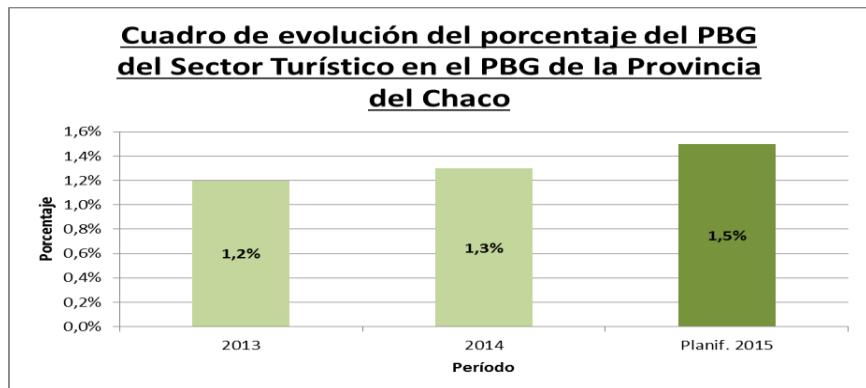
III- Grado de avance del Plan Estratégico



IV- Estadísticas plazas hoteleras en la provincia del Chaco periodo 2007 / 2015

Detalle	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Obj. Dic 2015
Plazas I Chaco Período 2007 / 2015	3.612	3.954	4.288	4.312	4.868	5.247	5.563	5.920	7.000

V- Participación de la actividad turística en el PBG chaqueño



¿Existieron desviaciones de lo planificado?

- 1- Las fechas de cumplimiento de los proyectos del Plan Estratégico no fueron concretados en tiempo por cuestiones administrativas organizacionales.
- 2- El organismo no contaba con los fondos para la ejecución de los proyectos, ya que la aprobación de la ley de presupuesto del organismo se demoró un año luego de la aprobación del plan.
- 3- Algunos proyectos debían ser financiados por fondos externos y estos fondos no ingresaron en los tiempos establecidos

¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?

- 1- Se dió prioridad a la conformación del organismo como ente autárquico, lo que permitió mayor autonomía para la ejecución y administración de tiempos para la ejecución de proyectos, como resultado se aprobó el D1981/12 que aprueba la Estructura Orgánica del Instituto de Turismo
- 2- Se logró incrementar el presupuesto de turismo utilizando el Plan Estratégico como una herramienta muy sólida de respaldo



3- Se buscaron otras fuentes de financiamiento para financiar algunos de los planes previstos, los fondos fueron obtenidos principalmente del Ministerio de Turismo de la Nación (\$ 1.000.000) y en algunos casos del BID (1.500.000). Estos fondos fueron para ejecución de proyectos específicos como el proyecto de desarrollo turístico del área Impenetrable Chaqueño \$1.400.000 o bien el financiamiento de obras de infraestructura turística (señalización turística en Villa Rio Bermejito, Centro de Interpretación Campo del Cielo , Observatorio y Galería en la comunidad de La Pelolé)\$15.000.000

PLANIFICACION OPERATIVA

Enfoque

¿Cómo hace para diseñar los planes operativos?

El diseño de los planes operativos se realiza anualmente y comienza teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

• Los lineamientos fijados en el del Plan Estratégico Chaco Explora.
• Evaluación de necesidades organizacionales y políticas vigentes.
• Revisión y evaluación de efectividad lograda por los programas y sus respectivos proyectos.
• Porcentaje de ejecución presupuestaria del año anterior.
• Disponibilidad y calidad de los recursos humanos.
• Disponibilidad de recursos físicos (equipamientos).
• Evaluación de necesidades de los usuarios del sector privado u otras áreas de Gobierno.
• Necesidades planteadas por el Consejo Provincial de Turismo
• El PFETS (Plan Federal de Turismo Sustentable)
• El Plan Quinquenal Provincial.

Este análisis demostrará la capacidad de acción para encarar la planificación del siguiente año.

Luego mediante una serie de encuentros y reuniones se da por comienzo a la Planificación Operativa Anual (POA) para el siguiente año. Estas reuniones son coordinadas entre el Presidente del Instituto, los directores y/o referentes y los referentes de Programas y los referentes del Área Planificación.

¿Cómo se pasa del Plan Estratégico a los planes operativos?

Una vez establecidas las estrategias, finalizadas las evaluaciones y definidos los objetivos a largo plazo, se pasa a la Planificación Operativa realizando lo siguiente:

- Se definen los Impactos, Resultados esperados por el organismo
- Se definen los Cronogramas de tareas, las Matrices de Producto, junto con sus indicadores y unidades de medida mes a mes.
- Se definen los presupuestos por Áreas y los cronogramas de cada Programa y Proyecto,
- Se define quien o quienes, serán los gestores y/o responsables de llevar cabo el control de acciones.
- Se definen los medios materiales necesarios para el desarrollo de las acciones.

- Se define cuánto se contribuirá o aportará para la consecución de los objetivos estratégicos y se definen los indicadores operativos del proceso.

Describir el proceso y los sistemas de Planificación Operativa utilizadas.

Los lineamientos para el desarrollo de los Planes Operativos se definen en función a la estrategia definida en el Plan Estratégico Chaco Explora 2015 y el Decreto Anual de Presupuesto proveniente del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas y el Ministerio de Planificación y Ambiente. El proceso consta de distintas etapas:

- 1.1 Las autoridades definen, en función a los lineamientos del Plan Estratégico y revisión de indicadores del año en curso, los proyectos y objetivos a cumplir para el año a planificar, con los responsables de dichos proyectos y áreas involucradas.
- 1.2 Los objetivos definidos, siempre alineados al Plan Estratégico, se presentan a los responsables de proyectos y áreas para discusión y definición de objetivos específicos.
- 1.3 Los responsables asignados elaboran el detalle de actividades involucradas para la realización de los proyectos, fechas involucradas, coordinación con otros sectores, solicitud de presupuestos – todo esto en conjunto con el personal de su área / proyecto.
- 1.4 Se definen los indicadores para el seguimiento de las acciones y avances de proyectos.
- 1.5 La planificación es presentada en reuniones con los principales representantes de los usuarios externos para obtener sugerencias, mejoras y todo tipo de aporte que pueda ser realizado.
- 1.6 Una vez aprobadas la Planificación Operativa, los proyectos a desarrollar son publicados para conocimiento de los usuarios internos y externos.

¿Qué medidas se toman para lograr los objetivos de calidad en la organización?

Para usuarios internos:

- Participación del Personal en el Sistema de Gestión de la Calidad, mediante capacitaciones sobre métodos, tiempos y procedimientos administrativos, atención al público.
- Revisión de necesidades del personal.
- Jornadas de sensibilización sobre la importancia de la Gestión de la Calidad en los servicios brindados.
- Encuestas de satisfacción y clima laboral.
- Implementación y aprobación de procedimientos administrativos.
- Establecimiento de sitios web donde el personal encuentra información sobre procedimientos específicos de la Institución.
- Realización de reuniones mensuales, para verificación de indicadores por área.
- Implementación del Formulario de Sugerencias y reclamos. Desde el área Planificación antes de finalizar cada mes se solicita a las áreas el estado de avance mensual de sus

acciones mediante una planilla pre establecida, una vez recopilada y analizada la información de las mismas, se procede a su devolución, y allí se envían nuevamente los informes resultantes de dicho análisis.

Para usuarios externos:

- Informar mensualmente al Sistema para la Gobernabilidad Provincial (SIGOB), el estado de avance de productos por área.
- Cursos de capacitación a prestadores turísticos, con el objetivo de promover y mejorar la calidad de servicios turísticos brindados, mediante el relevamiento de las necesidades de capacitación, organización, gestión y seguimiento de las mismas.
- Servicios de asistencia técnica a emprendedores, mediante la implementación del CAET (Centro de Atención a Emprendedores Turísticos) se brinda asesoramiento en cuanto a la formulación de proyectos productivos turísticos.

¿Cómo se incluyen en los planes y metas operativos los principales aspectos de la calidad?

La calidad se incluye en los planes y metas operativos a través de los criterios impartidos por el Área de Calidad de la siguiente forma:

- Implementación de indicadores por áreas y proyectos, que indiquen, tiempos y estado de avance de los proyectos en función al presupuesto ejecutado.
- Indicadores que revelen efectividad en el traspaso de la información.
- Capacitaciones y entrenamiento constante en procedimientos.

Describir: los planes operativos, los presupuestos, los responsables, las fechas y frecuencias de revisión.

Los Planes Operativos se inician a mediados de año y tienen un alcance anual, se plantean en función a las estrategias definidas en el Plan Estratégico Chaco Explora, el cual contiene 17 Programas y más de 73 Proyectos y sub Proyectos, en tres etapas de desarrollo. En la actualidad se cuenta con 20 Programas en ejecución de los cuales 17 son los ya existentes y 3 son nuevos, a ello se suman 41 proyectos en ejecución. Subdivididos y organizados en 3 ejes de acción. En Anexos se presenta el cuadro de proyectos y presupuestos.

IMPLANTACION:

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a

¿Cómo se pasa del Plan Estratégico a los planes operativos?

En la actualidad el Instituto de Turismo del Chaco ha diseñado una Planificación Operativa que cuenta con 20 Programas y 41 Proyectos en ejecución que abarcan 3 ejes estratégicos de acción Promoción, Desarrollo y Calidad Turística.

Los mismos se desarrollan normalmente en función a lo planificado con objetivos a corto plazo, con un horizonte de 12 meses.

Además se efectúan reuniones con una frecuencia mensual donde se presentan los avances mensuales por Área, Programas y Proyectos y se constata la ejecución presupuestaria.

Describir el proceso y los sistemas de Planificación Operativa utilizadas.

El proceso de planificación se da comienzo a mediados de año y se desarrolla en 4 etapas:

- **Definición de objetivos:** Cada área tiene sus objetivos definidos y aprobados por resolución de presidencia, que se ajustan anualmente.
- **Confección de la documentación** respaldatoria y planillas, desde el año 2012 se presentaron ante los organismos de planificación de gobierno los planes y objetivos del organismo y el Área de Planificación posee un registro de todas las actualizaciones mensuales y envíos realizados.
- **Presentación y envío** de la documentación a los organismos rectores por los canales formales administrativos hasta su aprobación.
- **Presentación de la planificación aprobada**, a los referentes de proyecto y/o responsables y posterior carga en el sistema SAFyC (Sistema de Administración Financiera Provincial)

Los sistemas de respaldo de la planificación son el SIGOB y el seguimiento interno del organismo

¿Qué medidas se toman para lograr los objetivos de calidad en la organización?

Es un proceso constante en la organización, integrado por actividades en conjunto donde participa todo el personal que ejecuta los Proyectos, para alinearlos con la Misión y Visión del Organismo, los resultados a la fecha, partiendo del 2012 son: Reuniones 2012 - 2015: **17** reuniones grupales SGC (Sistema de Gestión de Calidad), **4** Auditorias, **8** reuniones Informe PNC, **3** reuniones de Planificación, **16** reuniones de Procedimientos, **29** reuniones de Capacitaciones Internas, **3** Carteleras informativas, actualizadas mensualmente

Adicionalmente se consideran las Encuestas; de Satisfacción Interna 2010-2015, Encuestas necesidades de capacitación 2012- 2015, Encuestas de satisfacción de capacitaciones 2012-2015, Encuestas a usuarios Proceso administrar 2012-2014, Encuestas usuarios de sub proceso logística

¿Cómo se incluyen en los planes y metas operativos los principales aspectos de la calidad?

Los aspectos de calidad: Transparencia, Visión sistémica, registros, consideración de los usuarios, medición y mejora continua, son incluidos en los planes y metas siguiendo los lineamientos del área, en el proceso:

Todos los procesos tienen sus usuarios identificados, Se archivan los informes preliminares, Se llevan indicadores sobre pedido y devolución de la información, Se utilizan las herramientas de tecnología disponibles, Se identifican las barreras para llegar a la información, ya sean departamentales o estructurales, que entorpecen el proceso, Se mejoran los canales de comunicación, Se establecen indicadores y desde el Área de Calidad se capacita y se concientiza constantemente sobre Misión, Visión y Objetivos.

De esta manera el proceso se encuentra en mejora continua y de allí las metas planes y son elaborados con el menor error posible.

Describir: los planes operativos los presupuestos los responsables las fechas y frecuencias de revisión.

Los planes operativos tienen al director del área correspondiente como responsable y se revisan trimestralmente .**Descriptos en Anexo – capítulo 3**

DATOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

¿Qué datos de la organización se relevan?

Se relevan los datos correspondientes a Desarrollo de Proyectos, Calidad Turística y Promoción y Marketing, siguiendo los siguientes criterios, nivel de ejecución por productos, acciones nivel de ejecución presupuestaria por proyecto, estructura programática y estructura de cargos.

¿Qué datos de los procesos de gestión se relevan?

Se releva el estado avance de cada actividad dentro de los proyectos, el % de presupuesto ejecutado en cada una, el tiempo de ejecución.

¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?

Se utilizan los criterios y lineamientos que son solicitados y enviados desde los Organismos Rectores Ministerios de Planificación y Ambiente y Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas.

- deben estar debidamente respaldados con registros,
- Se deben recopilar tres tipos de datos; los de impacto, resultado y producto, expresados en términos de tasas o índices, deben tener su justificación y método de cálculo, deben contribuir a la política Gubernamental y deben ser visibles para la sociedad
- Los resultados deben estar en términos de porcentajes, índices o tasas, justificarlos y establecer su método de cálculo,
- Los de producto, deben estar precisados en cantidades, divididos en períodos, generalmente anuales.

¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?

La protección se garantiza mediante el resguardo en la red del organismo con Back up periódicos y protección contra el ingreso de externos al organismo.

La consistencia y validez de los datos está garantizada por métodos de control realizados por la consultora que realiza los relevamientos en función a los parámetros de referencia.

La oportunidad es un factor clave para el análisis y esto se garantiza con la fecha de realización de los relevamientos en los distintos períodos estacionales.

¿Qué datos sobre el desempeño de la organización se relevan?

Se relevan datos sobre las capacitaciones dictadas al personal, clima laboral, indicadores de seguimiento de personal, mesa de entradas, compras, tesorería, análisis de efectividad de los subsistemas administrativos.

¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?

La evaluación del método se realiza en cada etapa de la Planificación Operativa que está determinada por un cronograma de fechas límite, el cual debe cumplirse indefectiblemente. Al finalizar cada etapa, deben enviarse los informes previos al órgano rector para que realice las correcciones y/o devoluciones.

¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?

Se realizan reuniones informativas con los referentes de los proyectos, devoluciones personales, y envío de informes mensuales, con los resultados obtenidos.

¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?

Se utilizan los cronogramas establecidos por proyecto, el Plan Estratégico Chaco Explora y en él se verifican las estrategias plasmadas a corto y largo plazo, los lineamientos bajados del organismo rector, además de herramientas informáticas para la elaboración de los informes. Se utilizan también técnicas de análisis cuantitativas para realizar cotejos e interpretaciones de los resultados en un periodo de tiempo.

¿Cómo se analiza la información?

El análisis se realiza mediante un balance entre los resultados obtenidos y la planificación, además se analizan las estrategias perseguidas en el Plan, mediante reuniones con los referentes de proyectos. En esta etapa se procede a redactar la información complementaria sobre cada indicador fundamentando su procedencia y relevancia en el proyecto, así como estableciendo las unidades de medida, fundamento y métodos de cálculo. Realizando gráficos que demuestren la tendencia a través del tiempo.

¿Cómo se utiliza la información?

Esta información se utiliza para la Elaboración de informes mensuales a Presidencia, Informes destinados al Sistema de Información para la Gobernabilidad., Elaboración de nuevos Indicadores de Gestión, Establecimiento de nuevos parámetros y estándares de trabajo, Detectar desvíos en los proyectos, Detectar desvíos en la planificación, Planteo de nuevas estrategias, La retroalimentación y mejora de los procesos técnicos y administrativos.

¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?

La información obtenida agrega calidad en la información útil para la toma de decisiones, y coadyuva a Comunicar la estrategia y las metas, Identificar problemas y oportunidades, Diagnosticar problemas, Entender procesos, Definir responsabilidades, Mejorar el control de la organización, Identificar iniciativas y acciones necesarias, Medir comportamientos, Facilitar la delegación en las personas, Integrar la compensación con la actuación.

¿Cómo se utiliza en la planificación?

La información es utilizada en la Planificación Operativa del Instituto como base fundamental para: Contar con objetivos claros, precisos y cuantificados, Tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los mismos, Identificar las características del resultado que esperamos, asociar patrones que permitan hacer verificables los resultados, Nos establece un horizonte de tiempo para lograr los resultados, Permite determinar responsables de ejecución o logro de objetivos, Asignar recursos, Permite identificar factores críticos en la planificación o gestión., Ajustar y modificar la planificación., Evaluar finalmente a la gestión, Mantener y mejorar los resultados.

RESULTADOS:

Qué resultados arrojó la medición de los procesos de Planificación Operativa

¿Cuáles son los indicadores de gestión?

Los indicadores de gestión son aquellos que nos demuestran el éxito o fracaso de la gestión encarada el año en estudio, según el horizonte de planificación.

Proceso: Planificar

META	Año
I.- P.O.A. y Control de ejecución mensual (incluye SIGOB)	12
II.- Sistema de Inf. Turística	95% Informes SIT

¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?

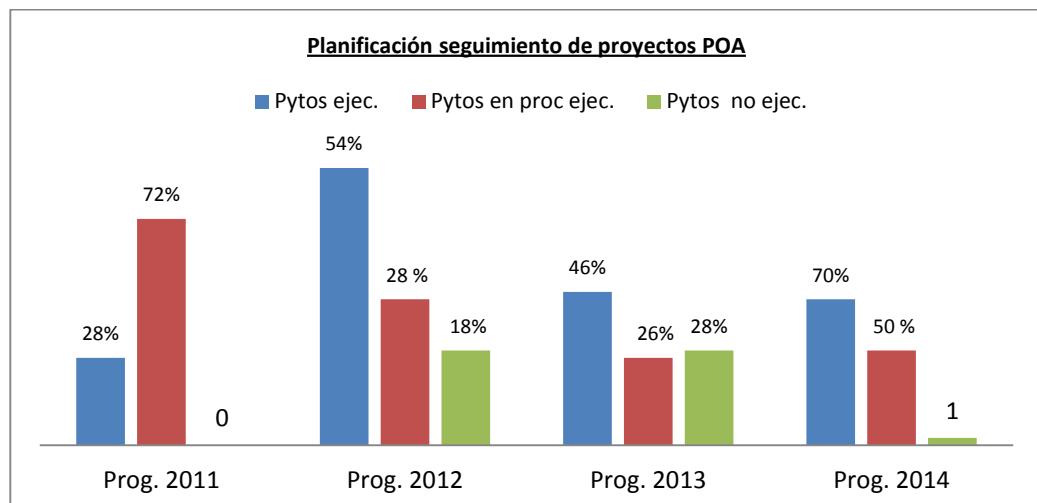
- 2012 Implementar Planificación Operativa

- 2013 a 2015 Realizar el 100% del seguimiento del Plan Operativo Anual

Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.

Los resultados arrojados de las mediciones 2014 revelan que se ejecutan en la actualidad el 60% de los proyectos con un porcentaje de ejecución del 70%.

I.- P.O.A. y Control de ejecución mensual (incluye SIGOB)



II.- Sistema de Información Turística



¿Existieron desviaciones de lo planificado?

- Desde el punto de vista de la Planificación Operativa, se detectó una sobreestimación de algunos indicadores y en otras una subestimación en las cantidades reales de ejecución.
- En el SIGOB no se pudieron ingresar datos durante los años 2012 y 2013 por deficiencias en las plataformas de gobierno

¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?

Estas pequeñas diferencias dieron la posibilidad de volver a replantear las cantidades programadas periódicamente, mediante reuniones con los responsables de proyectos, para ajustar la ejecución de actividades y determinar nuevas formas de recolección de información

PROCESOS QUE CONDUCEN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

PROCESOS PRINCIPALES y DE APOYO

ENFOQUE

¿Cómo hace para gestionar los procesos que conducen al cumplimiento de los objetivos de la organización (o sea los procesos principales) Y los que ayudan a estos (procesos de apoyo)?

La Dirección tiene asignados referentes por cada proceso (principales y de apoyo) con los que analiza y define los productos y los usuarios de cada proceso, siendo estos los responsables de garantizar la calidad en el cumplimiento y satisfacción , a su vez organiza reuniones periódicas en los que se evalúan las alertas ante situaciones que podrían afectar a los resultados esperados y promover la mejora continua de los procesos, también Realiza el seguimiento de las mejoras, acciones correctivas y preventivas identificadas para los procesos, por último asigna objetivos e indicadores para cada proceso y sub proceso que luego son monitoreados en las reuniones mensuales de seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Identificar los procesos principales y de apoyo tomando en cuenta:

- La Ley de creación del organismo y las responsabilidades establecidas en la orgánica del Instituto.
- Los lineamientos definidos por la Visión, Misión y Objetivos de la organización
- Los principales productos de las distintas áreas del organismo y los usuarios internos y externos de los mismos
- La naturaleza de las actividades que se realizan en las distintas áreas

Se realizan reuniones para identificar y definir los procesos y sub procesos que componen la cadena de valor del organismo identificando una matriz donde los procesos se ven reflejados para toda la organización y los responsables son asignados por funciones específicas.

Describir los procesos principales y de apoyo

Para describir los procesos principales y de apoyo la Dirección realiza reuniones para definir y establecer el alcance de los procesos, tomando en consideración los proveedores, usuarios y productos de cada uno de ellos.

Posteriormente, para formalizar el alcance de cada uno de los procesos se redactan los procedimientos en los que cada proceso se describe en función a las acciones principales involucradas dentro de su alcance. El referente del proceso es el responsable de la redacción en conjunto con el Área de Calidad. Estos procedimientos incluyen la descripción de la normativa asociada, registros y principales actividades involucradas.

Posteriormente los procedimientos son aprobados formalmente y comunicados a toda la organización y revisados anualmente con las autoridades en las reuniones de Revisión por la Dirección.

¿Cómo se incorporan los requisitos de los usuarios en el diseño?

Para el diseño de cada proceso son considerados los requisitos de los usuarios para la definición de los productos esperados. A su vez, anualmente se revisa que los requisitos sean cumplimentados satisfactoriamente y sean percibidos por los usuarios, esto último por medio de las encuestas de satisfacción de usuarios, definiendo en función a los resultados obtenidos los ajustes que sean necesarios a los procesos.

A su vez, los reclamos y sugerencias recibidos por la organización son considerados por cada proceso para las oportunidades de mejora o acciones correctivas que deban implementarse.

En el capítulo dos se plasmaron los cuadros de Producto –usuario y proveedores donde se muestran los usuarios identificados.

¿Cómo se evalúan y mejoran?

Cada proceso cuenta con sus objetivos e indicadores definidos formalmente.

Una vez al mes, y en algunos casos excepcionales más de una reunión al mes, se realizan reuniones individuales y grupales con los referentes de procesos para el seguimiento de los indicadores, se revisan las sugerencias y reclamos de los usuarios y se define si es necesaria una nueva revisión del procedimiento. Cada una de estas reuniones y acciones definidas es registrada oportunamente para verificar el seguimiento y cumplimiento de las mismas.

Los procesos de apoyo están incluidos con la finalidad de identificar las oportunidades hacer más eficientes los procesos de apoyo que impactan directamente en los procesos principales.

¿Cómo participan las áreas responsables en las actividades de mejora continua?

Anualmente, se realiza una revisión de todos los procedimientos en una reunión extendida en la que participan todos los responsables involucrados en el proceso, se re-lean los procedimientos y se realizan las correcciones que se consideren necesarias.

Adicionalmente, todos los directores de área están definidos como referentes de procesos y participan de las reuniones del Sistema de Gestión de Calidad.

Por último, los reclamos y sugerencias recibidos son enviados a todas las áreas para su conocimiento y acción de mejora para la mejor satisfacción de los usuarios.

¿Cómo se miden los resultados de los procesos y con qué frecuencia?

Diariamente, cada responsable de procesos o sub procesos realiza los registros correspondientes para la medición de sus actividades. Estos registros son planillas de seguimiento, encuestas de satisfacción, formularios, cuadernos, entre otros.

Mensualmente, los referentes de los procesos principales y de apoyo generan sus indicadores en función a los indicadores definidos por cada proceso y envían al Área de Calidad sus resultados. Estos indicadores son luego evaluados en las reuniones del Sistema de Gestión de Calidad y trimestralmente en las reuniones con todo el personal.

Existen también indicadores semestrales o anuales, que son presentados de acuerdo a la frecuencia definida.

Anualmente se realiza una reunión para todo el personal donde se presentan los resultados anualizados y se genera el informe de gestión para ser presentado a los usuarios externos del organismo.

¿Cómo se los evalúa y se les da seguimiento?

Mensualmente se realiza el análisis de los indicadores principales de cada proceso (principales y de apoyo) en las reuniones del SGC y trimestralmente con todo el personal de la organización donde los indicadores son evaluados en función al cumplimiento de las metas esperadas, la evolución o involución de los resultados y las causas que favorecieron los mismos. Posteriormente se definen las medidas correctivas necesarias para mejorar los resultados.

Anualmente en las reuniones extendidas se revisan todos los indicadores y se analizan tendencias y comparaciones con períodos anteriores para identificar mejoras o desvíos, analizar las causas y definir las acciones correctivas.

El seguimiento es realizado por el Área de Calidad en el registro de acciones correctivas y preventivas, el seguimiento de sugerencias y reclamos y el plan de acción de las reuniones del SGC.

¿Cómo se documentan los procesos (principales y de apoyo) y sus cambios?

Todos los procesos principales están documentados en procedimientos aprobados formalmente por la organización. Estos procedimientos poseen un formato unificado y son aprobados por resoluciones y/o disposiciones.

A su vez, cada procedimiento cuenta con una sección de control de cambios donde se registran los cambios incorporados luego de las revisiones anuales (o en caso de ser necesario en menor tiempo) de cada proceso. A su vez los procedimientos modificados también se registran en la planilla de seguimiento de documentos y si las modificaciones son de registros quedan asentadas en la planilla de control de registros.

¿Cómo se utilizan dichos documentos para asegurar y mejorar de calidad?

Los documentos generados están confeccionados con un mismo formato y están a disposición de todo el personal para consultas u orientación en la realización de sus tareas. Estos documentos actúan como referencia para la realización de acciones en cada uno de los procesos definiendo los parámetros básicos que deben ser cumplidos para la entrega de cada uno de los productos del proceso, de esta manera garantizar la unicidad de criterio. En las inducciones estos documentos son fundamentales para orientar a quien debe realizar una tarea sobre los requerimientos básicos a cumplir. Asimismo estos documentos constituyen una referencia para los controles de calidad realizados por la organización en auditorías internas e identificación de desvíos.

¿Cómo se aseguran de no utilizar documentos obsoletos?

Cada documento tiene un versionado.

La última versión de los documentos está alojada en la red a disposición de todo el personal del organismo con permisos de solo lectura. El Área de Calidad es la responsable de actualizar el contenido de la carpeta y garantizar la disponibilidad de las últimas versiones. A su vez, en todas las direcciones cuentan con una carpeta física donde los procedimientos son actualizados en formato papel por el área de calidad luego de cada revisión. A su vez, también existe una carpeta a disposición de todo el personal junto al reloj de ingreso a las oficinas.

En esta carpeta pública también se aloja toda la normativa vinculada a cuestiones de calidad y cada área cuenta con una carpeta pública con su propia normativa.

¿Cómo se introducen nuevos productos o servicios para ofrecer a los usuarios?

Para introducir nuevos productos o servicios se analizan:

- Los requerimientos de los usuarios externos e internos que surgen de las encuestas de satisfacción, informes del SIT, reclamos y sugerencias

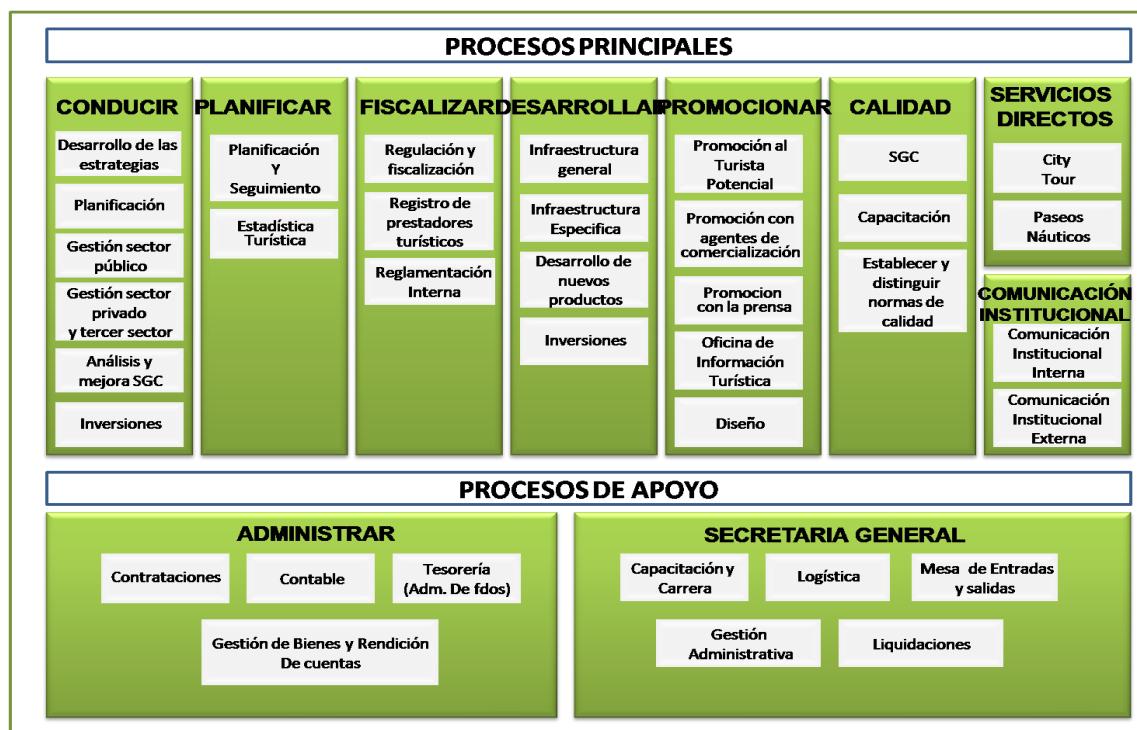
- Resultados del benchmarking que se realiza con las áreas de referencia
- Revisiones de los resultados de los procesos y del cumplimiento del plan operativo y estratégico.

IMPLANTACION:

Cuánto cumplió de lo detallado respecto a

Describir los procesos principales y de apoyo

El Instituto de Turismo ha detectado los siguientes **Procesos Principales**, o sea los que tienen un alto impacto en el logro de los objetivos de la organización y los **Procesos de Apoyo** aquellos de índole logística, son indispensables para obtener la calidad de los procesos de generación y distribución de productos y servicios de la organización.



Se elaboraron, aprobaron y se implementan diariamente los procedimientos de todos los procesos

Describir los procesos principales y de apoyo

A continuación una breve descripción de los Procesos Principales:

CONDUCIR: El responsable de este proceso es la autoridad del organismo, es el proceso ejecutor y gestor de las actividades alineadas a la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos del Organismo. A continuación se detallan los aspectos principales de acuerdo resolución con las metas integradas:

Responsabilidad Primaria	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar al poder ejecutivo en las definiciones de las políticas turísticas de la provincia. • Diseñar la política turística de desarrollo, calidad y marketing a largo plazo. • Diseñar el Plan operacional anual de desarrollo, calidad y marketing. • Ejercer el gobierno y administración del Instituto. • Asumir la representación legal del Instituto. • Asistir a las reuniones de gabinete • Aceptar o rechazar donaciones, legados, herencias u otros aportes. • Delegar las facultades.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr los 600.000 pernoctes en la provincia. • Lograr una tasa de ocupación del 57% en Resistencia y seguir entre los primeros 5 lugares del ranking con mayor tasa de ocupación • Lograr un gasto promedio de \$350 • Lograr una estadía promedio de 3,7 noches • Lograr que la motivación por turismo de reuniones y ocio sea del 30% del total de visitas • Lograr 7000 plazas hoteleras en la provincia • Lograr que la actividad turística sea del 1,5 % del PBG
Tipos de operación que realiza	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar y proponer al Gobernador el Plan Estratégico Provincial de Turismo • Aprobar el plan operativo anual • Supervisar la ejecución del Plan Estratégico y los planes operacionales. • Informar al Gobernador el cumplimiento de las metas • Solicitar Ampliación presupuestaria • Firmar convenios y contratos • Firmar resoluciones • Reuniones con usuarios externos e internos • Aprobar las estructura orgánica del organismo • Aprobar los procesos y procedimientos • Proponer el presupuesto anual a incorporar a la ley de presupuesto

REGULAR Y FISCALIZAR: Este proceso se encarga de la regulación y fiscalización de los servicios turísticos.

Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el registro de prestadores turísticos provincial • 100% de las fiscalizaciones solicitadas por el MINTUR realizadas • 80% del plan de fiscalizaciones local realizado
Tipos de Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de Prestadores Turísticos • Fiscalizar y controlar a los Prestadores Inscriptos • Ejercicio del poder de policía • Establecimiento de normativa • Asistencia a prestadores
Sub Procesos Asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación y fiscalización de alojamientos turísticos • Regulación y Fiscalización de agencias de viajes: • Reglamentación Interna • Asistencia y asesoramiento a prestadores

DESARROLLAR: este proceso constituye uno de los pilares centrales del organismo y contribuye a la ejecución y seguimiento del desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos, infraestructura, relaciones con el Trade, vinculación con otros organismos provinciales, entre otros.

Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Satisfacción de los turistas que visitan la provincia superior al 70%. • Cumplimiento del 100% del Plan Operativo Anual • 8 de las 12 experiencias potenciales tienen un producto que las hace consumibles. • Aumento del 20% de nuevos emprendedores que desarrollan alguna actividad turística.
Tipos de Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de productos y servicios turísticos • Seguimiento de proyectos • Asistencia a emprendedores

Sub Procesos Asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura General • Infraestructura específica • Desarrollo de nuevos productos • Inversiones
------------------------	--

PROMOCIONAR: Este proceso comprende la Planificación y el Desarrollo de estrategias de promoción turística, destinadas al incremento de la demanda, tanto del turismo interno como el receptivo. Este proceso busca fortalecer, posicionar y sostener la imagen de la Provincia del Chaco, con su marca “Chaco, El Secreto de Argentina”, como destino para el turismo nacional y receptivo.

Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el 100% del plan operativo anual. • Incrementar un 20% la cantidad de visitantes en las oficinas de información turística. • Lograr 52.000 visitantes a la página web www.Chaco.travel. • Lograr que el 15% de los mercados seleccionados considere a "Chaco el Secreto de Argentina" como una opción de compra. • Lograr que el 10% de esos mercados este informado de al menos un atributo de la marca Chaco el Secreto de Argentina.
Tipos de operación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la matriz producto mercado. • Definir el posicionamiento deseado del destino. • elaborar la marca turística. • Elaborar el decálogo turístico • Elaborar el mensaje permanente. • Elaborar los programas y proyectos de promoción con el turista potencial, los canales de comercialización y prensa; teniendo presente el uso de las nuevas tecnologías. • Impulsar propuestas declaración de interés turístico. • Impulsar propuestas de auspicios.
Sub Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Información Turística • Diseño • Promoción Con la con la prensa • Promoción con el turista potencial • Promoción con el Trade • Web y nuevas tecnologías

GESTIÓN DE LA CALIDAD: Contempla la implementación de Sistemas de gestión de la calidad y la cultura de la mejora continua, para el sector privado y público.

Metas	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de reuniones del SGC implementadas • 70% de Sugerencias y Reclamos cerrados • 70% de acciones correctivas realizadas • 70% del plan de capacitaciones implementado • Lograr un puesto Igual o superior al Tercer lugar del Ranking de Calidad de Destinos emergentes • 1000 Prestadores capacitados • 50 prestadores involucrados con lineamientos del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT)
Tipos de operación	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorias de calidad • Difusión y retroalimentación del SGC • Directrices y normas de calidad • Sistema provincial de calidad • Plan e implementación de capacitaciones • Medición y seguimiento del SGC del organismo
Sub Procesos Asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • SGC • Establecer y distinguir Normas de Calidad

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL: a través de herramientas comunicacionales realiza acciones para informar y comunicar a los usuarios del Instituto de Turismo del Chaco.

Metas	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que el 100% de los envíos se repliquen en al menos un medio de relevancia, según su tipo y alcance. Realizar el envío del 100% de las auditorias mensuales Lograr que los medios gráficos más importantes repliquen como mínimo un 60% de las notas Lograr que los medios digitales más importantes repliquen el 40% de las notas
Tipos de operación	<ul style="list-style-type: none"> Auditorias de medios gráficos Auditorias de medios digitales Envíos de notas de gestión Envíos de notas de destino Archivo de fotos
Sub Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación institucional interna Comunicación institucional externa

SERVICIOS DIRECTOS: Es el responsable de Gestionar la implementación de los servicios directos que ofrece el Instituto de Turismo del Chaco

Metas	<ul style="list-style-type: none"> Lograr un 50% de tasa de ocupación City Tour Obtener un 80% de satisfacción de los turistas que utilizan el servicio City Tour 60% de los pasajeros del City Tour sean turistas 3000 chaqueños son beneficiados en el programa Conocé tu Chaco
Tipos de operación	<ul style="list-style-type: none"> Difusión y comunicación de servicios directos cumplimiento de los servicios
Sub Procesos	<ul style="list-style-type: none"> City Tour Paseos Náuticos

Proceso de Apoyo:

ADMINISTRAR: Ejerce las funciones administrativo-contables referidas a los aspectos presupuestarios, financieros, patrimonial y de rendición de cuentas, para el cumplimiento de los planes y programas establecidos para la jurisdicción.

Responsabilidad Primaria	Ejercer las funciones administrativo-contables, en el marco de la Ley N° 4787 de Administración Financiera, referidas a los aspectos presupuestarios, financieros, patrimonial y de rendición de cuentas, para el cumplimiento de los planes y programas establecidos para la jurisdicción.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> Lograr que el 85% de las actuaciones simples asociadas a los Tramites/operaciones de los procesos y sub procesos del área sean realizados de acuerdo a los parámetros de tiempo definidos para cada una. Lograr una disminución de más del 50% en los tiempos de realización de las actuaciones simples asociadas a tramites/operaciones de los procesos en relación al año 2013 conforme la normativa vigente. Lograr una ejecución del 90% del presupuesto (según criterio de lo percibido)
Sub Procesos Asociados	<ul style="list-style-type: none"> 7.1-Programación y ejecución presupuestaria 7.2-Compras 7.3- Anticipo 7.4- Transferencias 7.5-Gestión de bienes 7.6-Rendición de cuentas 7.7- Tesorería (Administración de fondos)

SECRETARIA GENERAL: Involucra las funciones administrativas, de protocolización y registro de los datos administrativos de la jurisdicción, organizando y controlando la logística de la jurisdicción y la administración de los Recursos Humanos.

Responsabilidad Primaria	Ejercer las funciones administrativas, de protocolización y registro de los datos administrativos de la jurisdicción, organizando y controlando la logística de la jurisdicción y la administración de los Recursos Humanos.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que el 100% de las actuaciones simples asociadas a los Tramites/operaciones del proceso administrar, que deban llevar un instrumento legal, estén correctamente registrados y protocolizados. • Lograr que el 90% de las actuaciones simples / trámites vinculados al Instituto de Turismo se finalicen • 90% de actuaciones simples iniciadas o ingresadas al organismo sin errores (conforme ley de procedimiento administrativo y demás reglamentación vigente) • 80% cumplimiento del plan de carrera • Que el 80% de los mantenimientos preventivos se hayan realizado. • Que la tasa de consumo de combustible sea 1,2 promedio anual • Que los atributos de satisfacción de los usuarios sobre el funcionamiento referido a los elementos del subproceso logística asciendan al 70% entre Bueno y Muy Bueno • Que el 100% de las resoluciones de presidencia y disposiciones de vicepresidencia estén realizadas conforme a los requerimientos de legalidad de la normativa vigente. • 100% de días trabajados o ausencias justificadas por el personal
Sub Procesos Asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Mesa de entradas • Logística • Gestión Administrativa • Liquidaciones • Capacitación y carrera

¿Cómo se incorporan los requisitos de los usuarios en el diseño?

Los referentes de área participaron en la redacción y definición del diseño de los procesos y procedimientos,

En reuniones con todos los involucrados se redactan los procesos contemplando sus necesidades y los requerimientos de los usuarios externos con los que interactúan así como los reclamos y sugerencias que han sido planteados formalmente.

Para el caso de los procesos de apoyo:

¿Cómo se incorpora en el diseño de los procesos de apoyo las necesidades de los procesos principales?

Como los procesos de apoyo son el sustento a la función de los procesos principales para su diseño participan los referentes de estos procesos de manera tal de considerar todas las variables necesarias para el funcionamiento.

A su vez se toman en cuenta

- La identificación de las necesidades de los usuarios que surgen de las encuestas de usuarios internos.
- Los resultados de las pruebas pilotos antes de la aprobación definitiva de los procesos.
- Las normativas provinciales

- La normativa interna.

¿Cómo se evalúan y mejoran?

Desde al año 2011 se realizan reuniones mensuales con los referentes de procesos para el seguimiento de sus indicadores, y se revisa el cumplimiento de las acciones que surgen de las sugerencias y reclamos y el seguimiento de acciones correctivas y preventivas.

Cada área tiene formalmente establecidos los indicadores a presentar y los objetivos de cumplimiento. A la fecha existen 80 indicadores definidos y 60 implementados con un monitoreo mensual.

Del análisis de los indicadores surgen las mejoras a implementar en los procesos y se monitorea su impacto.

Anualmente en las reuniones extendidas se revisan los procedimientos para analizar si se adecuan a la realidad, en el caso de que surjan modificaciones sustanciales esta revisión se anticipa.

¿Cómo participan las áreas responsables en las actividades de mejora continua?

Anualmente, en la revisión de todos los procedimientos en la reunión extendida participan todos los responsables involucrados en el proceso, con ellos se re-lee el proceso y se realizan las correcciones que se consideren necesarias. Este proceso fue realizado desde el año 2012 con 15 procedimientos hasta la fecha.

A su vez, mensualmente en las reuniones del SGC se revisan los indicadores, que son presentados por cada responsable de proceso, y se discuten los aspectos relevantes de los resultados.

Por último, las acciones que no son identificadas son canalizadas por el procedimiento de sugerencias y reclamos donde se toma conocimiento de la situación y se deriva a los responsables de proceso para el análisis y propuesta de mejora, si es una cuestión de procesos se elaboran no conformidades y se definen acciones preventivas o correctivas.

¿Cómo se miden los resultados de los procesos y con qué frecuencia?

Los procesos tienen distintas etapas, y en cada etapa se miden los resultados a través de **indicadores** que contribuyen a monitorear el estado de avance o posibles falencias. A su vez, las **encuestas de satisfacción** de los productos y servicios generados en cada proceso, contribuyen a medir la efectividad de los resultados.

La frecuencia actual es mensual, en las reuniones del SGC de la dirección y las reuniones con los referentes de procesos y anualmente en las reuniones extendidas

¿Cómo se los evalúa y se les da seguimiento?

En las reuniones del SGC se revisan los indicadores de cada proceso, evaluando por sobre los objetivos definidos para cada área y proceso.

El seguimiento se realiza diariamente por los líderes de proceso, mensualmente en las reuniones con el cumplimiento de las acciones definidas y anualmente en la Reunión de Informe de Gestión.

¿Cómo se documentan los procesos principales y sus cambios?

A la fecha existen el 100% de los procesos está documentado por un procedimiento, con un total de 29 procedimientos aprobados.

Para el proceso Conducir se considera que la Ley 6638 es el marco de referencia. A su vez existen circulares administrativas, dos instructivos formalizados, y cada área utiliza los memos para formalizar cuestiones específicas que requieren ser conocidas por todas las áreas.

Todos los procedimientos contemplan un ítem que registra las modificaciones que se hayan producido en los mismos, a la fecha existen revisiones del año 2013, 2014 y 2015.-

El Área de Calidad es responsable de mantener un registro de todas las versiones, actualmente el registro de documentos se encuentra en la versión 3 al igual que control de registros.

¿Cómo se utilizan dichos documentos para asegurar y mejorar de calidad? Desde el año 2009 a la fecha se realizaron 6 auditorías desde el Área de Calidad del Ministerio de Turismo de la Nación a cargo de la Lic. Magdalena Serrano de Aparicio en las que se contrastaron los procedimientos y los documentos formales (considerados lineamiento “base” de lo que debe ser) con las evidencias de la realidad con la finalidad de detectar los puntos que afectan a la calidad de los productos brindados por el organismo, la calidad del cumplimiento de los mismos y asegurar un proceso de mejora continua de la organización.

Con ese marco también se realizan desde el año 2009 capacitaciones en las que los documentos son presentados y se refuerzan los aspectos más importantes de los mismos, estas capacitaciones están destinadas al personal de la organización en general o en casos específicos a personal que se ve directamente afectado con el proceso.

En las inducciones de ingreso de personal estos documentos son la base de formación en procesos generales y específicos de acuerdo a las funciones del puesto.

¿Cómo se aseguran de no utilizar documentos obsoletos?

Para asegurar el acceso a documentos NO obsoletos desde la organización se lleva un registro de control de documentos donde constan las últimas versiones existentes de cada procedimiento

y un de control de registros para aquellas planillas o formularios utilizados por la organización. A la vez todos los documentos tienen una versión del documento para ser contrastada con los registros.

Cada organización cuenta con una carpeta actualizada de procedimientos revisada por el área de calidad y en la red en carpeta pública de solo lectura del Área de Calidad se almacenan las últimas versiones vigentes de todos los documentos y registros, pudiendo toda la organización acceder a los mismos pero no modificarlos.

RESULTADOS

Qué resultados arrojó la medición de los procesos principales

¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?

Proceso: Desarrollar

PROGRAMA	Año	Prom. Proy.
Señalización Turística	Instalación 45 carteles	95%
Señalización Turística PNIT	Obra Señalética VRB	95%
Turismo Comunitario	Programa de TRC	95%
Captación de Inversiones	M.O.I + 3 acc. Realizadas	95%
Noche de los Museos (18/05)	1300 personas	95%
Parque Científico y Educativo Campo del Cielo	Obra ejecutada	95%
Ferias Artesanales - Centros de Informes de J.J. Castelli	Obra ejecutada	95%
Ferias Artesanales - Centros de Informes de Miraflores	Obra ejecutada	95%
Observatorio ornitológico y Galería p/exposición de artesanías V.R. Bermejito	Obra ejecutada	95%
CAET	8 Proy. Present. Ley 4453	95%
Gastronomía Chaqueña	Programa de Gastronomía Chaqueña	95%
Pesca Deportiva	Programa de Pesca Deportiva	95%
Avistaje de Aves	Programa de Avistaje de Aves	95%

Proceso: Promocionar

Indicador	Objetivo/ parámetro	Tolerancia	Registro	Frecuencia
I- Porcentaje de cumplimiento del Plan Operativo Anual	100%	15%	POA	Mensual/Anual
II- Índice de visitas a las OIT	1,2	5%	SG - OIT	Mensual y Anual
III- Índice de visitantes a la página web	1,2	5%	google analitic	Mensual y Anual

Proceso: Calidad

Indicador	Objetivo/ parámetro	Tolerancia	Registro	Frecuencia
II. % de Cierre de Reclamos y Sugerencias	80%	10%	Planilla de Seguimiento de R y S	Mensual Anual

III.- % de Implementación de Acciones correctivas y preventivas	70%	10%	Tablero APAC	Mensual Anual
IV.- Cumplimiento del plan de capacitaciones	70%	10%	POA	Mensual Anual
V.- Posicionamiento en el Ranking del SACT	3	10%	Estadísticas MinTur	Mensual Anual
VI.- Cantidad de prestadores capacitados	1000	10%	Registro de capacitaciones	Mensual Anual
VII- Porcentaje de cumplimiento del Plan Operativo Anual	50	10%	Registro SACT	Mensual Anual

Proceso: Fiscalizar

Indicador	Objetivo/ parámetro	Desvió	Registro	Frecuencia
I. Q de fiscalizaciones realizadas	80%	0%	Registro Fiscalización	Mensual
II. % de respuesta a denuncias	100%	0%	Registro Fiscalización	Mensual

Proceso: Servicios Directos

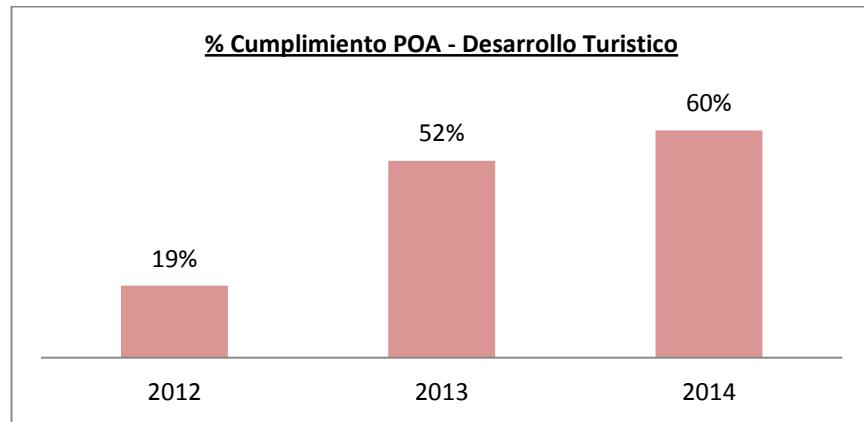
Indicador	Objetivo/ parámetro	desvío	Registro	Frecuencia
I. 1- Cantidad de Pasajeros servicio City Tour	Sin definir	N/A	City Tour	Mensual/ Anual
II. 2- Tasa de ocupación servicio City Tour	50%	10%	City Tour	Mensual/ Anual
II. 4- % de satisfacción en atributos horarios, lugares, atención, duración e información del servicios	80%	10%	City Tour	Mensual/ Anual
V. 5- % de procedencia de turistas (nacionales y extranjeros)	60%	10%	City Tour	Mensual/ Anual
V. 7- % de origen de la reserva	Sin definir	N/A	City Tour	Mensual/ Anual

Proceso: Comunicación Institucional

Indicador	Objetivo/ parámetro	Tolerancia	Registro	Frecuencia
I- Índice de Impacto de notas en medios gráficos provinciales del mes	1	N/A	Registro Control Comunicación	Mensual/ Anual
II- Índice de impacto de notas en medios digitales del mes	5	N/A	Registro Control Comunicación	Mensual/ Anual
III- Cantidad de Impacto de notas en medios gráficos y digitales	N/A	N/A	Registro Control Comunicación	Mensual/ Anual
IV- %cumplimiento auditoria de medios	100%	0%	Registro Control Comunicación	Mensual

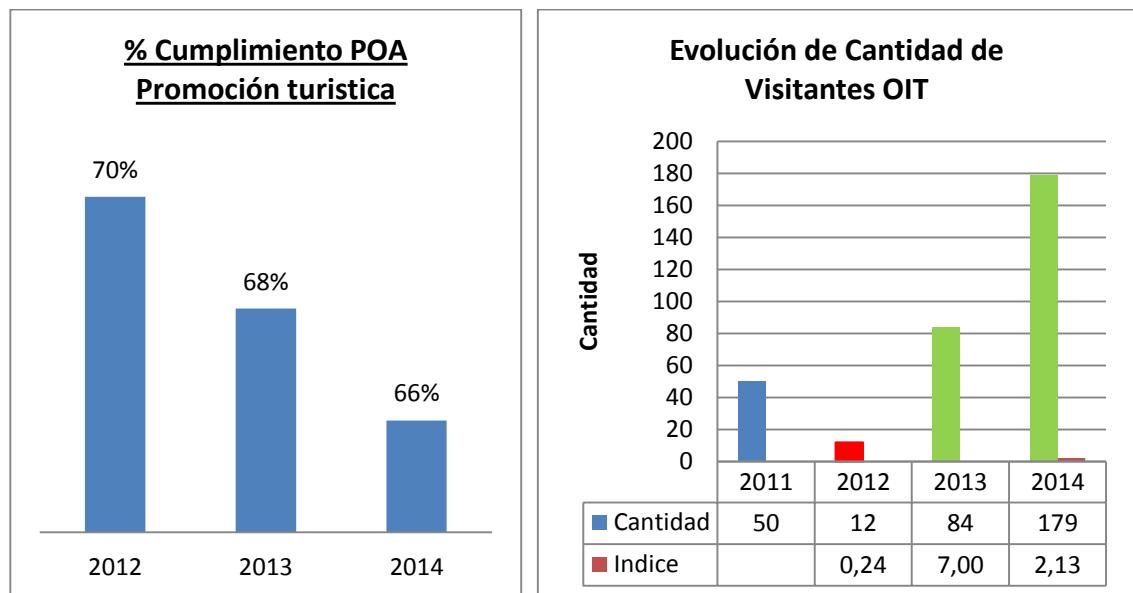
Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres periodos para cada uno de los ítems

Desarrollo



Promoción

I- Porcentaje de cumplimiento del Plan Operativo Anual II- Índice de visitas a las OIT



Objetivo 1,2

En el año 2012 el número se redujo sustancialmente por la ubicación de la oficina de informes y por un periodo en el que los registros se vieron afectados por cambio en el persona

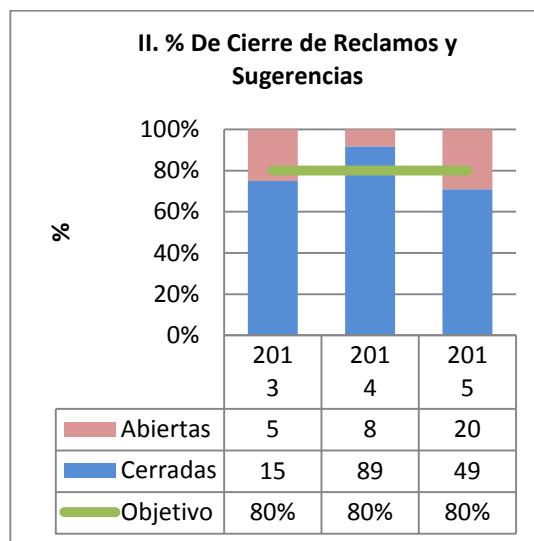
III- Índice de visitantes a la página web

INDICE DE CRECIMIENTO MENSUAL VISITANTES PAGINA WEB - OBJETIVO 1,2

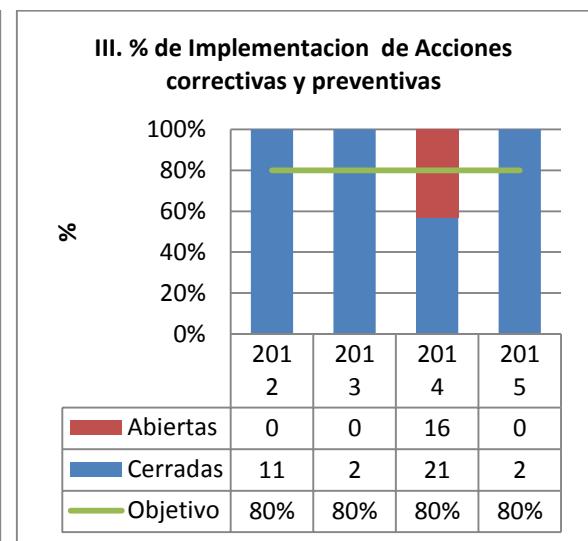
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	ANUAL
1,9	1,7	1,7	1,7	1,5	4,4	1,6	1,4	1,3	1,2	1,4	1,2	1,6
1,2	1,4	1,5	1,5	1,5	1,2	1,5	1,9	1,7	1,6	1,5	3,9	1,7

Calidad

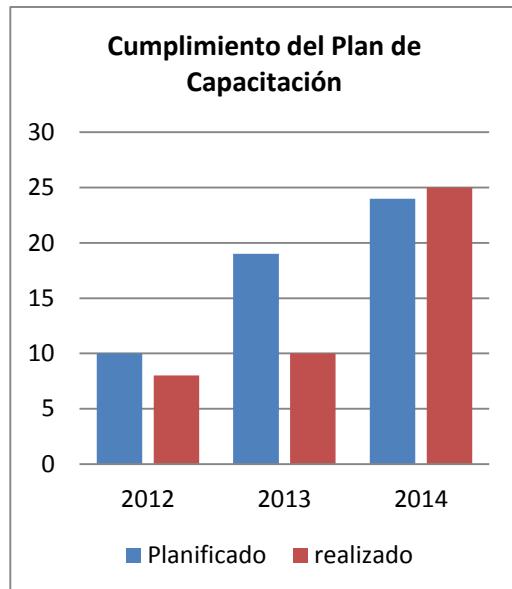
II-% de Cierre de Reclamos y Sugerencias



III% de Implementación de Acciones correctivas y preventivas



IV-Cumplimiento del plan de capacitaciones



VI- Cantidad de prestadores capacitados

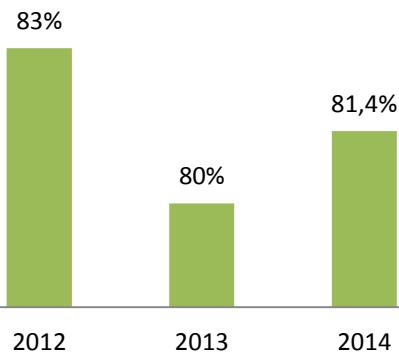


V- Posicionamiento en el Ranking del SACT



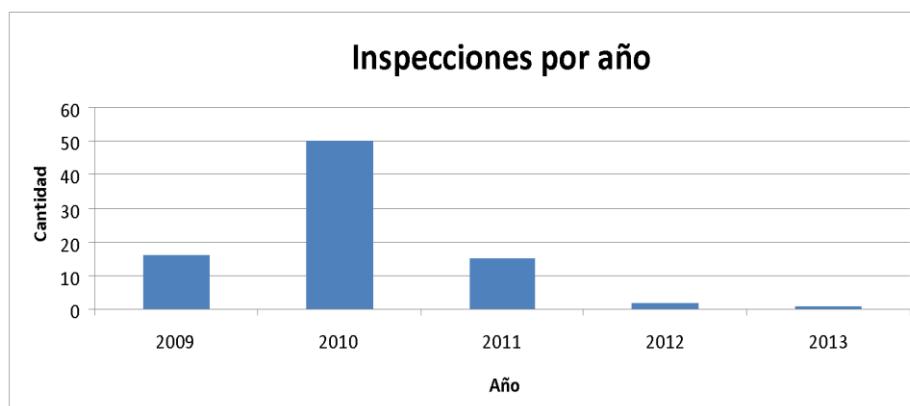
VII- Porcentaje de cumplimiento del Plan Operativo Anual

% Cumplimiento POA - Calidad



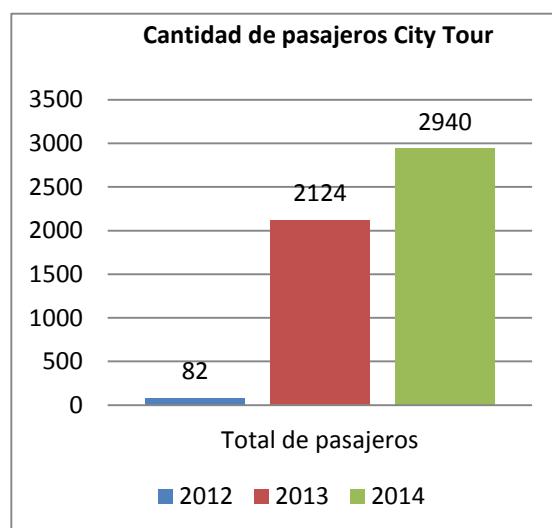
Fuente: Memoria de Implementaciones SACT - Ministerio de turismo de la Nación

Fiscalización

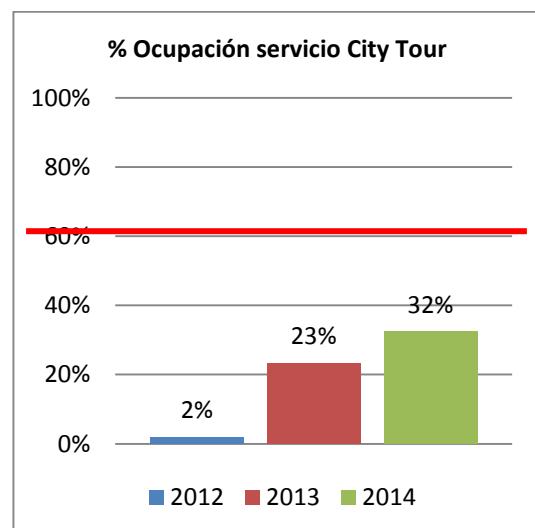


Servicios Directos

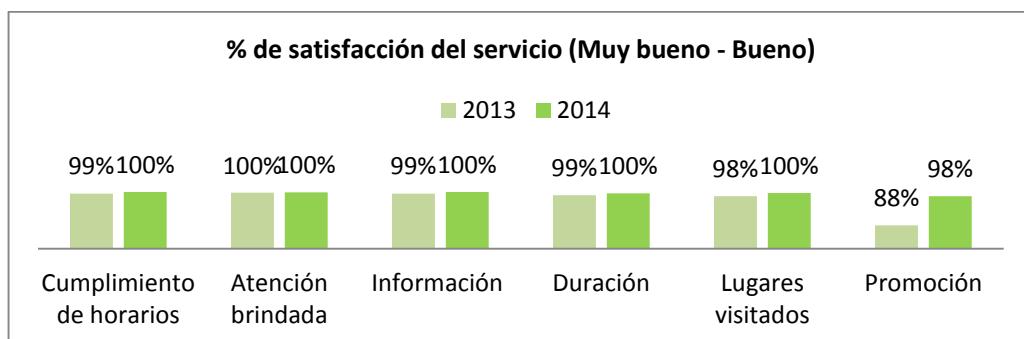
Cantidad de pasajeros Servicio City Tour



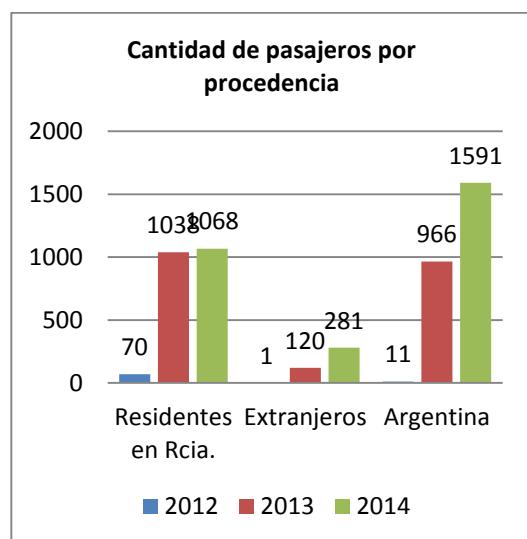
Tasa de ocupación servicio City tour



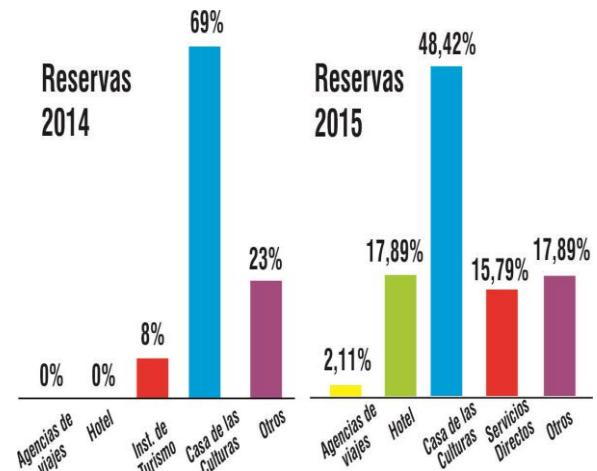
% de satisfacción en atributos horarios, lugares, atención, duración e información del servicio



Procedencia de turistas (nacionales y extranjeros)



% de origen de la reserva

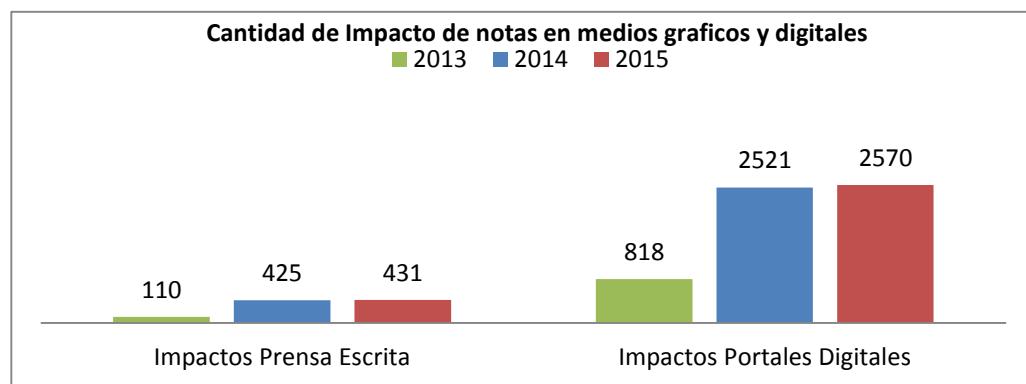


Comunicación Institucional

Índice de impacto de notas en medios gráficos y digitales provinciales

Año	Enviadas GESTION	Portales	Prensa Escrita	Total	I- Índice de Impacto de notas en medios gráficos provinciales	II- Índice de Impacto de notas en medios digitales provinciales
2013	108	818	110	928	1,02	7,57
2014	270	2521	425	2946	1,57	9,34
2015	212	2570	144	2714	0,68	12,12

Cantidad de Impacto de notas en medios gráficos y digitales



Cumplimiento Auditoría de medios - 2014

AUDITORÍA DE MEDIOS ***	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2014	Promedio Mes
1° envío- Medios Gráficos del Chaco	31	28	31	30	30	30	31	31	30	31	30	31	364	30
2° envío: Medios en general	31	28	31	30	30	30	31	31	30	31	30	31	364	30
Semanal: Revistas Especializadas ****	0	2	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	46	4
Envíos urgentes *****														

¿Existieron desviaciones de lo planificado? ¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?

- Se identificaron procedimientos faltantes, para ello se trabajó fuertemente con los líderes de procesos en la revisión y redacción de procedimientos, instructivos y memorándum para continuar con la claridad en los procesos.
- De las auditorías surgieron muchas modificaciones al sistema para que el organismo esté en condiciones de presentarse a una nueva evaluación, se cargaron al proceso de no conformidades y APAC y se dio seguimiento.
- Se encontró dificultad para la implementación de las reuniones de seguimiento, se reforzó el esquema de seguimiento de las reuniones.

RESULTADOS PROCESOS DE APOYO

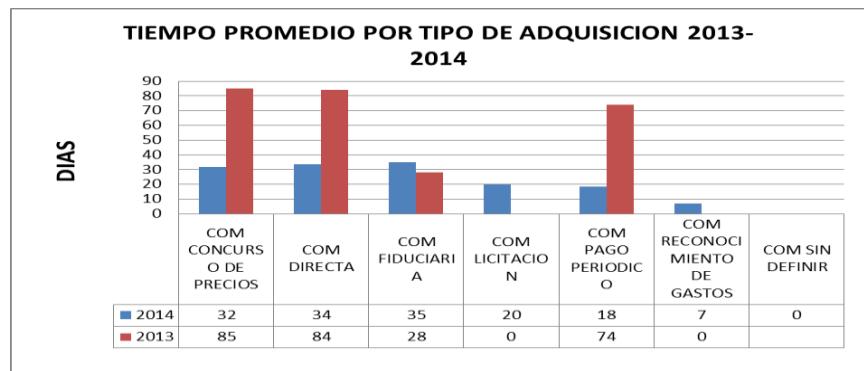
Qué resultados arrojó la medición de los procesos de apoyo

¿Cuáles son los indicadores de gestión? Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.

Evolución de la ejecución del presupuesto:

A continuación se presentan los indicadores que miden la evolución del proceso “Administrar”, midiendo Tiempos y cantidades en función al tipo de operación y las distintas instancias del proceso (Orden de compra – OC- Orden de pago (OP) y Pago (P)). Los indicadores son comparativos de dos períodos ya que la administración pasó a ser parte del Instituto en el año 2014 y por ello solo contamos con pocos datos para realizar los controles; esto cambiará de aquí en adelante.

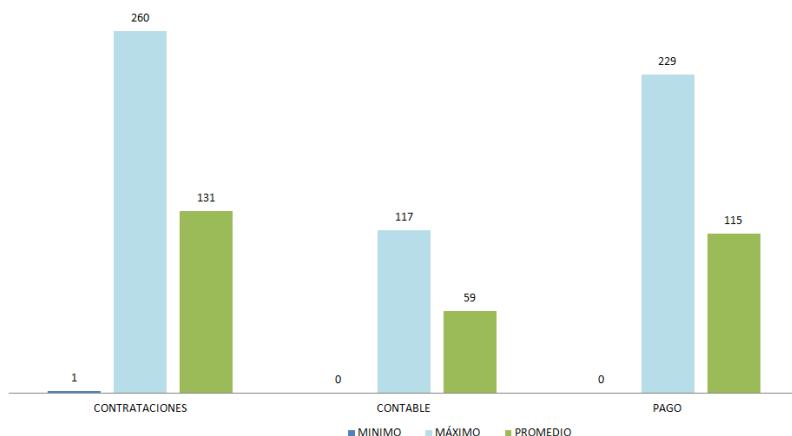
TIPO ESPECIE	2014		2013		INDICADOR
	PROMEDIO EN DÍAS	CANTIDAD OPERACIONES	PROMEDIO EN DÍAS	CANTIDAD OPERACIONES	
COM DIRECTA	56	304	84	89	-56%
COM CONCURSO DE PRECIOS	74	27	85	2	-15%
COM LICITACION PRIVADA	156	14	sin dato	sin dato	SIN VALOR DE COMPARACION
COM LICITACION PUBLICA	112	17	0	3	SIN VALOR DE COMPARACION
COM FIDUCIARIA *	51	43	28	12	+39%
ANT REPOSICION CAJA CHICA	14	47	15		-12%
AN APERTURA CIERRE CAJA CHICA	25	36	17		+47%
ANT OTROS	20	27	32		+60%
ANT VIATICOS RENDICION	7	99	10		-1%
ANT VIATICOS SOLICITUD	6	95	5		-1%
RECONOCIMIENTO DE GASTOS	38	50	32		+19%



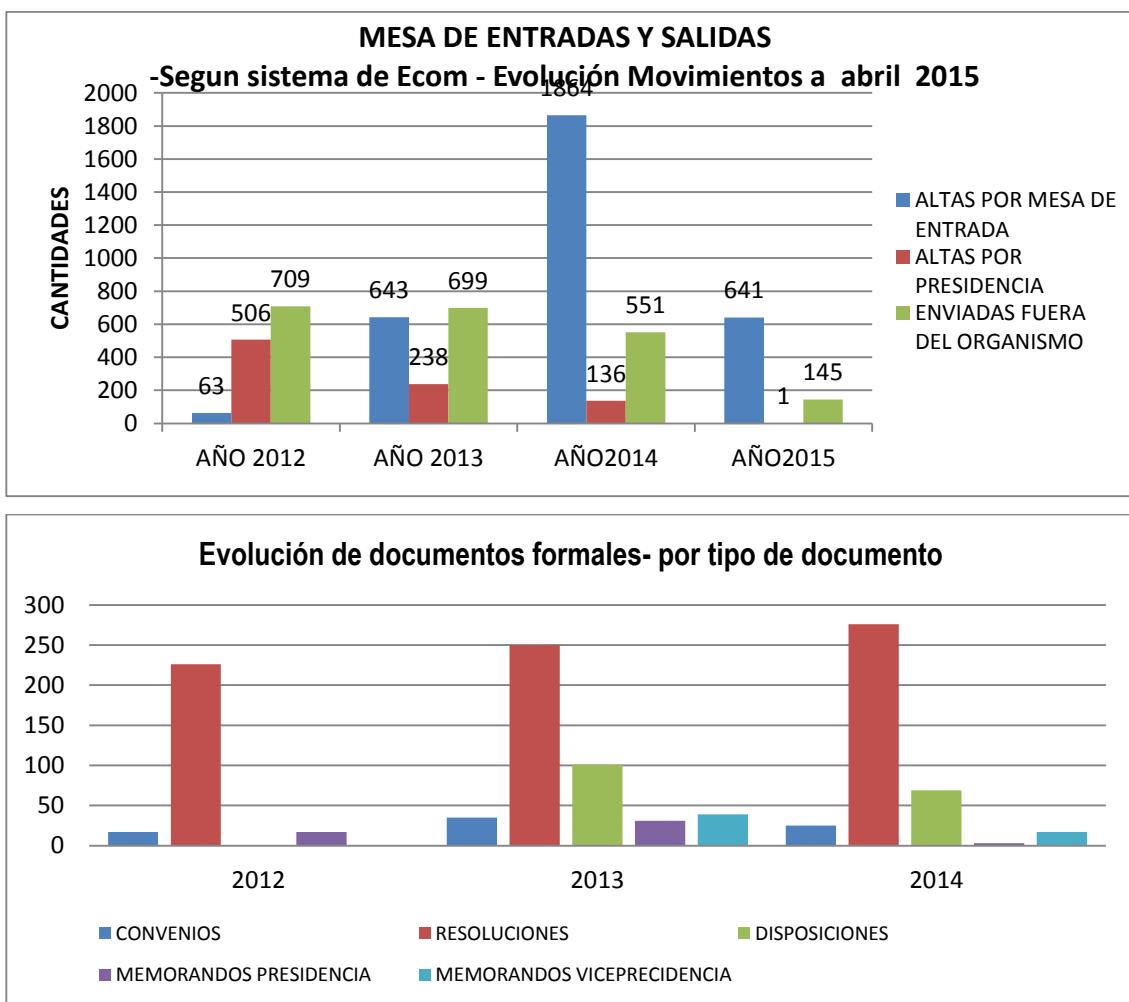
Porcentaje de operaciones terminadas por tipo de operación – año 2015 (existen para 2014 y 2013)

TIPO ESPECIE	CANTIDAD OPERACIONES	PARÁMETRO / OBJETIVO	OPERACIONES TERMINADAS
COM DIRECTA	304	50%	69%
COM CONCURSO DE PRECIOS	27	50%	73%
COM LICITACION PRIVADA	8	50%	57%
COM LICITACION PUBLICA	11	50%	59%
COM FIDUCIARIA *	43	50%	83%
ANT REPOSICION CAJA CHICA	47	80%	94%
AN APERTURA CIERRE CAJA CHICA	36	80%	97%
ANT OTROS	15	80%	93%
ANT VIATICOS RENDICION	99	80%	100%
ANT VIATICOS SOLICITUD	95	80%	80%
RECONOCIMIENTO DE GASTOS	50	80%	93%

**TIEMPOS (días) POR ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRAR A
ABRIL/2015**



Indicadores procesos Secretaría General



¿Existieron desviaciones de lo planificado?

- Se identificaron que existían muchos ingresos por Mesa de Entradas de Presidencia que debían ingresar por la Mesa de Entradas General,

- Se detectaron muchas acciones que no estaban siendo formalizadas correctamente o por los instrumentos correspondientes
- Se identificaron errores en los documentos firmados o que llegaban a la firma del Presidente
- Se identificaron tiempos de administración que estaban muy por encima de los previstos
- Se detectaron tiempos que eran generados por usuarios externos al organismo
- Se identificó falta de personal para acelerar las gestiones de Administración y Secretaría General

¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?

- Se implementó el procedimiento de mesas de entradas, se realizaron coordinaciones entre los responsables de las mismas y se acompañaron con controles periódicos durante el periodo de implementación para garantizar que los documentos ingresen por la mesa de entradas correspondientes
- Se reforzó la capacitación de los directores respecto de los instrumentos legales y se incentivó a las áreas a realizar sus propios instrumentos
- Se implementó el sello escalera para todos los documentos de Presidencia donde constan los controles realizados por cada interviniente antes de la firmas
- Se incorporó personal a las áreas de Administración y Secretaría General
- Para disminuir los tiempos fue que se descentralizó la Administración transportando toda la gestión hacia el organismo.

CONTROL DE CALIDAD

Enfoque

¿Cómo hace para llevar a cabo un adecuado control de calidad de los procesos?

La designación de responsables de procesos fue la principal acción llevada a cabo para llevar a cabo un adecuado control de calidad, los que se reúnen en las reuniones de Revisión por la Dirección y luego en las reuniones del SGC para evaluar y analizar los desvíos y mejoras de los procesos.

A su vez, en las reuniones de referente se tratan las mejoras y sugerencias para adecuar los procesos a las necesidades de los usuarios

Por último una vez cada año se promueve una revisión de todos los procedimientos para identificar si existen desvíos, actualmente se revisa el 100% de los mismos

¿Cómo y con qué frecuencia se verifica que los procesos cumplen sus objetivos?

Mensualmente y por medio de reuniones de seguimiento de indicadores se verifica si los procesos cumplen sus objetivos en función a los resultados

A su vez en distintas revisiones con las autoridades y mediante el seguimiento de reclamos y sugerencias.

Una vez al año se realiza la reunión de Revisión por la Dirección donde cada responsable de procesos expone sus resultados, sus sugerencias de mejora, se revisan las no conformidades, acciones correctivas y preventivas y se definen nuevas acciones en los casos que corresponda.

¿Cómo y con qué frecuencia se verifica que productos, servicios, equipos e instrumentos se encuentran conforme a especificaciones previamente establecidas?

Para el caso de los productos y servicios brindados por el organismo, existe un referente responsable de asegurar el cumplimiento de las especificaciones establecidas para dichos productos.

Para el caso de los equipos e instrumentos, el Área de Logística es la responsable de cumplir y hacer cumplir los requerimientos técnicos de los instrumentos de acuerdo a los plazos requeridos.

A su vez, cada referente de proceso, es el responsable de dar las alertas ante situaciones en las que no se cuenten con el estado requerido para poder dar cumplimiento a los procesos establecidos.

¿Cómo se detectan las causas de los errores y se implementan acciones correctivas?

La detección de las causas de los errores se detectan mediante:

- El análisis de causa de los Reclamos y sugerencias recibido.
- Las reuniones de revisión del SGC al realizar el análisis de causa de los indicadores por debajo de los objetivos planteados.
- El seguimiento de las acciones correctivas y preventivas desde el Área de Calidad

¿Cómo se comunican los cambios a todas las unidades de trabajo que participan en el proceso?

Los cambios son comunicados por memorándum, instructivo o mail (dependiendo del impacto de los cambios) del área líder del proceso. Cuando son modificados los procedimientos estos se comunican mediante memorándum del Área de Calidad, acompañado del proceso modificado con el número de versión correspondiente.

¿Cómo se traducen en acciones de prevención y mejora las conclusiones que surgen de los pasos anteriores?

Cuando una modificación o mejora introducida puede ser trasladada a otras áreas, procesos o situaciones de la organización desde el Área de Calidad se realizan las acciones pertinentes para trasladar las mejoras al resto de la organización.

En caso de mejoras exitosas o destacables, estas son comunicadas en las carteleras internas del Instituto para que toda la organización pueda hacerse eco de las mismas e implementar mejoras asociadas en sus tareas si esto fuese posible.

PROVEEDORES INTERNOS Y EXTERNOS

Enfoque

¿Cómo hace para gestionar la interacción con los proveedores?

Los mecanismos identificados por la organización para gestionar la interacción con los proveedores fueron:

- La implementación de procedimientos a disposición de todas las áreas para que cada proveedor pueda comprender el proceso al que aporta totalmente.
- Las áreas internas llevan sus registros de interacción con proveedores, y para el caso de proveedores externos se registran las comunicaciones vía mail,
- Se desarrollaron instructivos y formularios para facilitar la comprensión de los requerimientos para proveedores externos.

¿Cómo se especifica la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores?

Todos los acuerdos con proveedores tienen una instancia en la que la calidad de los servicios y productos es especificada con detalle por el organismo, en el caso de las licitaciones este es un requisito obligatorio dentro del procedimiento a cumplir.

En el caso específico de proveedores de bienes o servicios que son adquiridos por el Instituto, cada área solicitante redacta un formulario de compras con requerimientos específicos solicitados. El Área de Compras y Contrataciones es responsable de trasladar los requerimientos y en algunos casos se requieren muestras de los productos o antecedentes de servicios prestados anteriormente previa contratación.

El proceso de comunicación con los proveedores está a cargo del Área de Administración quien requiere de las demás áreas para el asesoramiento técnico. Estas especificaciones son las que favorecen al control del cumplimiento de las mismas para garantizar su calidad y actúan como parámetros para la evaluación del resultado obtenido. Los desvíos identificados o las sugerencias de mejora son comunicados al proveedor mediante documentación formal, vía mail o llamados telefónicos.

¿Cómo se evalúa la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores?

Previa contratación de productos o servicios, principalmente si el monto de los mismos es considerable, se conforma una comisión pre adjudicadora que evalúa los presupuestos y propuestas presentados, luego realiza una pre selección de los mismos.

A su vez, desde el Área de Administración se lleva un Registro de Proveedores en el que se detallan las experiencias con los proveedores y esta es usada como antecedente para la evaluación de la calidad de los productos.

¿Cómo se asegura la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores?

El área de compras lleva un registro de proveedores con los que trabaja el organismo y al momento de contratar un proveedor se realizan las verificaciones: Antecedentes en los trabajos con el organismo (resultante de la encuesta de satisfacción de usuarios internos), consideración si son proveedores certificados, análisis de trabajos realizados a otros usuarios.

¿Qué métodos utiliza para ello y con qué frecuencia?

Para proveedores de procesos de compra

Para cada acción de compra, previa contratación para los casos en los que corresponda se verifica que el proveedor cumpla con requisitos obligatorios:

- Ser proveedor del estado
- Presente habilidades correspondientes
- Muestre pruebas específicas, por ejemplo bromatología

A su vez, una vez realizada la compra es un requisito que el remito de entrega del producto o servicio esté firmado por el solicitante como conformidad Se piden muestras en los casos en los que el bien sea posible y Se realiza un análisis previo del servicio

Para proveedores de servicios continuos

En los casos de proveedores que brindan un servicio continuo la calidad de productos es controlada por el área usuaria del servicio cada vez que el servicio es adquirido.

Por política organizacional se estableció que los contratos de servicios periódicos se realizan por plazos máximos de un año y se renuevan anualmente, por lo que se realiza un análisis global del servicio al momento de decidir la renovación de cada contrato.

¿Cómo se determina la cantidad óptima y el perfil de los proveedores?

Desde el organismo se evalúan tres aspectos principales: Calidad, Precio y cumplimiento de requerimientos legales.

A su vez, se priorizan aquellos proveedores que demuestren acciones de respeto por el medio ambiente y condiciones de aporte a la comunidad. También es valorado si el proveedor cumple con modelos de calidad.

Para definir la cantidad óptima a adquirir el análisis es realizado por el solicitante en función a la naturaleza del servicio para el que se adquiere el bien. El formulario de compras está diseñado para que el solicitante pueda brindar la información necesaria a fin de que el Área de Compras pueda advertir si existiese alguna incoherencia entre el destino del bien o servicio y las cantidades solicitadas.

¿Cómo se promueve la mejora de la prestación de los proveedores?

Cada vez que un servicio es prestado por un proveedor el usuario del bien o servicio realiza devoluciones vía mail al mismo sobre los servicios prestados, principalmente si los mismos no son brindados correctamente.

En algunos casos concretos, es el Área de Administración la que directamente realiza las devoluciones y contribuye a la mejora de los servicios.

¿Cómo se estimula y facilita que los mismos desarrollen mejoras en sus procesos?

En función al carácter innovador del Instituto de Turismo del Chaco se han realizado acciones de mejora en los proveedores, basado en las siguientes premisas:

- Priorizar los proveedores locales por sobre los proveedores de otras provincias, realizando los requerimientos y ayudando a que el proveedor mejore sus procesos.
- En los casos de no encontrar proveedores internos, se priorizan proveedores externos dispuestos a conformar equipos Integrando proveedores locales, para favorecer su aprendizaje y así sustituir el servicio en situaciones futuras.
- Se priorizan proveedores que trabajen con calidad productos y procesos, haciendo saber esto a los proveedores y buscando responder acorde a la calidad requerida.

Existen casos en los que el Instituto directamente financió mejoras en los proveedores para contribuir a la calidad de los servicios prestados.

¿Qué recursos de la organización se utilizan para ello?

Para todo lo expuesto en los párrafos superiores el Instituto:

- Tiene dos personas en el Área de Compras específicamente dedicadas a la gestión de compras con los proveedores.
- El Comité de Pre Adjudicación está conformado por personal de distintas áreas.
- El Área de Calidad trabaja para la implementación de mejoras en los procesos.
- Se invierten en la formación y contribución a procesos de los proveedores.
- La Presidencia y Vice Presidencia invierten tiempo en la transmisión conceptual a los proveedores de criterios turísticos para brindar el servicio correctamente.

RESULTADOS:

Resultados de la medición de gestión de proveedores

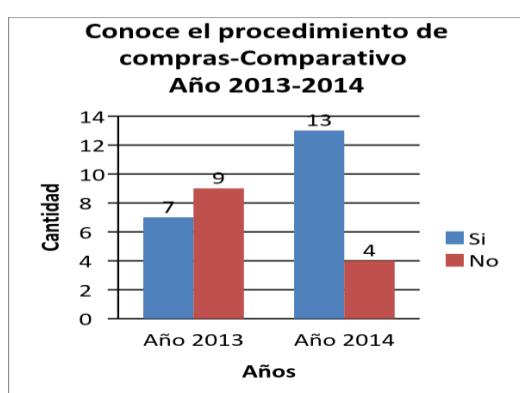
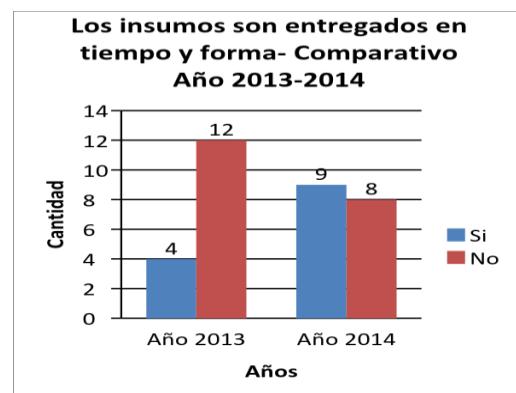
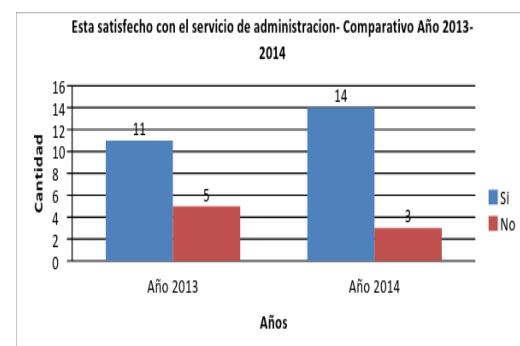
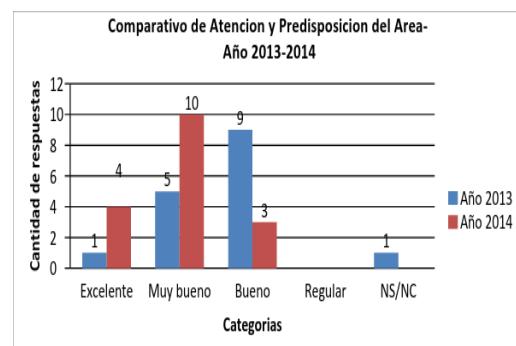
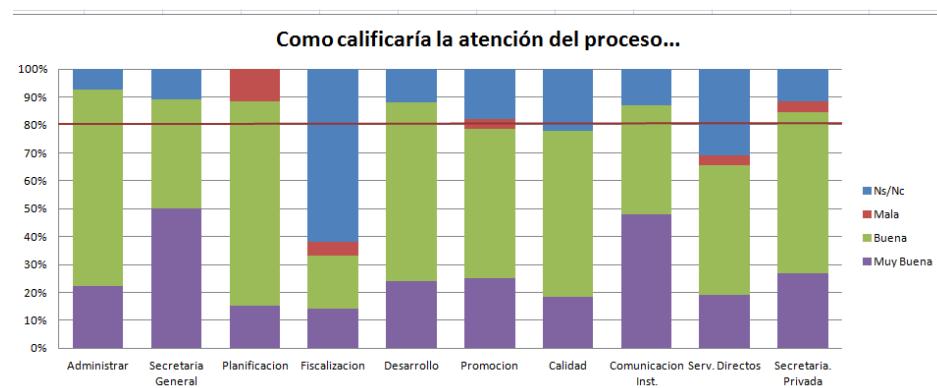
¿Cuáles son los indicadores de gestión de proveedores?

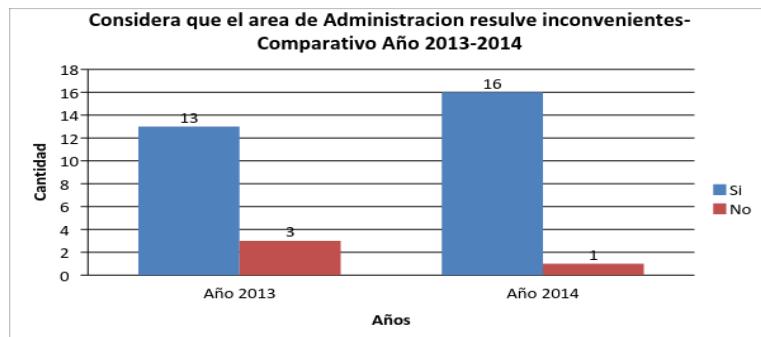
- Grado de satisfacción de los proveedores
- % de cumplimiento de los proveedores
- Calidad de los proveedores

¿Qué objetivo se planteó para la gestión de proveedores?

Lograr el 80% o más de satisfacción en todos los aspectos.

Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems





¿Existieron desviaciones de lo planificado?

- Se identificó que existían grandes demoras en los pagos a proveedores al tener una gestión de administración fuera del organismo.
- Se detectó que muchas áreas no conocían los procedimientos de compra, por ende generaban demoras o errores en las adquisiciones.
- Se identificaron dificultades en la contratación y pago de proveedores de servicios que prestaban servicios de muy buena calidad pero la naturaleza de los mismos no eran habituales en las compras de la Administración Pública, generando trabas, falta de encuadre administrativo, limitaciones en los montos, etc.

¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?

- Se realizó el traspaso del Área de Administración al organismo, disminuyendo demoras y teniendo mayor control sobre el proceso de adquisición y pago.
- Se realizó una revisión del procedimiento y se adaptó un formulario de compras en el que las distintas áreas contribuyen a la selección de un mejor proveedor detallando correctamente las características del bien a adquirir
- Se conformó una Comisión de Pre- Adjudicación encargada de evaluar la calidad de las propuestas y hacer más transparente el proceso de selección.

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

Enfoque

¿Cómo se diseña el Sistema de Gestión de la Calidad?

Desde el año 2010 el Sistema de Gestión es diseñado con el trabajo conjunto de los directores y los referentes de proceso, tomando como base el modelo del Premio Nacional a la Calidad para el sector público.

Para el diseño se consideraron la Visión, Misión y Objetivos del Organismo y se analizaron los procesos principales y de apoyo Es así que el SGC del Instituto de Turismo del Chaco contempla aspectos de:

Objetivos: plasmados en la Misión, Visión, objetivos del SIGOB, Planificación Estratégica y Operativa.

Enfoque al usuario: plasmado en las encuestas del Sistema de Información Turística, encuestas de satisfacción, capacitaciones, reuniones.

Enfoque en los procesos: principales y de apoyo definido, procedimientos establecidos, registros y seguimiento de indicadores

Enfoque en el personal: Desde el seguimiento de asistencias, causas de inasistencia, la formación, hasta las acciones de desarrollo y reconocimiento del personal.

¿Cómo se evalúa si el sistema de Gestión de la Calidad cumple con su objetivo? Indicar la frecuencia con que se evalúa el Sistema de Gestión de la calidad.

La evaluación del Sistema de Gestión en función a los objetivos definidos, es realizada continuamente de la siguiente manera:

Diariamente se detectan alertas ante desvíos identificados plasmándolos luego en acciones correctivas o preventivas.

A su vez, mensualmente se realizan las reuniones del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en las que se analizan los indicadores de cada proceso y se analizan los resultados tomando las medidas de mejora necesarias para el logro de los objetivos

Una vez por año se realiza una auditoría interna del Sistema, gestionada desde el Ministerio de Turismo de la Nación y se realizan los ajustes pertinentes en función a las no conformidades.

Por último, anualmente en las reuniones de Revisión por la Dirección se evalúa el sistema en su conjunto y se definen los lineamientos para el año con la finalidad de alcanzar los objetivos.

Indicar responsable del proceso de evaluar el sistema de Gestión de la calidad.

En el Instituto de Turismo del Chaco, el principal responsable de la evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad es el Líder de la Organización, quien participa activamente tanto en las reuniones de seguimiento, como en las devoluciones de las auditorías al Sistema de Gestión de la Calidad, revisando el estado de las no conformidades y las acciones de mejora definidas.

Indicar el proceso que se utiliza para evaluar el sistema de Gestión de la calidad.

El proceso de evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad cuenta con tres instancias:

Instancias Mensuales

Evaluación del SGC: mensualmente se mide el estado y avances en relación a los objetivos planteados y acciones de mejora identificadas

Instancias Trimestrales

Reuniones con todo el personal: cada tres meses, se realizan reuniones con todo el personal donde se presentan los avances y se trabajan las acciones que involucran a toda la organización.

Instancias anuales

Anualmente, se realizan las reuniones de Revisión por la Dirección donde, con la finalidad de evaluar y mejorar el sistema se consideran:

- Los resultados de las auditorías internas y del PNC
- El plan de seguimiento de acciones correctivas y no conformidades y se evalúan las acciones realizadas
- Los resultados globales de cumplimiento de los distintos procesos

Con esta información se definen lineamientos anuales para el Sistema de Gestión de toda la Organización.

¿Cómo se asegura que los resultados de las evaluaciones se informen a todas las áreas involucradas para que las mismas implementen las recomendaciones sugeridas?

Luego de la evaluación anual por auditorías externas se hace una reunión donde se presentan las no conformidades y los puntos fuertes identificados, estos son discutidos con todos los referentes de procesos y sub procesos y se definen las acciones de mejora.

El área de calidad es la responsable de monitorear la implementación de las mejoras y recordar a los responsables la necesidad de su cumplimiento.

¿Cómo se evalúa la confiabilidad de dicho sistema de Gestión de la calidad?

La confiabilidad se evalúa considerando los cuatro ejes del modelo adoptado y verificando que las variables clave se encuentren dentro de los parámetros establecidos, esto es:

Liderazgo <ul style="list-style-type: none">- Participación de la Dirección en las actividades- Resultados de las encuestas de clima en la relación con los superiores- Cumplimiento de iniciativas sociales y medioambientales propuestas- Resultados de la percepción de los usuarios en aspectos de higiene y seguridad de la organización	Usuarios <ul style="list-style-type: none">- Resultados de encuestas del Sistema de Información Turística- Resultados de encuestas de City Tour- Resultados de encuestas de Oficinas de Información Turística- Resultados de evaluación de proveedores- Respuestas a Reclamos y sugerencias
Procesos <ul style="list-style-type: none">- Medición de los indicadores por proceso- Cumplimiento de acciones correctivas y preventivas- Cumplimiento de instancias de evaluación del SGC	RRHH <ul style="list-style-type: none">- Nivel de formación del personal- Niveles de asistencia y causas de inasistencias- Inducciones- Resultados encuestas de clima laboral

¿Cómo se mejora el Sistema de Gestión de la Calidad en forma continua?

- Se Implementan mejoras detectadas por los canales de medición del sistema: como ejemplo se pueden mencionar la incorporación de un Sistema Único de Seguimiento de Expedientes, Sistema de Seguimiento del área de Administración, implementación de formularios de entrega de folletería, impulso del procedimiento de reclamos y sugerencias, entre otras.
- Aplicando las mejoras resultantes de las auditorías, como ejemplo se puede mencionar la formalización de registros, el trabajo para mejorar los indicadores de gestión, la implementación de reuniones de seguimiento, la definición formal de responsables de procesos, entre otras.
- Generando espacios de capacitación y debate con el personal que permita identificar mejoras y llevándolas a la práctica: como ejemplo se pueden mencionar las 30 reuniones de formación en procedimientos específicos realizadas desde el año 2012, las 20 capacitaciones internas con asistencia de más del 70% del personal del organismo, los tres talleres anuales de revisión de indicadores con todo el personal, entre otros espacios generados.
- Implementando mejoras o innovaciones en función a experiencias de otros organismos, del personal o de otras organizaciones de referencia. Como ejemplo mencionamos acciones de promoción aplicadas en FIT, acciones de promoción realizadas en destino, campañas, mejoras en el SGC implementadas luego de la interacción con el Ministerio de Turismo de Salta, entre otras.
- Cumpliendo con las reuniones del SGC mensuales, durante los últimos tres años el esquema de reuniones se fue optimizando iniciando en el año 2012 como reuniones de coordinación semanales y migrando hacia un esquema más sólido de reuniones anuales de seguimiento del SGC y coordinación.

BENCHMARKING

Enfoque e Implantación

¿Cómo se eligen los organismos de los que se pretende aprender a mejorar?

Los organismos de referencia son elegidos tomando como referencia: que sean destinos nacionales o internacionales con valores similares a los que la organización tiene o aspira a tener, que cuenten con experiencias exitosas con resultados similares a los esperados por la organización.

También se realiza benchmarking con las demás provincias con las que el Chaco “compite” ante la elección de destino por parte del turista.

¿Cómo se compara el organismo con otros similares para aprender y mejorar?

El criterio de las autoridades es que todas las áreas participen de acciones de benchmarking; cada una lleva adelante el proceso, para obtener información de referencia. Los responsables de las áreas realizan un proceso de investigación de las mejores teorías y prácticas realizadas por

otros organismos y/o autores, a los efectos de nutrirse de la información que permita mejorar los propios procesos de gestión.

Como ejemplos de mecanismos de comparación pueden mejorarse:

Asistencia a las reuniones del Consejo Federal de Turismo, espacios en los que se lleva adelante el intercambio de experiencias de gestión de cada una de las provincias,

Asistencia al Colitur (Consejo Litoral de Turismo) donde están representadas todas las provincias que componen la región litoral.

Constante participación en Ferias (FIT, FITPAR, RAIZ), Congresos (Congreso de calidad turística 2012 y 2013), Workshops (caravana del Litoral; Córdoba, Rosario, Bs As), Accediendo a Informes de Observatorios turísticos (Observatorio turístico de CABA), Informes del Ministerio de turismo de la Nación, SIET, IMPROTU, Encuentro Nacional de Armonización de Estadísticas Turísticas.

Realizando comparaciones con acciones realizadas (Auditoría de medios, auditoria de publicaciones en revistas especializadas).

Tomando experiencias implementadas a nivel nacional (Convenios de colaboración con el Ministerio de Turismo de la Provincia de Salta).

¿Cómo se eligen las áreas que se comparan con las de otros organismos?

Todas las áreas principales se comparan a nivel de competitividad y eficiencia dependiendo de la incumbencia del área se selecciona la organización equivalente.

Las áreas de apoyo se comparan con la eficiencia de otros organismos públicos.

¿Qué información se utiliza como referencia para comparar y mejorar el desempeño respecto de otras organizaciones?

A nivel Institucional se toma la conformación de otros organismos (Estructura orgánica, funciones, composiciones de las estructuras, el mecanismo de participación y de implantación de las políticas públicas de turismo).

En cuestiones de Desarrollo Turístico se realizan comparaciones a nivel de modelos de implementación de productos, identificación de proveedores con trabajos exitosos, tendencias exitosas, datos de observatorios turísticos.

En relación al Marketing: Acciones de difusión y promoción exitosas, Tecnologías aplicadas a la comunicación y difusión, Campañas, Acciones comerciales, Acciones en revistas especializadas.

En cuanto a temáticas de Calidad Turística, se analizan experiencias de implementación de Sistemas de Gestión Exitosos (caso SALTA ganador PNC 2012), Implementaciones de acciones de Calidad Turística en destino.

En procesos de apoyo, se consideran los tiempos de respuesta para trámites comunes con otros organismos, herramientas y tecnologías exitosas que han sido implementadas con éxito en otras jurisdicciones y estructuras orgánicas que sirvan de modelo para una estructura de calidad.

¿Cómo se utiliza la información obtenida de la comparación y del Benchmarking para mejorar los procesos de gestión?

Toda información obtenida por acciones de benchmarking es analizada por el proceso involucrado y se toman acciones para mejorar los procesos del organismo

Para el análisis se consideran las variables: Objetivos similares, costo de la acción, impacto de la acción, coordinaciones necesarias (contacto con Ministerios, contacto con sector privado, etc.), grado de impacto de la mejora esperada, estrategias de cambio necesarias.

¿Cómo se difunden los resultados hacia dentro y fuera de la organización?

Para la difusión de los resultados del proceso de benchmarking se utilizan diversos métodos:

- Actividades donde los referentes analizados o profesionales especialistas presentan las experiencias y las ventajas obtenidas (este método es utilizado principalmente para presentaciones externas al organismo)
- Se comunican las acciones por medio del proceso de Comunicación Institucional tanto hacia los medios como en las carteleras del organismo
- Se realizan reuniones donde se explican los resultados obtenidos a los principales involucrados con la mejora
- Se difunden los resultados en la página web o facebook para el conocimiento de toda la comunidad.

RESULTADOS:

Obtenidos en la medición de la mejora obtenida a través de los procesos de Benchmarking

¿Qué objetivos de plantearon para realizar el benchmarking?

- Lograr un posicionamiento igual o superior a las provincias con destinos turísticos emergentes tomadas de referencia
- Implementar al menos tres campañas o iniciativas identificadas por benchmarking

¿Cuántos organismos se utilizaron?

El Instituto realiza Benchmarking

Para acciones de promoción y Desarrollo a nivel Internacional: España, Puerto Rico, Brasil, Ecuador y a nivel **Nacional:** Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ministerio de Turismo de Salta, Ministerio de Turismo de la Nación, Ente de Turismo Tucumán

Para acciones de Calidad: Adicionalmente a los mencionados para promoción y desarrollo se incorporan las Provincias de la región (Corrientes, Formosa, Misiones, Entre Ríos y Santa Fe) para la implementación del SACT.

Para procesos de Apoyo: Se agrega a los mencionados para Promoción y Desarrollo los el Instituto de Cultura organismo autárquico de la provincia del Chaco.

¿Cuántos procesos de estos organismos se utilizaron?

En todos los organismos de base se tomaron en cuenta los procesos principales (promoción al turista potencial, participación en ferias y eventos, comunicación y difusión del destino, Imagen – Marca provincial, Desarrollo de productos, Implementación de programas del SACT, Conformación de la estructura orgánica y perfiles del personal

¿Cuántas mejoras se aplicaron en la organización?

En función a acciones de benchmarking se pueden mencionar:

- 10 acciones de mejora en acciones de promoción: implementación de juegos interactivos, la marca turística del destino, la presencia en eventos destacados, las campañas de difusión y promoción implementadas, las campañas en medios, el uso de nuevas tecnologías, las acciones en conjunto con la región litoral, la implementación de Fampress y Famtour, la definición de merchandising, el trabajo por experiencias turísticas.
- 5 acciones de mejora en aspectos de Desarrollo: la tecnología implementada para centros de interpretación, los esquemas de Desarrollo Turístico en turismo naturaleza, la conformación de productos turísticos, las estrategias de desarrollo de productos vinculados a la naturaleza y la cultura, los mecanismos de conformación de productos vinculados al avistaje de aves,
- 3 acciones de mejora en aspectos de calidad: la implementación de programas de calidad turística del SACT de referencia, la implementación de programas de gestión medioambiental, la implementación de herramientas de formación virtual.

¿Cuántas mejoras resultaron efectivas?

De todas las acciones implementadas se puede mencionar que más del 80% de las mismas fueron implementadas exitosamente. En los casos en los que la implementación no resultó exitosa las causas identificadas estuvieron asociadas al grado de madurez de la organización y a la disponibilidad de recursos al momento de realizar las acciones.

¿Cuántas prácticas de gestión quedaron incorporadas definitivamente?

En línea con lo mencionado un 60% de las acciones fueron incorporadas a los procesos habituales del organismo, dejando afuera acciones que fueron exitosas pero realizadas por única vez y en función a una particularidad específica a la que se quería hacer frente.

¿Qué medidas de continuidad se han previsto?

Como ejemplos de medidas de continuidad implementadas se puede mencionar:

- Asignación de presupuesto considerando la implementación de las mejoras
- Incorporación de acciones a los procedimientos formalmente aprobados
- Aprobación por resolución o por ley de las medidas adoptadas
- Pase a planta de los recursos formados y participantes activos de la mejora

DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN PARA TODO EL CAPITULO (Excepto planificación)

¿Qué datos se relevan?

De los procesos principales y de apoyo: Se relevan principalmente información de tiempo, cantidades y montos de ejecución del presupuesto

Del control de calidad: Fecha de actualización de los procedimientos, Nombre y puesto de líderes de procesos, Fechas de actualización y resguardo de los registros.

De los proveedores: condiciones para ser proveedor del estado, referencias en calidad, Historia de cumplimiento.

De la evaluación del sistema de gestión de calidad: indicadores de las áreas, resultados de reuniones, informes o estadísticas que permitan evaluar al sistema.

¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?

Que sean confiables, que su obtención sea transparente y que el momento del procesamiento y análisis sea oportuno que exista un método de recolección del dato.

¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?

La protección se garantiza mediante la responsabilidad de quienes deben almacenar la información, la consistencia se evalúa al momento de la revisión de información verificando que los resultados sean válidos en función a los parámetros de referencia, la oportunidad es un factor clave para el análisis y esto se garantiza poniendo siempre la fecha de obtención del dato al presentar la información.

¿Qué datos sobre el desempeño de la organización se relevan?

El cumplimiento de los objetivos, el grado de involucramiento del personal en los procesos, niveles de comunicación y relaciones entre pares y con superiores.

¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?

La efectividad se evalúa en función a la capacidad de análisis posterior a su obtención, si los datos permiten medir y analizar las variables esperadas y en caso de no hacerlo cuales son las variables que lo impiden.

¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?

Se buscan continuamente nuevas fuentes de información, se analizan tendencias a nivel nacional e internacional, se buscan herramientas que faciliten la obtención de información y la calidad del dato.

¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?

Para el análisis de los datos se utilizan tablas y gráficos en Excel. En algunos casos de encuestas se recurre a la posibilidad de hacer relevamientos vía cuestionarios web, para estos casos se utiliza la herramienta SURVEY MONKEY que permite enviar los cuestionarios y la misma herramienta procesa las respuestas.

¿Cómo se analiza la información?

Toda la información es analizada, en primera instancia por el referente del proceso, luego el Área de Calidad realiza un segundo análisis para verificar la consistencia de los datos y del método, por último los resultados son presentados para el análisis de todo el equipo de dirección o referentes de procesos.

¿Cómo se utiliza la información?

La información es utilizada para justificar la necesidad de algunos cambios, difundir y contribuir a que todos los usuarios la conozcan y para difundir en ámbitos donde la información sirve de base para acciones de otros actores del sector turístico o coordinación con otros entes de gobierno.

¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?

Todos los informes generados redundan en mejoras de los procesos agregando valor a los mismos y por ende al Sistema de Gestión del Instituto.

¿Cómo se utiliza en la planificación?

Al momento de realizar la Planificación Operativa y Estratégica del organismo todos los estudios y resultados de satisfacción son tomados en cuenta para la definición de los lineamientos de corto, mediano y largo plazo, como también para realizar adaptaciones a lo planificado previamente en los casos que sea pertinente o comprender las causas de los desvíos.

CAPITULO 4: PERSONAL

LIDERAZGO

LIDERAZGO ENFOCADO A PERSONAS

Analiza qué hace la Alta Dirección para:

Dictar y participar en cursos y conferencias.

Desde la Alta Dirección se impulsa la formación como un método de mejorar la calidad del destino.

Para ello el organismo cuenta con una política de formación destinados tanto a la Alta Dirección como a todo el personal del organismo.

En este sentido, la Alta Dirección impulsa y realiza las siguientes actividades:

- Desde el año 2011 se realizan relevamientos anuales de necesidad internas y externas.
- Firmaron Convenios con el SACT (Sistema Argentino de Calidad Turística) y con universidades.
- En las encuestas de satisfacción se incluyó la opción de agregar nuevas necesidades.
- Se generaron actividades de formación propias específicamente destinadas a necesidades locales, como ejemplo el Programa de Sensibilización Turística del año 2014 y el Programa de Formación Focalizada de los años 2013 y 2015.
- Se fomenta la realización de cursos y conferencias de alcance nacional (Desarrollo local CFI-Año 2011, Diseño de Centros de Interpretación 2013, Marketing de destinos turísticos 2012, 100 ideas para el turismo 2013, entre otras);
- Se propicia y participan como expositores en conferencias sobre temas prioritarios en función de los planes estratégicos establecidos (como ejemplo: Disertaciones en Universidad Popular y UNNE; Congreso Argentino de Calidad Turística 2012; 2013 y 2014; Desarrollo de Centros de Interpretación 2013 y 2014; entre otros).
- Identifican los temas y disertantes con un criterio basado en las necesidades de acuerdo a la Visión, Misión y Política de la organización.
- Se analizan y detectan temas y tendencias globales a nivel internacional (como ejemplo, los congresos de turismo receptivo de la provincia tuvieron como eje en año 2013 el desarrollo local y en el año 2014 la conservación de áreas protegidas. También se desarrollaron actividades de formación en base al desarrollo de experiencias turísticas)
- Participa de capacitaciones y conferencias, seleccionando temáticas que contribuyan a la mejora y calidad de los servicios que se brindan desde el Instituto (Mark Tour Fórum 2013; Nuevas tecnologías 2014; cursos OMT 2012, 2013 y 2014, X y XI Jornadas Incubar Empresas, I Jornada Nacional de Armonización de Estadísticas Turísticas, XI Jornadas Nacionales de Inversiones Turísticas, entre otros)

- Participa activamente de actividades, en algunos casos los referentes específicos en la temática y en otros casos todo el equipo de Dirección cuando la temática es general y conceptual sobre el sistema turístico o organizacional en su conjunto.
- Se establecen vínculos con universidades para la formación del equipo de dirección (convenios con UTN, UNNE, Universidad Chaco Austral, Ministerio de Turismo de la Nación)

Participar en comités o equipos de trabajo.

Desde el año 2009 la Alta Dirección participa de reuniones en las cuales se definen o comparten lineamientos, tendencias o experiencias exitosas que puedan ser luego volcadas al logro de los objetivos.

Por ello, como actividades que se realizan desde la Alta Dirección para participar en comité o equipos de trabajo se mencionan las siguientes:

- Se involucra activamente en reuniones del Consejo Litoral de Turismo (COLITUR), y distintos consejos técnicos específicos. En el año 2010 y 2015 la provincia tuvo la presidencia del COLITUR a su cargo.
- Participa activamente de reuniones y actividades del Consejo Federal de Turismo (CFT) desde el año 2009, alcanzando el cargo de Secretario en el año 2013 a nivel nacional.
- Designa referentes técnicos para trabajar en los equipos específicos y comisiones sobre distintas temáticas turísticas impulsados por el Ministerio de Turismo de la Nación.
- Participa en iniciativas conjuntas con otros organismos de turismo y a su vez invita a otros organismos a visitar y participar de actividades propias.
- Prioriza espacios y actividades que requieran un trabajo interdisciplinario entre áreas internas y con técnicos de otras instituciones.

Reconocer al personal

La Alta Dirección realiza acciones de reconocimiento:

- Reconocimiento público ante los demás miembros del equipo cuando se identifican iniciativas de mejora o acciones modelo para toda la organización.
- Reconocimiento público ante los demás miembros del equipo a quienes alcanzan los objetivos o logran mejoras sustanciales en sus resultados.
- Agradecimientos específicos por el trabajo realizado en los documentos realizados.
- Mejora los salarios y reconoce los conceptos correspondientes para estimular el desarrollo (reconocimientos por título y bonificaciones)
- Impulsa la formalización de las funciones, el reconocimiento formal de cargos y la valorización de la función.

Difundirle metas, objetivos.

La Dirección adopta una actitud de difusión constante de metas y objetivos, impulsando formalmente acciones que faciliten esa difusión, como ejemplo podemos mencionar:

- Implementación del proceso de inducción en el cual todo el personal que ingresa a la organización toma conocimiento de la visión, la misión y los objetivos de la organización.
- Implementación de carteleras donde la Visión, la Misión y los Objetivos están al alcance de quienes ingresan a la organización.
- Implementación de carteles identificatorios por área, donde cada director tiene la Visión y la Misión al alcance de su trabajo.
- La Visión, la Misión y los Objetivos están incluidas en todos los planes del organismo.
- La Visión, Misión y Objetivos de las áreas están aprobados formalmente por Resolución de Presidencia, indicando la forma de medición de los mismos.
- Al iniciar el año el área de planificación envía a todos los directivos los objetivos, presupuestos y proyectos incluidos en el plan operativo.

Evaluar la efectividad de lo anterior.

- Todas las acciones realizadas tienen registros asociados que son monitoreados por la dirección mensual, semestral y anualmente.
- Todos los procesos cuentan con indicadores de control formalizados y su cumplimiento se monitorea en las reuniones del SGC
- Al finalizar cada año se realiza un Informe de Gestión en el que se plasman las acciones realizadas y que sirve de base para el análisis de los desvíos en relación a los objetivos planteados y a las acciones realizadas.
- Se implementó el proceso de auditorías de medios que tiene por finalidad medir el impacto de las acciones realizadas y su repercusión.
- El área de Secretaría Privada cuenta con un registro de acciones de las autoridades que permite evidenciar la participación efectiva y las acciones realizadas para el análisis.

PARTICIPACION

ENFOQUE e IMPLANTACION

Analiza que hace la Alta Dirección para fomentar la participación del personal

¿Cómo facilita su contribución a los objetivos de calidad?

Todo el personal participa en la elaboración de los objetivos y metas anuales de calidad

Los objetivos definidos con el personal fueron:

- Participación en reuniones del SGC
- Aportes a los procedimientos de Sugerencias y Reclamos
- Formulación de acciones correctivas realizadas
- Instrumentación del plan de capacitaciones

- Posicionamiento en el Ranking de Calidad de Destinos emergentes
- Lograr un alto porcentaje Prestadores capacitados
- Involucrar a 50 prestadores con los lineamientos del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT)

¿Cómo mejora la relación con los usuarios?

Para mejorar la relación del personal con los usuarios

- Se capacita en atención al usuario a todo el personal que tiene funciones de atención al público (el 80% del personal de atención pasó por al menos un curso de atención)
- Se concientiza a todo el personal de cuáles son sus usuarios, y que se identifiquen como usuarios. Esto se capacita en las reuniones de inducción y se trabaja en reuniones del SGC.
- Se invita al personal a participar en eventos donde pueden escuchar a sus usuarios – El 80% del personal, incluyendo el personal de las áreas de apoyo, participó de eventos en los que participaron prestadores y demás usuarios para tomar conocimiento de las necesidades.
- Se fomenta el trabajo en equipo – En el año 2014 se realizó una capacitación de trabajo en equipo específicamente para reforzar este punto.

¿Cómo estimula su participación?

- En espacios de participación: reuniones del SGC, procedimiento de sugerencias y reclamos.
- El Instituto tiene una política de puertas abiertas, donde cualquiera puede acceder a los directores y la Presidencia y Vice Presidencia recibe al personal.
- Participa a todo el personal en la elaboración de procedimientos, a la fecha hay 29 procedimientos y un instructivo todos redactados por el personal, principalmente referentes de proceso.
- Se realizan encuestas de satisfacción para que el personal pueda volcar sus inquietudes. Se realizan encuestas de Clima Laboral y necesidades de capacitación en forma anual desde el año 2011 y encuestas específicas por temáticas de interés por temas puntuales.

¿Cómo estimula las iniciativas?

El Instituto estimula las iniciativas de los empleados de la siguiente manera:

- Da lugar a las iniciativas aprobándolas cuando luego de un análisis estas son viables.
- Da reconocimiento a las buenas iniciativas.
- Hace participar al personal de la implementación de sus iniciativas.
- Se generan espacios para que se sumen a nuevas iniciativas.

Como ejemplos de iniciativas reconocidas e implementadas por la organización se pueden mencionar:

- La implementación del día de limpieza.
- La donación de papeles a la fundación Ciudad Limpia.

- La implementación del Sistema de Gestión Administrativa.

¿Cómo analiza las iniciativas?

- Se evalúa cada iniciativa en función a su alineación con la Misión, Visión, los Objetivos y las Estrategias de la organización.
- Se analiza la oportunidad para la implementación de la iniciativa.
- Se analiza el costo y beneficio de la implementación.
- Se analiza el impacto esperado sobre los objetivos del organismo.

¿Cómo responde a las iniciativas?

- Permitiendo que se ejecuten si el análisis es favorable.
- Brindando el respaldo de recursos para la implementación.
- Sosteniendo la decisión por la Alta Dirección para garantizar su ejecución.

¿Cómo lo estimula a asumir responsabilidades?

- Dando funciones formales – actualmente el 90% de los puestos cuentan con funciones formalmente asignadas.
- Formalizando las actividades que realizan y sus procedimientos, y designándolos como responsables de proceso o partes de procesos.
- Tomando conciencia del impacto de sus tareas sobre los resultados y como sus actividades afectan a las actividades y satisfacción de otros.
- Dando participación en la toma de decisiones y su consecuente implementación.

¿Cómo lo prepara para asumir responsabilidades?

La preparación se realiza:

- Desde el ingreso a la organización a través de la inducción que inicia en el Área de Calidad y continua específicamente con los responsables de proceso. El proceso de inducción involucra la presentación de las responsabilidades y los objetivos esperados.
- Realizando capacitaciones que ayuden a comprender el alcance de las responsabilidades.
- Realizando procedimientos que sirvan de soporte para el desarrollo de las tareas y definición de las responsabilidades.
- Aprobando las responsabilidades formales y asignando objetivos concretos.

¿Cómo mide su participación?

- Por medio de registro de asistencia a capacitaciones y las mejoras implementadas en función a éstas.
- Se conformó un registro de participantes a reuniones.
- Cada área posee registros específicos definidos para el desarrollo de sus tareas.

¿Cómo difunde las metas, objetivos y resultados?

- Todas las metas, objetivos y resultados han sido aprobados formalmente por resolución de presidencia para cada proceso.
- Las carteleras muestran los resultados alcanzados.
- El procedimiento de Inducción incluye la formación en las metas, objetivos y resultados esperados.
- Se realizan reuniones de presentación de resultados.

RESULTADOS:

Mostrar que resultados arrojó la medición de la participación de los empleados

¿Cuáles son los indicadores de gestión de personal?

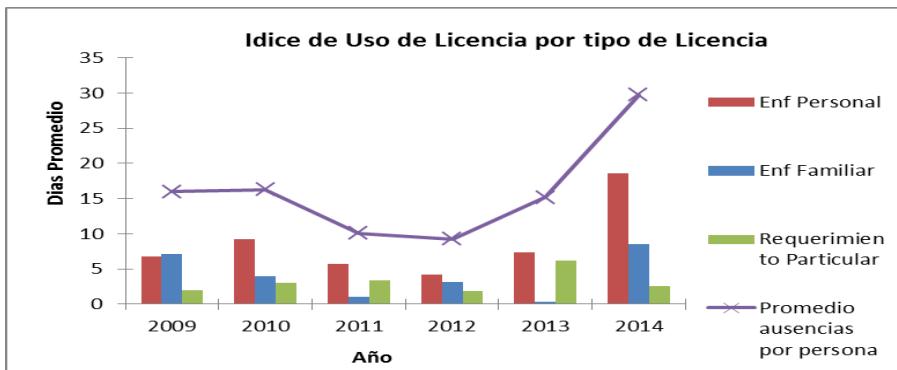
Indicador	Objetivo/parámetro	desvío	Registro	Frecuencia	Formula
Porcentaje de Cumplimiento de horas por el personal (por RRHH)	100%	5%	SGA- RRHH	mensual	\sum horas trabajadas vs horas por convenio del mes
Porcentaje de horas trabajadas, licencias y permisos, (por RRHH)	100%	10%	SGA- RRHH	mensual	\sum ausencias justificadas x tipo/ total ausencias *100
Cantidad de tardanzas y salidas personales (por RRHH)	De acuerdo a la norma		SGA- RRHH	mensual	\sum de hs de tardanzas y salidas/total de horas por convenio del mes
Cantidad y porcentaje de uso de licencia por personal (por RRHH)	De acuerdo a la norma		SGA- RRHH	mensual	\sum licencias tomadas/total de licencias permitidas
Índice de uso de licencia por tipo de licencia	De acuerdo a la norma		SGA- RRHH	mensual	\sum licencias tomadas por tipo/total de licencias permitidas

¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?

Los objetivos son presentados en la tabla precedente. Aquellos casos en los que el objetivo se encuentra sin definir son indicadores que la organización decidió monitorear sin un objetivo definido sino para conocer el estado de situación.

Para el caso de evaluaciones de despeño no se definió un objetivo ya que la implementación se encuentra en período de prueba

Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems



¿Existieron desviaciones de lo planificado? ¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?

Se identificaron errores en el sistema de registros de asistencia del personal y se cambió a un sistema electrónico que permite el seguimiento, medición, control y estadística de asistencias del personal.-

CAPACITACION

Enfoque e Implantación

Referente a la forma adecuada de brindar capacitación al personal

¿Cómo identifica o detecta las necesidades de capacitación?

Anualmente, desde la Dirección de Calidad en conjunto con el Área de Capacitación y Carrera se realizan las encuestas de necesidades de capacitación a todo el personal en el cual se identifican los requerimientos del personal.

A su vez, en función a los resultados de las evaluaciones de performance del personal y las competencias requeridas para el puesto se definen los aspectos que deberán ser reforzados o incorporados para la mejora del personal definiendo las temáticas de trabajo. Por último se considera el plan de desarrollo del personal para la incorporación de nuevas habilidades y competencias.

¿Cómo planifica las actividades de capacitación?

El área de calidad hace el plan anual de capacitación contemplando los aspectos del punto anterior que es ajustado durante el año en función a los nuevos requerimientos y a las nuevas oportunidades de capacitación que se identifiquen. Este plan es integrado a la Planificación Operativa Anual del organismo.

¿Cómo diseña planes de formación continua?

En función a las necesidades detectadas y a las competencias requeridas por cada puesto o función, se realizan acciones de formación que permitan generar mejoras en las competencias y permitan el crecimiento continuo del personal. Anualmente se definen los aspectos a reforzar y las acciones de formación para el año. A su vez el personal cuenta con un presupuesto para formación que puede seleccionar en función a sus intereses siempre que se encuentren vinculadas a la actividad que realiza y sean realizadas en horario extra laboral.

¿Cómo lleva a cabo la capacitación?

Existen tres métodos para la realización de capacitaciones: 1. capacitaciones realizadas por personal interno del Instituto, que genera espacios para formar en aspectos específicos de la tarea que se realiza, 2. Capacitaciones a cargo de personal externo al organismo que brinda cursos específicos; estos pueden ser organizados por el Instituto o por el Centro de Capacitación del Gobierno de la Provincia del Chaco (IPAP), 3. Por medio de la tercerización total del evento, en los que el personal del organismo se suma a capacitaciones generales que no están destinadas solamente al personal del organismo. 4. Por medio de formaciones virtuales adaptadas a los tiempos del personal.

¿Cómo evalúa el proceso de capacitación?

El proceso de planificación es evaluado en función a:

- El cumplimiento de los planes de capacitación
- Los indicadores mensuales, semestrales y anuales
- Los resultados de las encuestas de satisfacción de capacitaciones
- Los resultados de las evaluaciones del personal y las observaciones de la mejora aplicada por el personal a su tarea.

IMPLANTACION:

Referente al cumplimiento de lo detallado respecto a

¿Cómo identifica o detecta las necesidades de capacitación?

Desde el año 2012 se implementan encuestas de necesidades de capacitación con más del 90% del personal encuestado en todos los casos.

En el año 2013 se implementó la prueba piloto de las encuestas de evaluación del personal permitiendo un análisis de la performance y requerimientos del personal en relación a su función

En el año 2012 se implementó la Estructura Orgánica del organismo con funciones formalizadas y a partir del instrumento se generaron los perfiles de puesto con las competencias básicas requeridas.

¿Cómo planifica las actividades de capacitación?

Desde el año 2012 los planes de capacitación interna y externa son formalizados e implementados en la organización. A su vez en el año 2014 se asignó formalmente personal responsable del Área de Capacitación dependiente de la Dirección de Calidad.

¿Cómo diseña planes de formación continua?

En función al plan de carrera de cada agente se definieron las acciones de formación requeridas. Se definió que anualmente deben realizarse dos acciones de formación destinadas a todo el personal orientada al desarrollo de habilidades soft.

¿Cómo lleva a cabo la capacitación?

A la fecha el 90% del personal del organismo participó en al menos un curso de formación vinculado a su actividad.

Desde el año 2012 se realizaron 2 actividades de capacitación anual para todo el personal en cuestiones que involucran a todas las áreas: 2012 con foco en la calidad; 2013 con foco en los procesos, 2014 con foco en el equipo y el liderazgo y en 2015 se prevé reforzar el liderazgo de todos los niveles de dirección y jefaturas.

Ante la necesidad identificada de fortalecer los conocimientos específicos en turismo en el año 2013 y 2014 todo el personal fue invitado con un 70% de asistencia a los Congresos de Turismo Receptivo Provincial y cursos e-learning del Ministerio de Turismo de la Nación.

¿Cómo evalúa el proceso de capacitación?

Existe un registro de seguimiento de capacitaciones por personal en el que se lleva el registro del % de personal capacitado y las distintas temáticas.

Posteriormente en las reuniones del Sistema de Gestión de Calidad las autoridades dan un feedback sobre los resultados observados de las distintas formaciones.

Las encuestas de los usuarios también permiten evaluar los resultados de las capacitaciones en función a la variación de los datos estadísticos obtenidos.

Todos estos aspectos, en conjunto con los perfiles de puesto y el desarrollo de carrera esperado, son considerados para la evaluación de la efectividad del proceso.

DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

¿Qué datos de las actividades de capacitación del personal se relevan?

En todas las capacitaciones se relevan: Contenidos, Cantidad de asistentes, Relación de los contenidos con el puesto, Satisfacción de los asistentes, Calidad de la logística de la actividad

¿Qué datos de su impacto se relevan?

Para verificar el impacto se relevan: Mejoras observables implementadas concretamente en la tarea, Transmisión de contenidos dentro de la organización, Mejoras en el desempeño del agente

¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?

Para seleccionar los datos se verifica: Que los mismos provengan de fuente confiable, Que, en los casos que aplique, estén avalados por una institución formalmente establecida, Que sean considerados en tiempo oportuno y que, en los casos que corresponda, sean obtenidos y presentados formalmente.

¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?

La protección está garantizada por el sistema de redes y backup programados automáticamente del organismo. La Consistencia y oportunidad es verificada considerando las fuentes y las fechas de obtención de la información debidamente registrada y comprobable, estos aspectos permiten también considerar la validez de la información.

¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?

Anualmente, la efectividad del método es evaluada en función a los resultados obtenidos y si fue posible lograr mejoras comprobables y lograr los objetivos planteados en función a la información obtenida.

¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?

En un proceso de mejora continua, se implementan herramientas que permitan mayor transparencia en la obtención de datos y el procesamiento de información, como ejemplo se puede mencionar la utilización de registros electrónicos, la digitalización de materiales, la formalización de indicadores y fórmulas utilizadas, entre otros.

¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?

Los datos son analizados principalmente por medio de herramientas informáticas de Office, Excel y Word. Para el caso de estadísticas de mayor volumen de datos se utilizan bases de datos provistas que garantizan la confiabilidad del procesamiento. Actualmente nos encontramos desarrollando un Sistema de Gestión a medida que permita vincular todos los procesos y generar un workflow que facilite el ingreso y tratamiento de los datos.

¿Cómo se analiza la información?

Toda la información es analizada por el personal responsable y luego es trasladada a gráficos e informes que permitan difundir los resultados. Estos son analizados en las reuniones del Sistema de Gestión de Calidad y, en algunos casos, son compartidos con todo el personal para un análisis conjunto. Los principales aspectos analizados son: Varianza de los resultados en relación a lo planificado, aspectos que estén muy por encima o por debajo de la media esperada, tendencias identificadas, Identificación de posibles factores que pudiesen tener influencia inesperada en los resultados.

¿Cómo se utiliza la información?

La información adquirida es evaluada para incorporarla en los distintos aspectos del Plan (tipo de curso, capacitador, recursos económicos, sistema informático, infraestructura, N° de participantes, tiempo de duración, tipo de encuesta) La información también sirve de base para informes de gestión elevados a la máxima autoridad provincial, prestadores, o quien lo requiera.

¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?

El principal valor agregado de la información es la posibilidad de retroalimentar un proceso de mejora continua en la formación de los recursos humanos, logrando una evolución de la organización y la identificación de los principales aspectos de mejora en los que la organización deberá hacer foco. Así como también identificar las buenas prácticas y aprender de ellas para su mantenimiento y potenciación dada la importancia estratégica de la formación en el crecimiento del organismo,.

¿Cómo se utiliza en la planificación?

Todos los resultados obtenidos y la información lograda son analizados identificando los aspectos centrales de mejora; estos luego son definidos como objetivos específicos de formación para el corto plazo (planificación operativa) y el largo plazo (planificación estratégica) permitiendo evaluar la

efectividad y la identificación de desvíos y la consecuente identificación de medidas correctivas para el logro de los resultados.

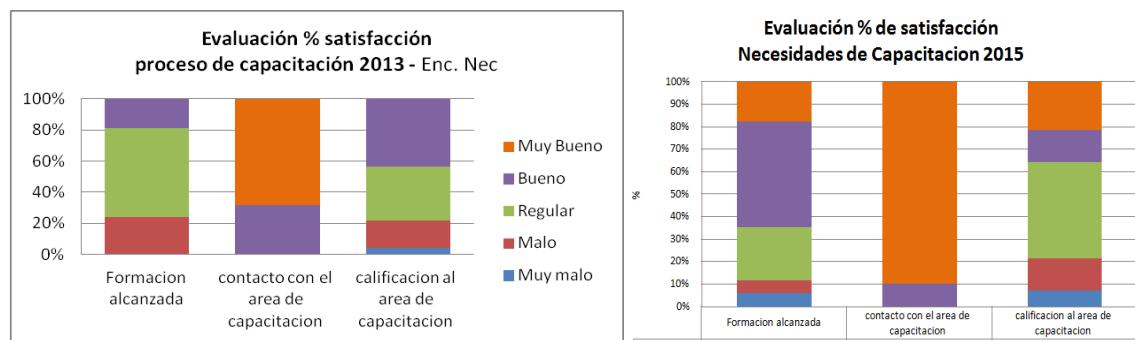
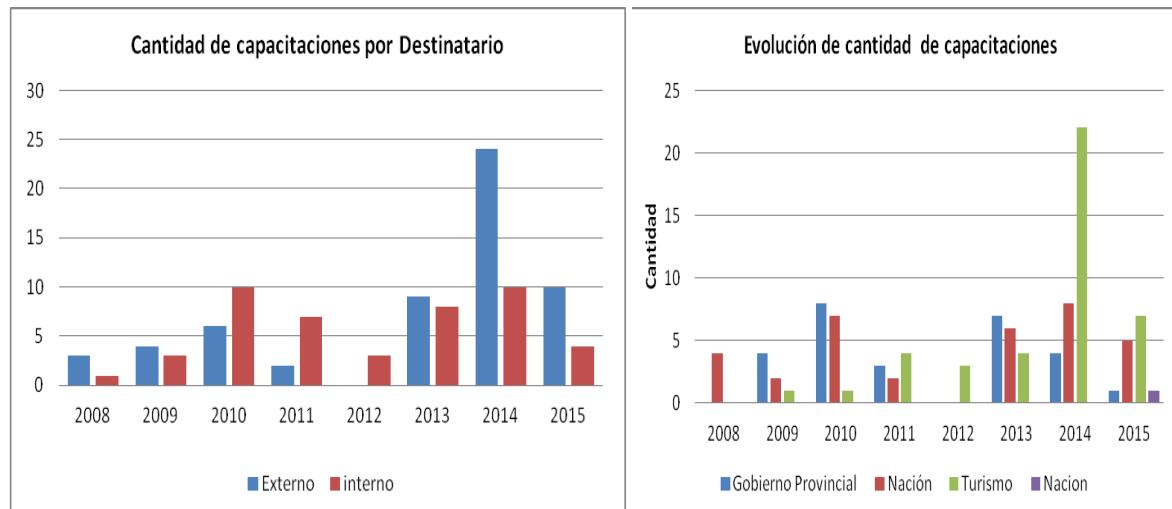
RESULTADOS:

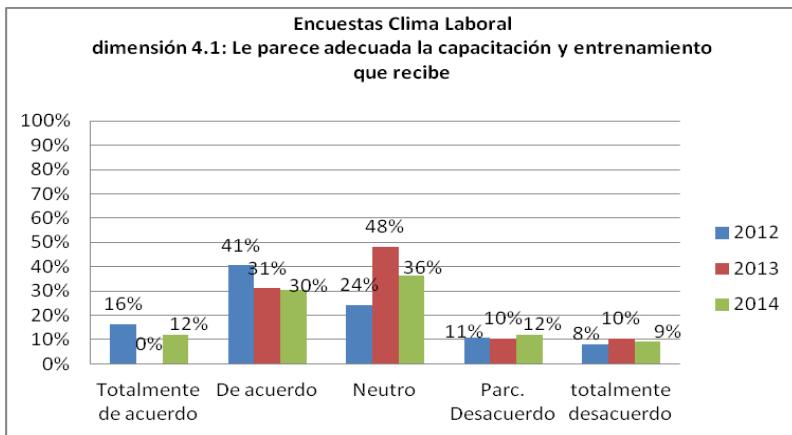
Referentes a la medición del impacto de la capacitación

¿Cuáles son los indicadores de gestión de la capacitación?

Indicador	Objetivo/ parámetro	desvío	Registro	Frecuencia	Formula
% de educación formal de los RRHH	80% secundario		SGA- RRHH	anual	\sum de agentes por nivel de educación formal/total de agentes
Cobertura de personal con capacitación y horas involucradas por capacitación	sin definir		SGA- capacitación	semestral	\sum personal capacitado \sum horas destinadas a capacitación
Legajos actualizados	100%	10%	SGA-carrera	trimestral	resultado de auditorías de legajos

¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?





¿Existieron desviaciones de lo planificado?

- En el año 2012 se realizó un recambio de referente de capacitación y eso originó mermas en las cantidades de capacitaciones, especialmente a prestadores.
- Se identificaron dificultades, considerando la cantidad de personal del organismo, cuando las capacitaciones organizadas por entidades externas se programaban en horario matutino y de larga duración, ya que dificultaba la participación de todo el personal y la posibilidad de cumplir con un buen servicio por parte del organismo.
- La mayor cantidad de formaciones estaban orientadas a aspectos técnicos del puesto pero no había formación en turismo que era la base sobre la cual se realizaba el trabajo y para la cual debían lograrse los objetivos.
- Se brindaron algunos contenidos que fueron difíciles de aplicar por el desconocimiento de herramientas operativos (por ejemplo se dictó un curso de indicadores que luego no pudieron aplicarse por dificultades en el uso de Excel)

¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?

- Se designó un nuevo referente de las capacitaciones internas y externas que complementa el accionar del Área de Capacitación y Carrera.
- Se realizaron convenios con universidades (Universidad Nacional del Nordeste, Universidad Tecnológica Nacional, Universidad Popular, Universidad Chaco Austral) generando formaciones desde el organismo adaptadas a los tiempos y contenidos requeridos por la organización.
- Se implementaron formaciones en introducción a la temática turística y se incentivó la participación del personal de todas las áreas.
- Se generaron acciones de formación de herramientas básicas para todo el personal; Office, inglés, Sistema de Gestión de Calidad, entre otras.

DESARROLLO

ENFOQUE e IMPLANTACIÓN

Referente a la forma adecuada de facilitar el desarrollo de las personas

¿Cómo identifica el perfil del puesto?

Los perfiles de puesto son definidos en función a las funciones de la Orgánica del Instituto y las tareas a cumplir por cada agente del organismo.

Los perfiles de puesto contemplan el nivel de educación formal (estudios), formación complementaria (experiencia requerida, conocimientos básicos esperados, competencias), idiomas y otros requerimientos específicos en función del puesto.

¿Cómo identifica el potencial del personal?

El potencial es identificado en distintas instancias, En la selección de personal: en función a los antecedentes y las entrevistas antes de ingresar al organismo y una vez ingresado: en las entrevistas de evaluación y en los resultados obtenidos en el trabajo.

El 100% de los nuevos ingresos (2013 a 2015) pasaron por un proceso de entrevista en la que participaron las autoridades y el responsable del área en la que se incorpora el puesto.

¿Cómo fomenta la mejora de las capacidades?

Por medio de las capacitaciones, el entrenamiento en la tarea y el cumplimiento de los procedimientos. Cada vez que una persona es capacitada se incita a implementar las mejoras estudiadas en la tarea cotidiana. Cada director o jefe de área es responsable de fomentar las capacidades de sus colaboradores.

A la fecha, más del 70% del personal participó en al menos una acción de capacitación. Adicionalmente se generaron entrenamientos específicos para los nuevos puestos del Área de Administración del año 2014 al realizarse el pasaje del Área Administración al organismo.

El 100% de los directores de áreas vinculadas a procesos principales participó en actividades específicas orientadas a fortalecer el rol del líder para acompañar e incentivar el desarrollo del personal a cargo.

¿Cómo fomenta la mejora de las habilidades?

Las habilidades se fomentan generando espacios donde poder adquirir experiencia, agregando nuevos desafíos a las tareas y generando un ámbito propicio para la aplicación.

A su vez, los objetivos que se proponen a cada puesto son desafiantes con la finalidad de que el personal deba poner en práctica sus habilidades para alcanzarlos.

Existen reconocimientos para aquellas acciones destacadas en las que una mejora impacta en toda la organización.

¿Cómo estimula el progreso individual?

Los estímulos al progreso realizados por el Instituto son

- El reconocimiento verbal.
- Buscando mejoras económicas en función al esfuerzo (bonificaciones por título, por mayor dedicación).
- Fomentando a la formación profesional del personal.
- Demostrando proyección futura de su campo laboral.
- Formalizando las funciones y sentando antecedentes de las tareas realizadas

A la fecha se realizaron:

- Reconocimiento por: certificación de Buenas Prácticas de la Oficina de Informes, implementación de Sistema de Gestión Administrativa a todo el personal del Área de Administración, reconocimiento por implementaciones exitosas de proyectos o acciones de desarrollo, promoción y calidad.
- El 78% del personal logró la aprobación de las bonificaciones por título, el 22 restante no logró la bonificación antes mencionada, porque no inicio los trámites correspondientes.
- Se está financiando estudios de posgrado a dos agentes del área de administración y formaciones específicas a 7 agentes que lo solicitaron (todo el personal tuvo la opción de hacer la solicitud).
- El 90% del personal tiene funciones formalizadas sirviéndole como antecedentes para futuros concursos de cargos.
- Está en proceso el llamado a concurso de los cargos del personal de planta.

RESULTADOS:

Referentes a la medición del impacto de lo implantado en el desarrollo del personal

¿Cuáles son los indicadores del desarrollo del personal?

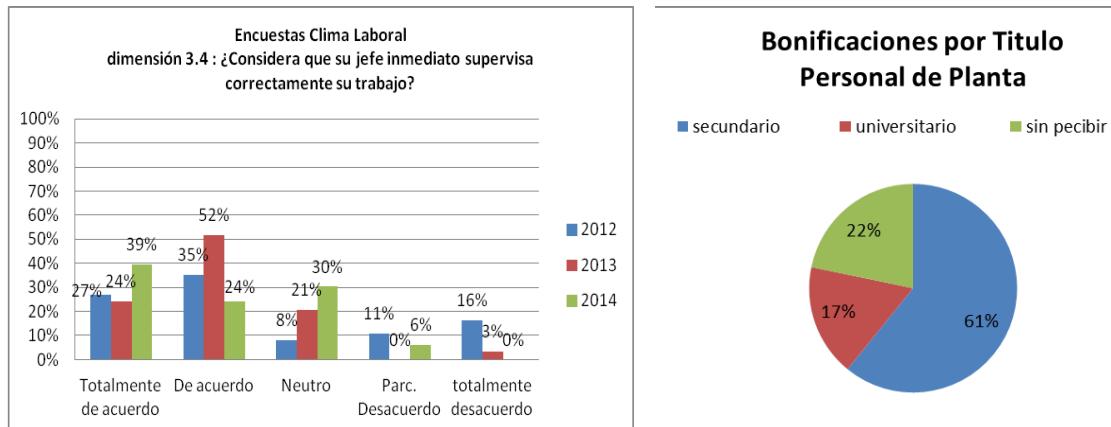
Indicador	Objetivo/ parámetro	desvío	Registro	Frecuencia	Formula
% cumplimiento del plan de desarrollo del personal	80%	10%	SGA- RRHH	semestral	Actividades Cumplidas Vs Actividades planificadas
% de puestos(cargos) por concurso	80%	10%	SGA- RRHH	semestral	$\sum \text{cargos por concurso} / \sum \text{cargos de la orgánica}$
Cantidad de cargos presupuestados, subrogados y por concurso	sin definir		SGA-carrera	anual	$\sum \text{cargos por estructura}, \sum \text{cargos asignados}, \sum \text{cargos por concurso}$
Antigüedad, Promedio de Edad ,Educación y tipo de vinculación	sin definir		SGA-carrera	anual	Total de agentes por nivel de antigüedad, rangos de edad, nivel de educación y tipo de vinculo
Gráfico de dispersión de	sin definir		SGA-carrera	anual	Grafico de dispersión con puntuación

resultados de evaluación de desempeño				de agentes
Tiempo promedio, max y min de otorgamiento de bonificaciones s/ley	De acuerdo a la norma	SGA-carrera	semestral	\sum tiempos de trámites de bonificación/cantidad de trámites de bonificación

¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?

Año	Objetivo
2010 a 2012	lograr un incremento en la cantidad de personal por área
2012	Lograr mayor % de personal con formación específica en el área que ocupa
2013	Lograr que todo el personal tenga sus funciones formalizadas e iniciar encuestas de evaluación de desempeño
2014	Implementar encuestas 360 – Incrementar % de personal con formación específica en turismo o especializaciones asociadas.
2015	Ver columna objetivo del cuadro del punto anterior.

Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems



¿Existieron desviaciones de lo planificado?

- La incorporación del personal y conformación de la estructura orgánica pudo ser formalizada correctamente a fines de 2014 cuando estaba previsto que se realice en el 2012/2013.
- Existen restricciones legales para el ingreso de personal en la Administración Pública Provincial por lo que los perfiles técnicos específicos de turismo fueron ingresados como contratos.
- Existieron dificultades para medir la aplicación de contenidos a la práctica en el trabajo cotidiano y mejora de procesos.
- La implementación de encuestas de evaluación fue compleja en función a situaciones provinciales.

¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?

- Se incorporó personal contratado por Fideicomiso de turismo, con salarios acordes al reconocimiento técnico.

- Se definió la implementación de encuestas de desempeño del personal por pruebas pilotos, para luego formalizarla a todo el organismo cuando las condiciones lo permitan.
- Se formalizaron todas las funciones por instrumentos legales correspondientes, más allá de la situación de revista del personal, permitiendo un antecedente para el personal.

RECONOCIMIENTO

ENFOQUE e IMPLEMENTACION

Referente a la forma adecuada de proveer reconocimiento a las personas

¿Cómo mide la contribución individual?

- En función a los resultados de las tareas asignadas.
- En función a la pro actividad para la solución de problemas.
- Identificando cuando hay iniciativa de un personal.
- De acuerdo al cumplimiento de los objetivos.

¿Cómo mide la contribución grupal?

- Evaluando el compañerismo.
- Evaluando la Contribución a las tareas de los pares.
- Evaluando el trabajo en equipo de las áreas.

¿Cómo mide el desempeño del personal?

En el año 2013 se implementó una prueba piloto de evaluación en los procesos principales (Calidad, Desarrollo y Promoción) y se efectuaron cambios y acciones en función a los resultados; en el año 2014 la implementación se vio limitada por una situación interna provincial por lo que la implementación fue realizada formalmente en el Área de Calidad y se realizaron reuniones con los directores de área para una evaluación general, sin devolución al personal y en el año 2015 se espera poder implementar en un 100% la evaluación de desempeño para todo el personal.

¿Cómo recompensa el desempeño del personal?

- Con el reconocimiento público.
- Con mayor formación y crecimiento en las tareas, a la fecha el Instituto invirtió más de \$500.000 en formación de su personal desde el año 2012 y el 90% del personal tuvo acceso a formaciones específicas.
- Se está evaluando la compensación económica por el cumplimiento de resultados.

¿Cómo participa al personal en la definición de los métodos de medición y reconocimiento?

- Desde el año 2010 el Instituto organiza como mínimo dos reuniones anuales donde se discuten aspectos organizativos y de RRHH,

- La dirección está abierta continuamente a la realización de entrevistas individuales para cuando hay planteos que lo requieran,
- Existe una cartelera de personal donde son comunicadas las acciones formales e informales que sean implementadas.

RESULTADOS:

Referentes a la medición del impacto del reconocimiento al personal

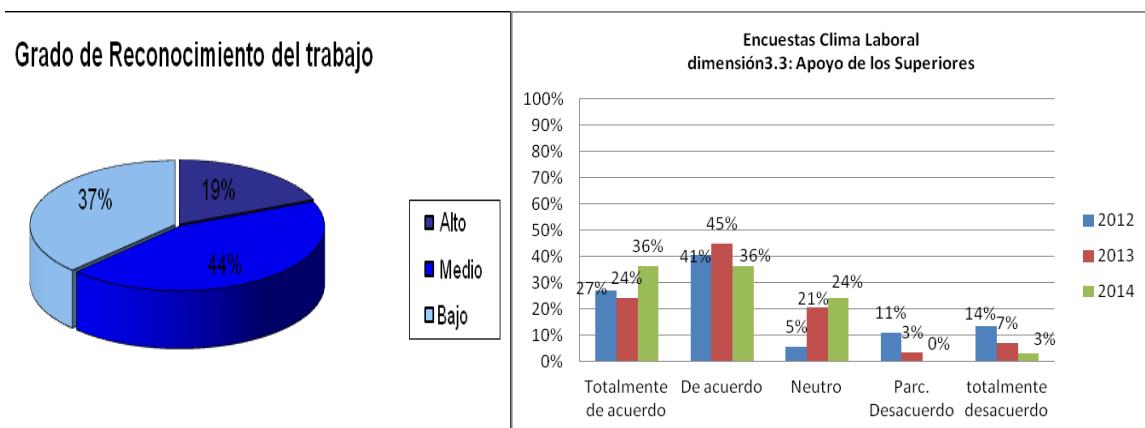
¿Cuáles son los indicadores utilizados para medir el impacto?

Los resultados de la encuesta de Clima Laboral son los principales indicadores de impacto y los resultados de las pruebas piloto de las evaluaciones de desempeño contribuyen a la toma de decisiones.

¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?

Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.

Indicador grado de reconocimiento – Encuesta clima 2011



¿Existieron desviaciones de lo planificado?

En el año 2012 se previó iniciar las evaluaciones de desempeño pero esto fue imposible por falta de estructura formal. Posteriormente en el 2013 se implementaron evaluaciones piloto en los procesos principales, ya que los mismos eran los que estaban más consolidados, pero no se hicieron devoluciones al personal. En el año 2014 el área de calidad implementó las evaluaciones con la devolución correspondiente pero esto no fue replicado a todas las áreas por una situación provincial que generaba complejidad al proceso. Para el año 2015 están previstas las evaluaciones implementadas en un 100%.

¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?

Ante la imposibilidad de implementar el proceso con todo el personal, se adoptó como medida correctiva realizar un seguimiento con los niveles de dirección en reuniones con las autoridades donde los desempeños eran evaluados y se tomaron acciones vinculadas a las observaciones identificadas.

CALIDAD DE VIDA

ENFOQUE e IMPLEMENTACIÓN

Referente a la forma adecuada de mejorar la calidad de vida de las personas

¿Cómo fomenta un clima de trabajo favorable?

Por medio de la limpieza, el orden de trabajo, la mejora en las relaciones interpersonales, la buena comunicación, el trabajo en equipo

- Se implementó “el Día de la Limpieza” destinado a mejorar las condiciones del ámbito de trabajo eliminando papeles, bienes en desuso, armarios con documentación vencida, etc.
- Se realizaron capacitaciones en comunicación y trabajo en equipo en las que participó más del 70% del personal.
- Se incluyeron leyendas que fomenten el orden y buen trato en la cartelería interna.
- Se colocaron los valores de trabajo en la cartelera de la institución.
- Se implementaron acciones de reconocimiento y agradecimiento en eventos especiales (día de la madre, día del padre, día del trabajador, día de la secretaría, día Internacional del Turismo, agasajo fin de año, entre otros).
- Se modificaron las instalaciones y la distribución para mejorar el ambiente de trabajo.

¿Cómo desarrolla acciones que propicien la justicia, la equidad y la transparencia?

Haciendo transparentes los resultados, realizando reconocimientos y diálogos donde se expliquen situaciones que puedan generar disturbios, generando criterios de justicia y equidad que sean conocidos por todos.

- Se colocó cartel de resultados anual.
- Se realizan reuniones para transmitir novedades.
- Se agregó un calendario donde están todas las actividades a realizar por el Instituto a la vista de todo el personal.
- Se unificaron las escalas salariales para el personal contratado y se logró el reconocimiento de cargos para el personal de planta.
- Se reforzó el área de capacitación y carrera con la actualización de legajos, registros de asistencias e inasistencia, reconocimiento de derechos y obligaciones, entre otras.

¿Cómo determina la satisfacción del personal?

La principal herramienta en la medición de satisfacción del personal es la encuesta de clima laboral realizada una vez al año por el área de calidad. Esta encuesta analiza la percepción de los empleados de las relaciones con sus pares y superiores, el clima de trabajo, la definición de tareas y la comunicación. Con estas herramientas se identifican puntos débiles y se definen las acciones pertinentes para dar respuesta en las reuniones del SGC.

Se realizaron encuestas de clima en los años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014, mejorando el formulario con la finalidad de obtener mayor información sobre la satisfacción, pasando de un formulario con 6 preguntas en el año 2010 a una encuesta con 29 preguntas divididas en cuatro ejes (ambiente, integración, relación con superiores y autoevaluación) en el año 2012 en adelante.

¿Cómo implementa acciones correctivas y preventivas?

Las acciones correctivas son implementadas por cada director de área e impulsadas principalmente por las autoridades del Instituto.

Las acciones correctivas se implementan una vez obtenidos los resultados de las encuestas o realizando análisis una vez que los hechos han sido detectados.

Las acciones preventivas se realizan luego de un análisis del equipo de dirección con la finalidad de evitar que los hechos sucedan y prever mejoras que impacten a todo el personal.

¿Cómo promueve la participación del personal y de las asociaciones gremiales y profesionales?

Las encuestas de clima laboral son presentadas a todo el personal para conocimiento y análisis de los resultados.

A su vez, se fomenta que toda acción que no favorezca al buen clima laboral sea reportado como un reclamo y sugerencia para facilitar la identificación y tratamiento de las situaciones (si son situaciones personales el canal de comunicación es por medio de entrevistas personales).

Por el lado de los sindicatos, los líderes sindicales tienen dialogo abierto con las autoridades de la organización para la mejora de las condiciones para el personal.

DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

¿Qué datos del personal se relevan?

Antigüedad, nivel de formación, categoría, años de experiencia en el puesto

¿Qué datos de su satisfacción/impacto se relevan?

Condiciones ambientales: luz, limpieza, puestos de trabajo, disponibilidad de materiales

Integración en el trabajo: relación con pares

Relación con niveles superiores: relación con jefes inmediatos y autoridades

Organización y capacitación: Claridad percibida en procedimientos y normas

Autoevaluación: nivel de proactividad visualizado, nivel de respeto, nivel de compromiso, entre otros.

¿Qué datos de los procesos de desarrollo del personal se relevan?

Nivel de formación alcanzado - Competencias adquiridas por año - Habilidades para la realización de la tarea – nivel de compromiso – crecimiento.

¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los datos?

Que los mismos provengan de fuente confiable, que reflejen la información que se desea obtener, que sean considerados en tiempo oportuno y que, en los casos que corresponda, sean obtenidos y presentados formalmente.

¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?

La protección está garantizada por el sistema de redes y backup programados automáticamente del organismo. La **consistencia y oportunidad** es verificada considerando las fuentes y las fechas de obtención de la información debidamente registrada y comprobable, estos aspectos permiten también considerar la **validez** de la información. Por último en esta sección es muy importante la **CONFIDENCIALIDAD** de la información, la cual es garantizada por el anonimato de las fuentes y los perfiles de acceso a la red donde se resguarda la misma.

¿Cómo se evalúa la efectividad de los métodos utilizados para recolectar datos y producir la información?

La efectividad se evalúa en función a los resultados obtenidos, verificando que la información permita analizar causas y tengan una representatividad significativa como para que la información pueda ser tomada como un parámetro general.

¿Qué se hace para mejorar la calidad de los datos y de la información?

En primer lugar se recibe el feedback del personal que es la principal fuente de información en esta sección, a su vez, se analizan tendencias a nivel nacional e internacional y se buscan herramientas que faciliten la obtención de información y la calidad del dato.

¿Qué herramientas se utilizan para analizar los datos e información?

Para el análisis de los datos se utilizan tablas y gráficos en Excel, para relacionar datos en función a objetivos o parámetros establecidos.

¿Cómo se analiza la información?

Toda la información es analizada, en primera instancia por el referente del proceso que recolecta la información, en estos casos serán los referentes de los procesos de calidad y Secretaría General. Luego el área de calidad realiza un segundo análisis para verificar la consistencia de los datos y el análisis del método y por último los resultados son presentados para el análisis de todo el equipo de dirección o referentes de procesos.

¿Cómo se utiliza la información?

En función a los resultados obtenidos, la información es utilizada Para justificar la necesidad de algunos cambios, Para difundir y contribuir a que el personal brinde sus aportes a las mejoras de la organización, Como disparador de acciones específicas para focalizar algunos puntos identificados., Como imput para el plan operativo y los objetivos de los años posteriores de las áreas involucradas.

¿Agrega valor dicha información a los procesos de gestión?

Todos los informes generados redundan en mejoras de los procesos agregando valor a los mismos y por ende al sistema de gestión del Instituto, permitiendo el conocimiento para la acción en áreas de desarrollo del personal, planificación operativa, Capacitación entre otras.

¿Cómo se utiliza en la planificación?

Al momento de realizar la planificación operativa y estratégica del organismo los resultados de las encuestas de clima son tomados en cuenta como input para la definición de los lineamientos de corto, mediano y largo plazo. Estos también permiten comprender las causas de los desvíos para realizar adaptaciones a lo planificado previamente en los casos en que sean pertinentes.

A su vez, estos datos son utilizados para la planificación edilicia, la previsión de equipamientos, Previsión de requerimientos de estructura orgánica y previsión de planes de capacitación.

RESULTADOS:

Referentes a la medición del impacto de la mejora de la calidad de vida del personal

¿Cuáles son los indicadores de gestión?

Indicador	Objetivo/ parámetro	Desvío	Registro	Frecuencia	Formula
-----------	---------------------	--------	----------	------------	---------

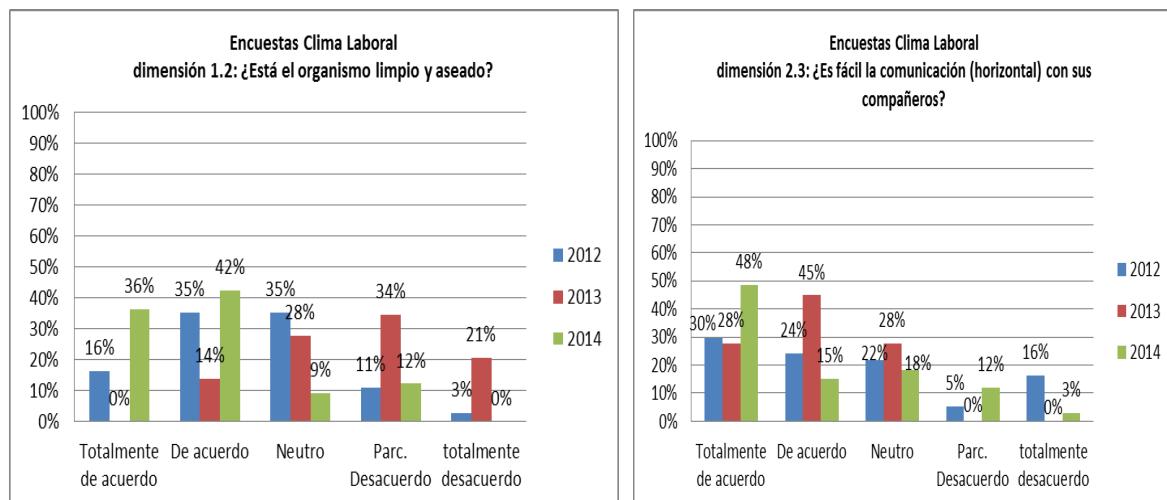
% de calificación muy buena y buena de encuesta de satisfacción de los RRHH de organismo por tipo de variable	70%	10%	Encuesta de Clima Laboral	anual	sumatoria de calificaciones muy buenas y buenas sobre sumatoria total de calificaciones
---	-----	-----	---------------------------	-------	---

¿Qué objetivo se planteó para cada ítem en cada período?

- Lograr mejorar en un 70% las condiciones del ambiente de trabajo, la comunicación entre áreas y la relación con los superiores.-

Mostrar los gráficos de tendencias y tablas de los indicadores medidos para tres períodos para cada uno de los ítems.

Encuestas Clima 2012- 2013-2014 (algunos resultados)



¿Existieron desviaciones de lo planificado?

- Se identificó que la limpieza en el ambiente de trabajo era muy difícil de mantener internamente.
- Se identificaron que había disconformidad con el trato de superiores de algunas áreas
- Se Identificó que el resultado de las encuestas no permitía conocer la opinión en profundidad.

¿Qué medidas preventivas y correctivas se implementaron?

- Se contrató un servicio de limpieza privado.
- Se trabajó con los directores en cuestiones de gestión y liderazgo de equipos (Liderazgo Situacional).
- Se implementó un formulario que permite conocer un grado de acuerdo y se agregaron campos de opiniones en todas las secciones.

ANEXOS

Capítulo 1

1.1 Misión, Visión y Políticas del Organización

Visión: Chaco un Destino Turístico de referencia regional con un modelo de desarrollo que respete su diversidad y con unas actuaciones de marketing coherentes e innovadoras.

Misión: Implementar un Sistema de Excelencia que planifique, dirija, gestione y controle las políticas públicas turísticas. El ámbito de actuación de las mismas son: Desarrollo, Calidad y Marketing Turístico, como también la regulación del patrimonio y los servicios turísticos. Para lograr la satisfacción de los turistas, el desarrollo de los ciudadanos de la provincia y los recursos humanos del organismo.

Política del Instituto es la siguiente: “Gestionar Políticas de Desarrollo, preservando mínimos impactos ambientales, Políticas de Marketing innovadoras, Políticas de Calidad orientadas a la excelencia en el servicio, Políticas de Recursos Humanos orientadas a la responsabilidad en la consecución de metas y objetivos, Políticas de ejecución de presupuesto con criterios de eficiencia, eficacia y economicidad con el objetivo de adelantarse a las necesidades de los clientes internos y externos con el fin de obtener una mejora continua”

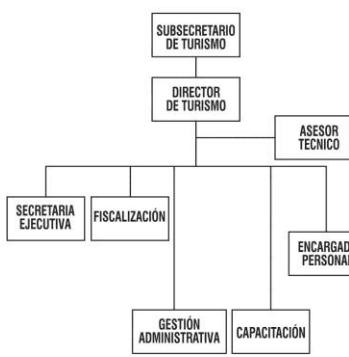
1.2 Principales resultados de Fortalecimiento Institucional logrado por el liderazgo desde el año 2007 a la fecha



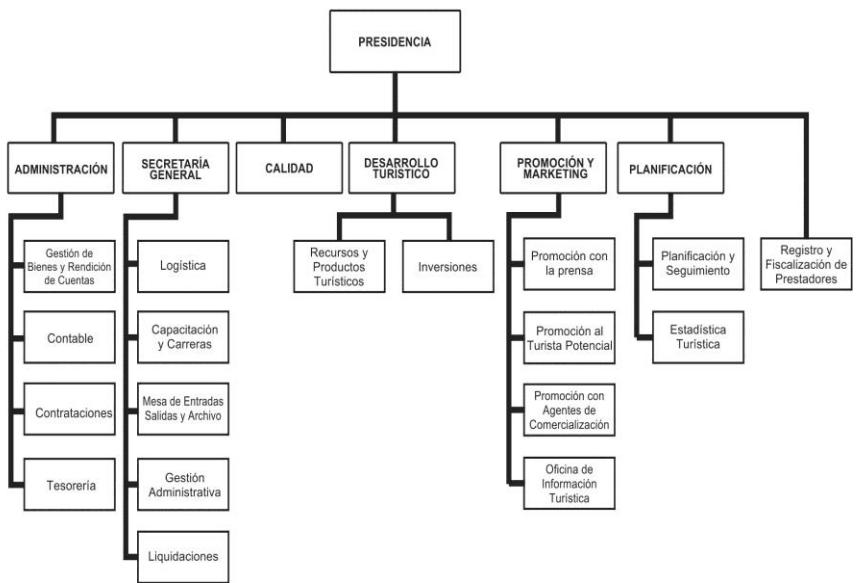
DESARROLLO TURISTICO	2007		2015	
	NO	SI	NO	SI
CENTRO DE APOYO EMPRENDEDOR	NO	SI	+ 50 EMP. ASIST. POR AÑO	
GASTRONOMIA CHAQUEÑA	NO	SI	INFORME DE EJECUCION	
MEJORAMIENTO RUTA EL SAUZALITO - MIRAFLORES	NO	SI	180 KM	
CAMPO DEL CIELO	NO	SI	PROYECTO EJECUTIVO TERMINAL RCIA /CENTRO RCIA. ISLA DEL CERRITO	
OFICINAS DE INFORMACION TURISTICA	NO	SI	14 SEÑALES INSTALADAS	
SEÑALETICA	NO	SI	ELABORADO	
MANUAL DE OPORTUNIDADES DE INVERSION	NO	SI	VILLA ANGELA Y SAN MARTIN LEY DE EXPROPIACION APROBADA	
CORSODROMOS EN EL INTERIOR	NO	SI	OBRA REALIZADA	
PARQUE NACIONAL IMPENETRABLE	NO	SI	PROY.EJEC.	
ACCESO VILLA RIO BERMEJITO	NO	SI	+ 4.500 PASAJ.	
ASETUR - PROFODE	NO	SI	+ 500 PASAJ.	
CITY TOUR RESISTENCIA	NO	SI		
PASEOS NAUTICOS EN EL RIO NEGRO	NO	SI		

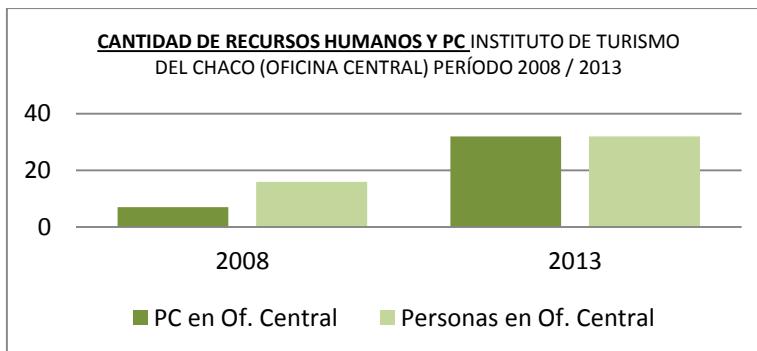
1.3 Logros en relación RRHH y Recursos de trabajo disponibles

**ORGANIGRAMA
SUBSECRETARIA DE TURISMO
DEL CHACO A DICIEMBRE 2007**



**ORGANIGRAMA INSTITUTO DE TURISMO
DEL CHACO A DICIEMBRE 2012**





Nota 1: En el año 2008 el ítem "Gastos en Personal" representaba el 50% del presupuesto anual del I.T.CH.

Nota 2: En el año 2013 el ítem "Gastos en Personal" representa el 22% del presupuesto anual del I.T.CH.

Nota 3: En el Sector Público Provincial el ítem "Gastos en Personal" representa aprox. el 75% del presupuesto anual.

Capítulo 2

2.1 Perfil de puesto definido para informantes

IDENTIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN	
FUNCIÓN:	Informante de Oficina de Información Turística
1. MISIÓN	Brindar información y asistencia al turista y contribuir en todos los aspectos al buen funcionamiento de la oficina de Información Turística
2. PRINCIPALES ATRIBUCIONES	<p>1 Brindar asistencia y orientar a turista respecto a toda la oferta turística de la provincia: lugares a visitar, servicios – itinerarios – eventos provinciales.</p> <p>2 Brindar información actualizada de todos los servicios turísticos.</p> <p>3 Mantener actualizada la información de la oferta turística que brinda el OIT.</p> <p>4 Mantener contacto permanente con prestadores de servicios a efectos de tener información actualizada.</p> <p>5 Mantener un trato cordial, agradable con empatía para con los turistas.</p> <p>6 Establecer contacto telefónico entre turistas y prestadores de servicios para acordar contrataciones en caso que fuera necesario.</p> <p>7 Brindar asistencia y orientar a turista respecto a toda la oferta turística de la provincia: lugares a visitar, servicios – itinerarios – eventos provinciales.</p> <p>8 Brindar información actualizada de todos los servicios turísticos.</p> <p>9 Mantener un stock permanente de folletos institucionales de planos, mapas, circuitos, postales, merchandising, y además de prestadores de servicios.</p> <p>10 Llevar registro de stock de entrega mensual, anual de folletaria.</p> <p>11 Mantener el control actualizado de los contenidos de la folletaria.</p> <p>12 Efectuar los trámites correspondientes para la reposición de los faltantes de folletaria y realizar su seguimiento.</p> <p>13 Mantener un stock permanente de folletos institucionales de planos, mapas, circuitos, postales, merchandising, y además de prestadores de servicios.</p> <p>14 Llevar registro de stock de entrega mensual, anual de folletaria.</p> <p>15 Mantener el control actualizado de los contenidos de la folletaria.</p>

3 REQUISITOS	
3.1 EDUCACIÓN FORMAL	Nivel Requerido
Secundario	Completo
Estudios en Turismo o Carreras Afines	No Obligatorio – Preferente
3.2 FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
Computación	Avanzado
Comunicación efectiva	Avanzado
Experiencia en Atención al Público	Preferente
Empatía y capacidad de interacción	Avanzado
Habilidades de coordinación	Intermedio
Resolución de Conflictos	Avanzado
Conocimiento del Lugar de Información	Preferente
3.3 IDIOMA	Nivel Requerido
Inglés	Intermedio – Avanzado
Portugués	Intermedio – No Obligatorio
Italiano	No Obligatorio
Francés	No Obligatorio
3.4 Otros requerimientos	Nivel Requerido
Disponibilidad Horaria	Domingos- Feriados y Fines de semana con Horarios rotativos

2.2 Cuadros de Usuarios y Proveedores por Proceso

PROCESO PRINCIPAL: CONDUCIR		
Proveedores	Producto	Usuario
<ul style="list-style-type: none"> • Órganos de gobierno • Referentes de procesos • Prestadores del sector turístico • Cámaras y asociaciones del sector • Sector académico • Asesores y consultores 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Fuentes de financiamiento • Políticas de Calidad, desarrollo y promoción • Resoluciones del organismo • Indicadores y resultados de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanos de la Provincia. • Turistas • Órganos de gobierno • Personal del organismo • Prestadores del sector turístico • Cámaras y asociaciones del sector • Sector académico • Ciudadanos de la provincia. • Turistas. • Sector Privado, regional, provincial y nacional. • Medios de Comunicación regionales, provinciales y nacionales.

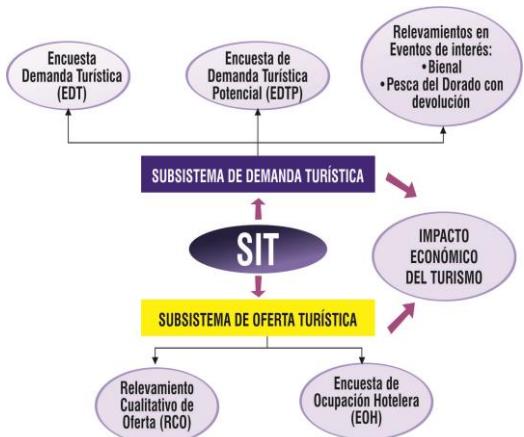
PROCESO PRINCIPAL: PLANIFICAR		
Proveedores	Producto	Usuario
<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Turismo de la Nación- planeamiento (PFETS - SIET) • Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). • Consultores y asesores • Prestadores turísticos provinciales • Otras Áreas internas del Organismo • Áreas de Gobierno Provincial (Ministerio de Planificación – Dirección de Estadísticas – etc.) • Cámaras y Asociaciones del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica (colaboración con el proceso Conducir) • Planificación Operativa • Informes de avance y seguimiento • Ejecución presupuestaria • Estadísticas turísticas provinciales • 	<ul style="list-style-type: none"> • Otras áreas de Gobierno Provincial (Ministerio de Planificación – Dirección de Estadísticas – Gobernador – Otras entidades descentralizadas – etc.) • Municipios de la Provincia del Chaco • Cámaras y Asociaciones del sector • Ministerio de Turismo de la Nación • Prestadores turísticos provinciales • Potenciales inversores turísticos • Otras áreas internas del Organismo

PROCESO PRINCIPAL: DESARROLLAR		
Proveedores	Producto	Usuario
<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Turismo de la Nación- planeamiento • Consultores y asesores • Prestadores turísticos provinciales • Otras Áreas internas del Organismo • Áreas de Gobierno Provincial • Cámaras y Asociaciones del sector. • Municipios de la Provincia del Chaco. • Potenciales emprendedores turísticos. • ONGs • Sector Académico • Comunidades Originarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Obras de infraestructura turística • Consolidación de productos turísticos existentes y creación de nuevos Productos Turísticos • Inversiones turísticas realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Otras áreas internas del Organismo • Sector turístico privado provincial • Turistas (Beneficiarios de servicios turísticos) • Ministerio de Turismo de la Nación • Municipios de la Provincia del Chaco. • Potenciales emprendedores turísticos. • Cámaras y Asociaciones del Sector. • Otras áreas de Gobierno Provincial (Ministerio de Industria – Ministerio de Producción – Subsecretaría de Recursos Naturales – Instituto de Cultura - Dirección de Vialidad Provincial - Gobernador – Otras entidades descentralizadas – etc.) • ONGs • Sector Académico • Comunidades originarias • Ciudadanos de la Provincia del Chaco.

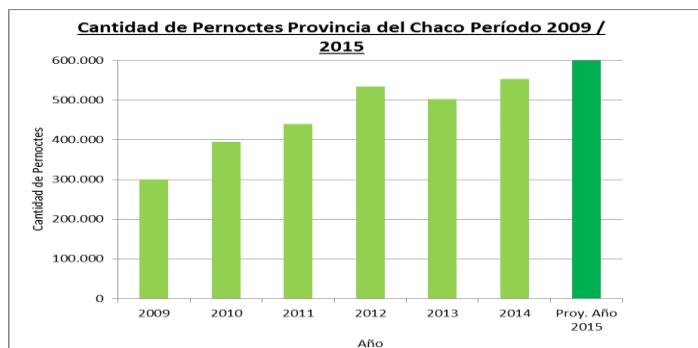
PROCESO PRINCIPAL: PROMOCIONAR		
Proveedores	Producto	Usuario
<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación. • Sector privado. • Ministerio de turismo de la nación- promoción – comunicación • Consultores y asesores. • Procesos Principales o claves. • Procesos de Soporte o apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en el mercado del destino "Chaco el Secreto de Argentina" • Acciones de promoción a turistas. • Acciones de promoción a prestadores. • Acciones de promoción con la prensa. • Información turística • Imagen turística. • Difusión del destino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestadores Turísticos. • Turistas reales y potenciales • Medios de comunicación. • Sector privado. • Ministerio de turismo de la nación. • Gobierno de la Provincia. • Provincias de la región • Medios locales, nacionales e internacionales • Consultores y asesores. • Procesos Principales o claves. • Procesos de Soporte o apoyo.

PROCESO PRINCIPAL: CALIDAD		
Proveedores	Producto	Usuario
<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Turismo de la Nación. Gobierno Provincial. Prestadores Turísticos. Sector Privado Provincial. Municipios provinciales. Entidades y organismos no gubernamentales. Sector académico Procesos Principales o claves Procesos de Soporte o apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> Programas y directrices de calidad turística. Prestadores formados en Calidad. Personal del Instituto formado en Calidad Distinciones y certificaciones en programas de calidad. SGC organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Turistas Comunidad provincial Prestadores Turísticos Provinciales. Municipios provinciales. Entidades y organismos no gubernamentales. Sector académico Procesos Principales o claves Procesos de Soporte o apoyo
PROCESO PRINCIPAL: SERVICIOS DIRECTOS		
Proveedores	Producto	Usuario
<ul style="list-style-type: none"> Turistas y ciudadanos. Sector privado. Sector académico provincial. Municipio. Procesos Principales o claves. Procesos de Soporte o apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia CITY TOUR City tour pedestre. Paseos Náuticos. Programa <u>Conocé tu Chaco</u>. 	<ul style="list-style-type: none"> Turistas. Comunidad provincial. Prestadores Turísticos Provinciales. Municipio local. Entidades y organismos no gubernamentales. Sector académico Procesos Principales o claves. Procesos de Soporte o apoyo.
PROCESO PRINCIPAL: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL		
Proveedores	Producto	Usuario
<ul style="list-style-type: none"> Autoridades del organismo. Municipios. Entidades y Organismos no gubernamentales. Universidades Instituciones del Gobierno. Sector privado. Medios locales, nacionales e internacionales Procesos principales. Procesos de Apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación de gestión Comunicación de destino Auditoria de medios Comunicación interna del organismo Archivo de imágenes-gráfico y audiovisual; agenda de medios. 	<ul style="list-style-type: none"> Turistas reales y potenciales. Autoridades del organismo. Municipios. Entidades y Organismos no gubernamentales. Instituciones del Gobierno. Sector privado. Medios locales, nacionales e internacionales Procesos principales. Procesos de Apoyo.
PROCESO de APOYO : ADMINISTRAR		
Proveedores	Producto	Usuario
<ul style="list-style-type: none"> Organismos provinciales y nacionales Ministerio de turismo de la nación Áreas internas del organismo Sector privado provincial Sector privado nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Programación y ejecución presupuestaria Compras Anticipos Transferencias Gestión de bienes Rendición de cuentas Administración de fondos 	<ul style="list-style-type: none"> Organismos provinciales y nacionales Ministerio de turismo de la nación Áreas internas del organismo Sector privado provincial Sector privado nacional e internacional

2.3 Esquema representativo del Sistema de Información Turística (SIT)



2.4 Cuadro de Evolución de Cantidad de pernoctes (2009 – 2015)



2.5 Otros Resultados Sistema de Información Turística

Pesca Isla del Cerrito



Cuadro N° 11: Servicios que harían falta en el lugar (Isla del Cerrito).

Significado	Frecuencia	%
Mejoras en los accesos - Asfalto	35	32,71%
Mayor oferta hotelera/alojamientos	15	14,02%
Mayor cantidad de sanitarios	12	11,21%
Ns/NC	8	7,48%
Mayor oferta gastronómica	7	6,54%
Mejoras en el camping	5	4,67%
Mayor cantidad de parrillas	5	4,67%
Bares y espectáculos nocturnos	4	3,74%
Otros	16	14,95%
TOTAL	107	100,00%

(*) Pregunta con Multirespuesta-- Tamaño de muestra: 82

Gráfico N° 7: Opinión sobre el lugar del evento

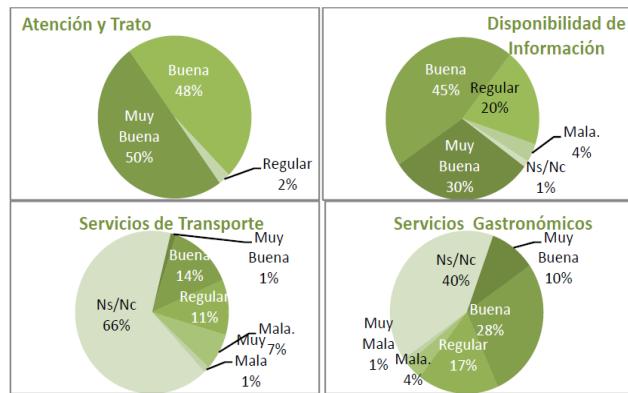
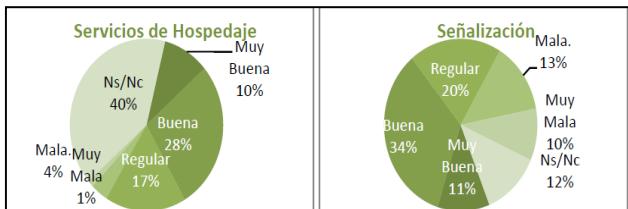
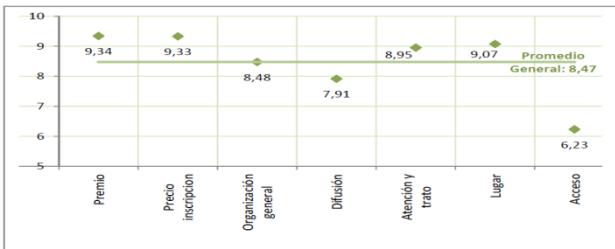
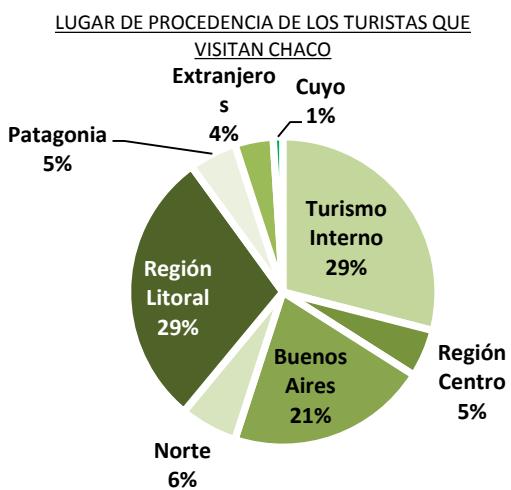


Gráfico N° 6: Valoraciones promedio según conceptos



Encuestas de Demanda (Algunos Gráficos)



PRINCIPALES MOTIVACIONES DEL TURISTA QUE VISITA CHACO (%)

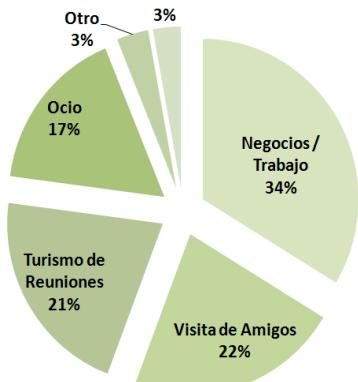


Tabla 2: Visitantes según Procedencia (2013-2014)

Procedencia	julio-sept 2013	nov-marzo 2014	sept-nov 2014
Litoral	29,2%	24,9%	28,7%
Turismo interno	29,0%	36,7%	45,1%
Buenos Aires	21,3%	19,4%	12,4%
Norte	6,0%	6,3%	4,4%
Centro	4,8%	7,5%	5,5%
Patagonia	4,3%	0,5%	-
Extranjeros	4,1%	3,5%	2,9%
Cuyo	1,2%	1,3%	1,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 4: Visitantes según Propósito (2013-2014)

Propósito	julio-sept 2013	nov-marzo 2014	sept-nov 2014
Negocios/trabajo	33.7%	38.4%	52.7%
Ocio	16.7%	19.1%	9.5%
Otro	6.2%	7.3%	8.7%
Visita a amigos/familiares	22.1%	32.2%	19.3%
Turismo de reuniones	21.3%	3.0%	9.8%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla 6: Visitantes según Medio de transporte (2013-2014)

Medio de transporte	julio-sept. 2013	nov.-marzo 2014	sept.-nov. 2014
Vehículo Particular	47.0%	55.8%	46.2%
Colectivo	41.1%	37.4%	45.8%
Avión	8.0%	5.8%	3.3%
Otro	3.9%	1.0%	4.7%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 8: Visitantes según Ocupación (2013-2014)

Ocupación	julio-sept. 2013	nov.-marzo 2014	sept.-nov. 2014
Empleado	36,9%	49,5%	62,9%
Empresario/Prof. Ind.	38,8%	33,9%	21,5%
Retirado/Jubilado			
/Inactivo/Desocupado	8,7%	9,3%	4,7%
Estudiante	15,6%	7,3%	6,2%
Otro	-	-	4,7%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 10: Visitantes según edad (2013-2014)

Rango Edad	julio-sept. 2013	nov.-marzo 2014	sept.-nov. 2014
Menos de 20	3,9%	1,5%	0,36%
entre 20 y 29	27,7%	22,1%	16,73%
entre 30 y 39	27,1%	27,9%	35,64%
entre 40 y 49	19,1%	23,1%	26,91%
entre 50 y 59	13,1%	13,6%	13,82%
60 o más	9,0%	11,8%	6,55%
Total general	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 12: Visitantes según alojamiento (2013-2014)

Alojamiento	julio-sept. 2013	nov.-marzo 2014	sept.-nov. 2014
Hotel	71.2%	76.8%	77.7%
Casas de amigos	21.3%	16.7%	16.1%
Otros	4.8%	1.5%	0.7%
Hospedaje	1.4%	1.8%	2.6%
Camping	0.8%	2.5%	1.5%
Albergue	0.2%	0.5%	0.4%
Aloj. Rural	0.2%	0.3%	-
Hostería	-	-	1.1%
Total general	100.0%	100.0%	100.0%

Encuesta Ocupación Hotelera (Algunos Gráficos)

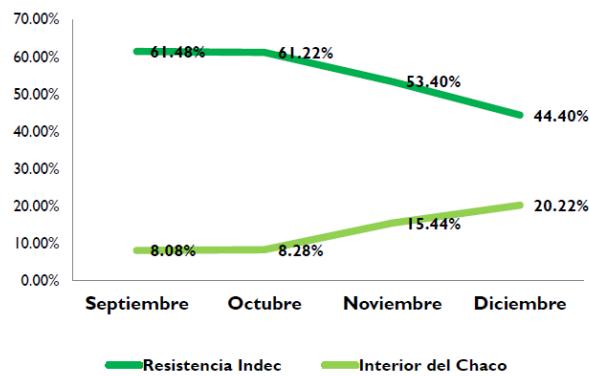
Tabla 49: Promedio de días abiertos por categoría

Periodo	Total	Categoría					
		Una estrella	Dos estrellas	Tres estrellas	Cuatro estrellas	Residencial	Sin categorización
Septiembre	29.1	30.0	30.0	30.0	-	30.0	27.5
Octubre	30.1	31.0	30.0	31.0	-	31.0	29.0
Noviembre	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0
Diciembre	30.9	31.0	31.0	31.0	31.0	31.0	30.8
Promedio cuatrimestre*	30.0	30.5	30.2	30.5	30.5	30.4	29.3

Gráfico 11: Comparativo. Tasas de Ocupación de Habitaciones

Tabla 52: Tipo de habitación de mayor disponibilidad

Tipo de habitación	
Doble con baño privado	55.26%
Doble sin baño privado	5.26%
Triples y/o cuádruples con baño privado	21.05%
Unidad con capacidad hasta 4 personas	13.16%
Unidad con capacidad para 5 o más personas	2.63%
Por cama/ por persona	2.63%
Total	100%



Encuestas de Turismo de Reuniones (algunos gráficos)

432		Eventos Programados Relevantes en la Provincia del Chaco Año 2013			
22	Congresos	39	Eventos Deportivos		
26	Exposiciones	8	Foros		
47	Conferencias	48	Seminarios		
127	Jornadas	5	Workshops		
16	Ferias	24	Otros		
2	Convenciones	4	Simposios		
64	Encuentros				

Gráfico 1: Distribución Temporal

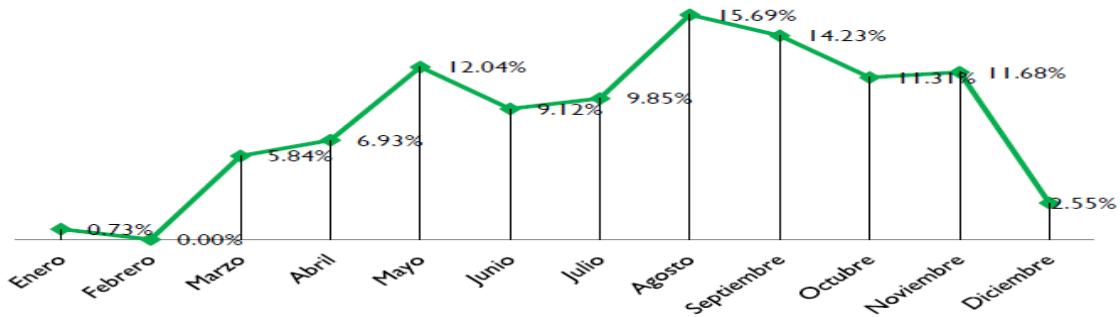
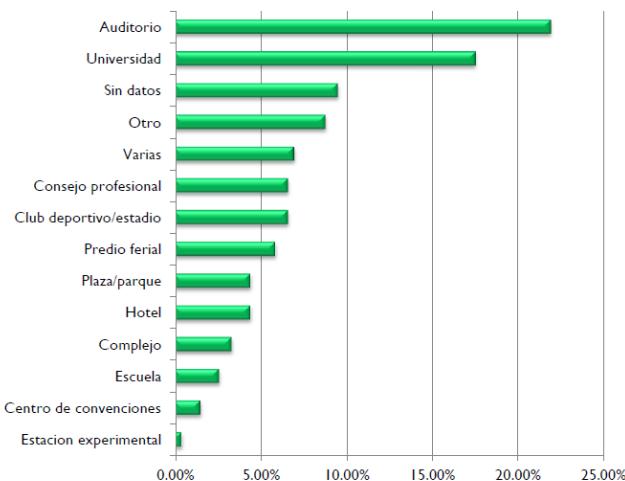


Gráfico 3: Distribución de las reuniones por grupos



Gráfico 6: Lugar de realización



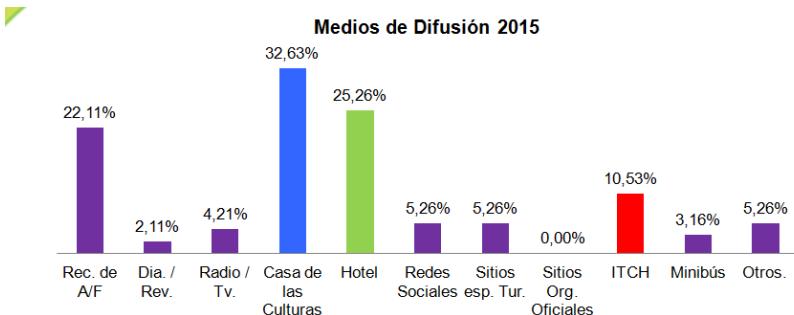
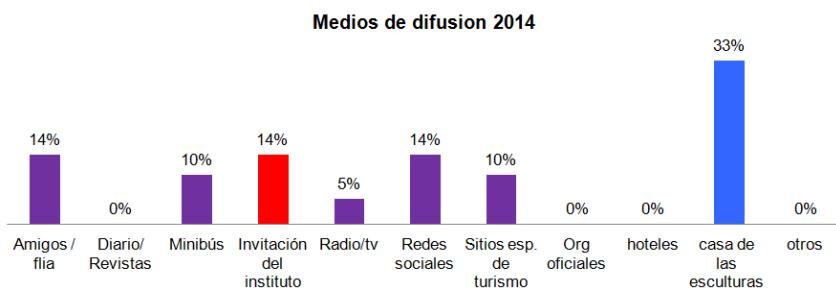
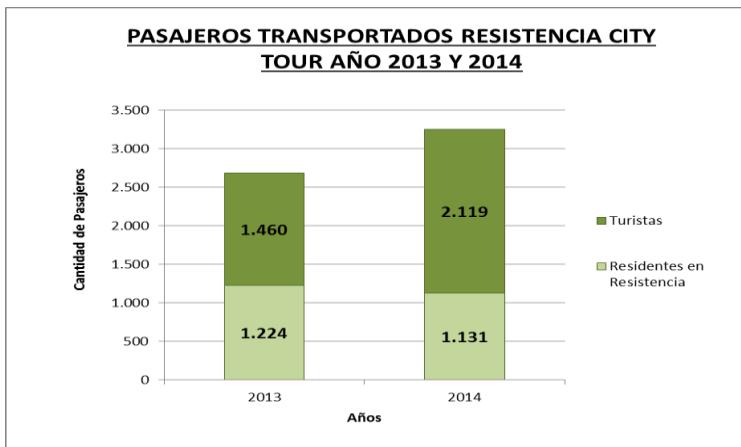
Bienal de las Esculturas (Algunos Gráficos)

Procedencia	Edición 2014	Edición 2012
Resto del NEA	16.20%	35.60%
Interior del Chaco	41.20%	32.40%
CABA y GBA	17.25%	15.30%
Otros	21.83%	11.70%
Santa Fe	3.52%	5.00%
Total General	100%	100%

Rangos de edad	Edición 2014	Edición 2012
Menos de 18		1,8%
de 18 a 29	26,4%	35,6%
de 30 a 44	35,2%	34,9%
de 45 a 64	2,8%	23,8%
65 o más	35,6%	3,9%
Total general	100%	100%

Situación laboral	Edición 2014	Edición 2012
Ama de Casa	6.0%	7.1%
Desocupado	1.1%	s/d
Estudiante	16.7%	14.5%
Jubilado	6.4%	6.7%
Ocupado	69.8%	58.0%
Artista/artesano	s/d	13.8%
Total general	100.0%	100.0%

City Tour (Algunos Gráficos)



Se detalla la opción Otros de Medios de Difusión

-
- 1 Volante.
 - 2 Trafic de turismo nacional.
 - 3 Taxi.
 - 4 C. P. C. E
 - 5 Encuentro de jóvenes.
-

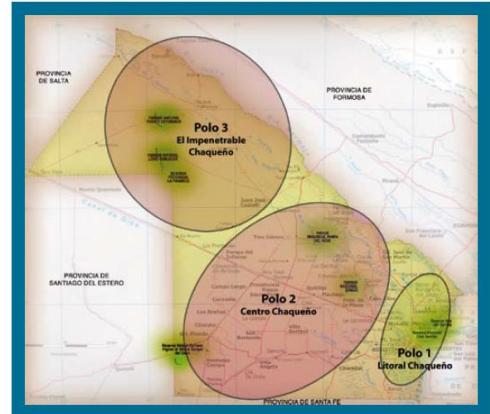
Capítulo 3

1- Planificación Estratégica – Ejes estratégicos

Desarrollo por polos turísticos:

- 2- **POLO 1. LITORAL CHAQUEÑO:** se propone como un espacio urbano con una vida cultural, deportiva y financiera de referencia regional, combinado con un espacio natural respetuoso del medio ambiente, proyectándose como líder regional en turismo de reuniones, excelencia en pesca deportiva y ecoturismo, y como el mundo de las aves.
- 3- • **POLO 2. CENTRO CHAQUEÑO:** será desarrollado teniendo en cuenta su diversidad de productos turísticos de calidad orientados a públicos especializados como el turismo rural, científico y educativo, de bienestar, ecoturismo/avistaje; potenciando las fiestas populares que trasmiten la pasión del pueblo chaqueño.
- 4- • **POLO 3. EL IMPENETRABLE CHAQUEÑO:** su desarrollo se propone como un espacio natural de referencia eco turística internacional, con servicios turísticos de cálida, caracterizándose como un océano verde y misterioso donde la naturaleza se encuentra con las culturas originarias.

Ilustración 14. Polos de desarrollo turístico de la Provincia del Chaco



Estrategia de marketing turístico – Decálogo Turístico

Ilustración 17. Posicionamiento deseado de la Provincia del Chaco

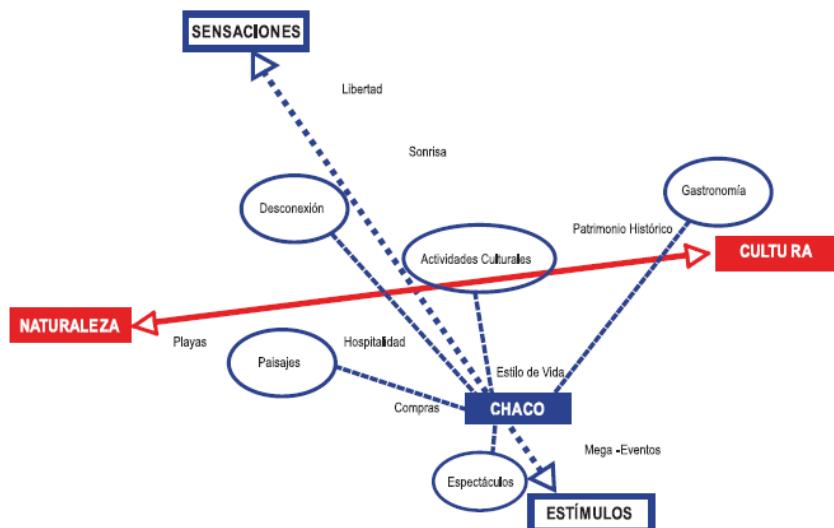
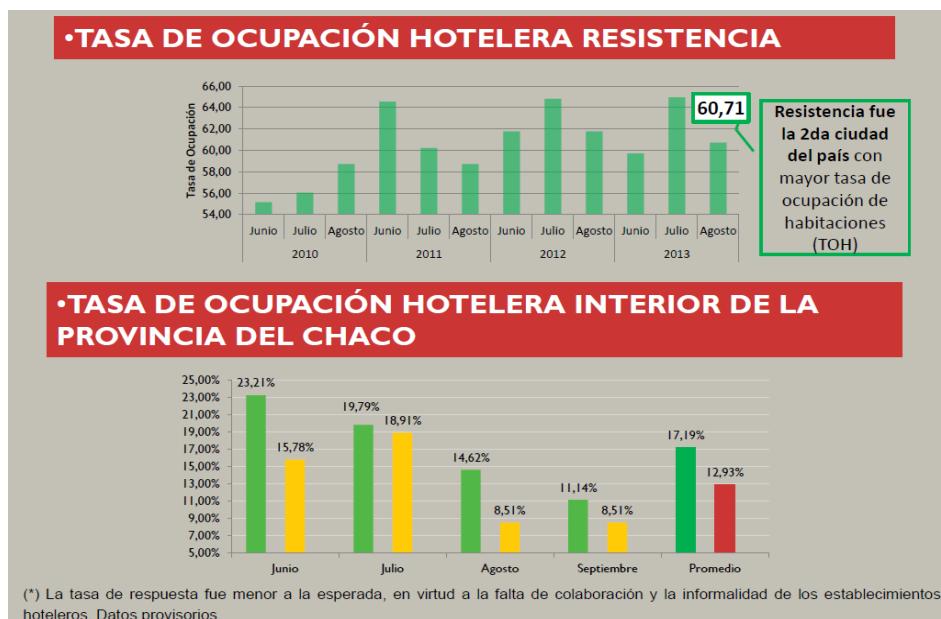
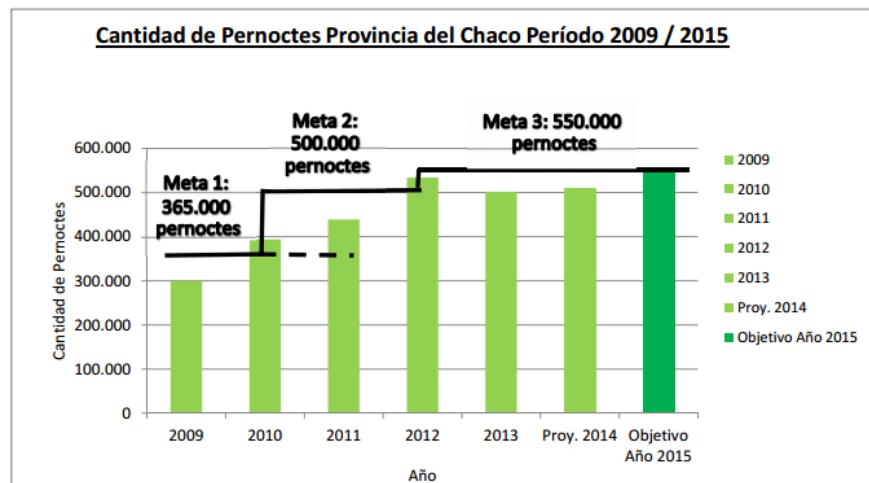
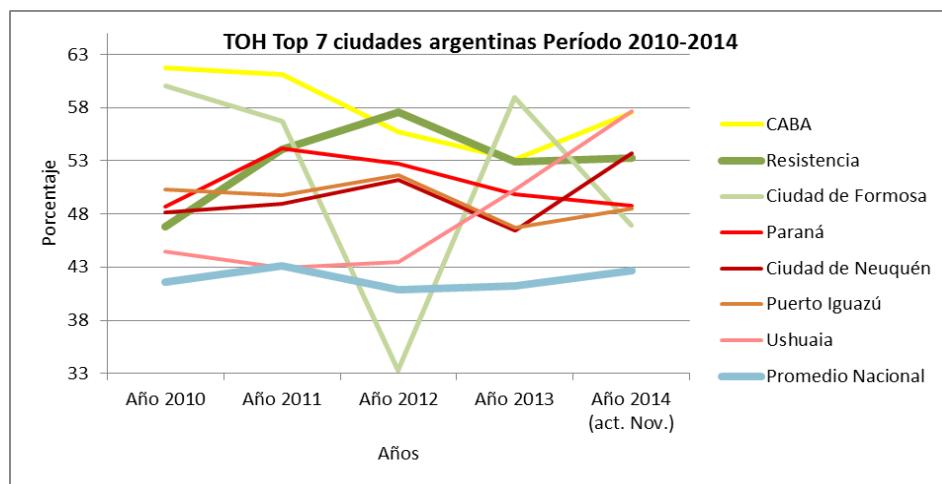


Ilustración 15. Decálogo turístico de la Provincia del Chaco

- CHACO, UN DESTINO TURÍSTICO PRÓXIMO ACCESIBLE Y DE TODO EL AÑO
- CON SU CAPITAL, RESISTENCIA, CAPITAL CULTURAL DEL LITORAL Y CAPITAL NACIONAL DE LAS ESCULTURAS
- CON UNA MARCA MÍTICA, EL IMPENETRABLE, EL LUGAR DONDE NATURALEZA Y CULTURAS ORIGINARIAS SE ENCUENTRAN Y SE TRANSFORMAN EN UNA EXPERIENCIA INIGUALABLE
- Y LA ISLA DEL CERRITO, REFERENCIA REGIONAL EN PESCA DEPORTIVA
- CON UNA OFERTA DE NATURALEZA AMPLIA Y DIVERSA, QUE SE CONCRETA EN SUS PARQUES NACIONALES Y PROVINCIALES
- CON UNA GASTRONOMÍA AUTÉNTICA Y DE CALIDAD Y CON LA INCONFUNDIBLE CALIDEZ DEL PUEBLO CHAQUEÑO



Tasa de Ocupación Hotelera de Resistencia (TOH) Período 2010/2014, comparativo con los principales destinos del país.



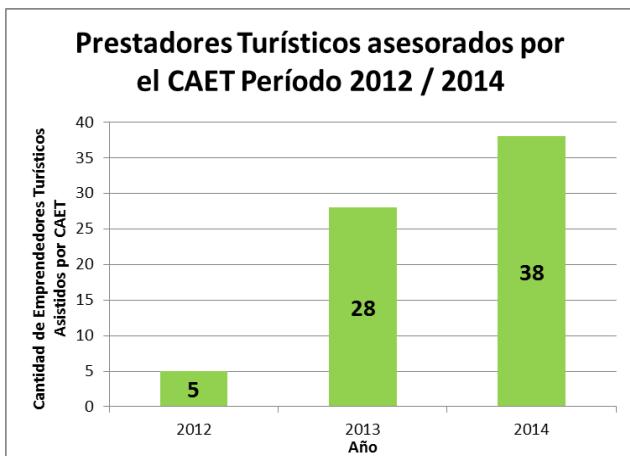
5- Planificación Operativa: Tabla de Responsable – proyecto –planificación operativa (simplificada) y Presupuesto Asignado.

Responsable	Proyecto	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Presupuesto
Dirección de Desarrollo	Señalización Turística													
	Turismo Comunitario													
	CAET													
	Captación de Inversiones													
	Noche de los Museos (18/05)													
	Centro de Interpretación Parque Científico y Educativo Campo del Cielo													
	Ferias Artesanales - Centros de Informes de J.J. Castelli													
	Ferias Artesanales - Centros de Informes de Miraflores													\$ 6.443.284,24
	Observatorio ornitológico y Galería p/exposición de artesanías V.R. Bermejito													
	Gastronomía Red de Restaurantes													
	Pesca Deportiva													
	Avistaje de Aves													
	Mayor Infraestructura Hotelera: Acompañar la inauguración de 5 hoteles de capitales privados con 800 plazas hoteleras													
	Ciclo Anual de Música Clásica													

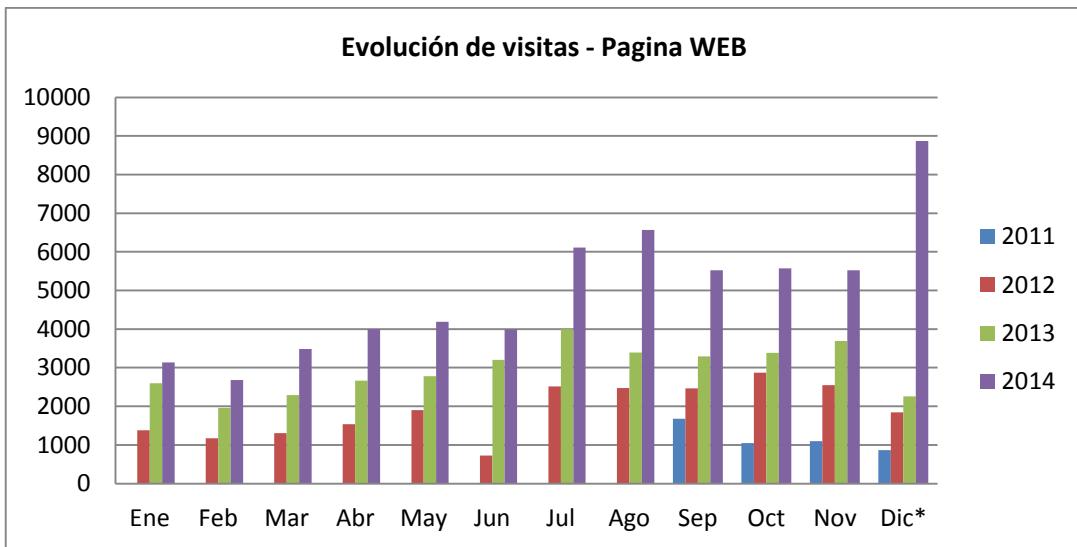
*El presupuesto de la Dirección, De Planificación y Comunicación Institucional está comprendido en el presupuesto de la Actividad Central, esta actividad incluye los proyectos que dependen directamente de la Conducción Superior y que asciende a \$ 12.535.550

2- PROCESOS PRINCIPALES Y DE APOYO – gráficos complementarios

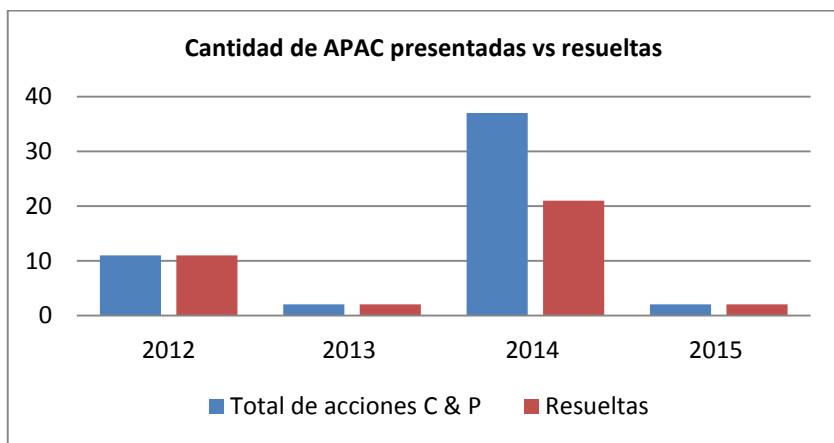
Desarrollo – Cantidad de prestadores asistidos por el Centro de Apoyo a Emprendedores Turísticos (CAET)



Promoción – Evolución de Visitas Pagina Web



2.1 Seguimiento de Acciones Preventivas y Correctivas – Evolución

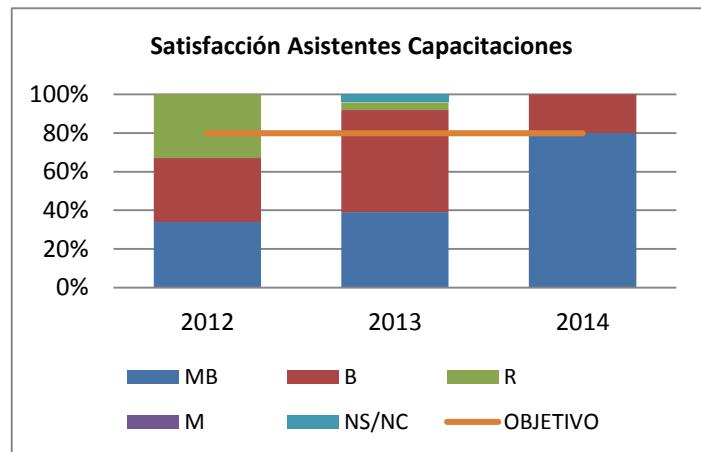
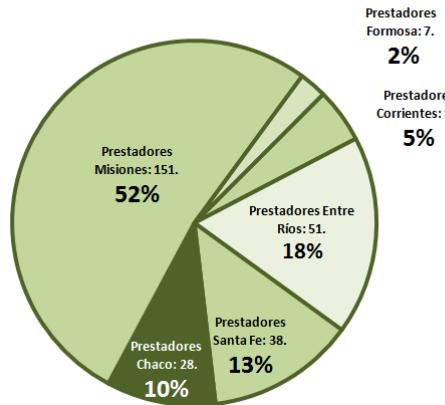


2.2 Esquema del Ministerio de Turismo de la Nación de Provincias que Implementaron SACT – (base para el ranking del organismo)

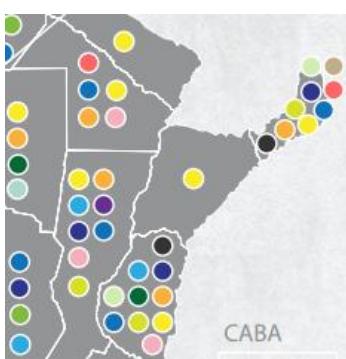
ASISTENCIAS TÉCNICAS CON DISTINCIÓN																									Total	
BBPP	43	1	14	12	101	39(20P)		19	59	11	55	45	104(12P)	70	63(20P)		14	10	10					53	723	
SI60	62		23	14	16		15	18	7	47	2	13	48	58	25	27	27	21	16	14	15	15	38	15	536	
D. Bodegas						2							71(8P)				9								1	83
D. Terasas	5							2	1						2					3					13	13
D. Accesibilidad	33(14P)	2			20		16(7P)			2		2	15	8	7	5		18	3	10	7				148	
D. Municipios	2				1	1	1				3							1	1	1	1				12	12
D. Turismo Familiar	1				8	4					3							7	7		7(E)				37	37
D. Ambiental	1				30		8				11	31	4	13			6								105	105
D. Spa	5 (5P)	1										1									7(P)				13	13
D. Artesanías	2(1P)		1	1(P)																					6	6
ISO	17	51	1		3	10	1			2	8	5	1	5	4			2	9	2	2				123	123
IRAM SECTUR	25(4P)	22(4P)		4(2P)	5	2	1			11(2P)	13		4(2P)	17		4	8(2P)								116	116
Excelencia en Gest.	3	6			1	4	1	2			8			5	1			13	1						45	45
Club de Excelencia	16								12		20	13 (P)			6										67	67
PNC		1		2	4		1	2	1	2	4		3	1	3		25	2	6	4	1			62	62	
Total	215	84	39	33	189	62	15	68	7	123	3	30	234	176	154	128	141	26	74	62	35	47	63	81	2089	

*[E]: evaluación pendiente *[P]: proceso - Fecha 11/2014
Premio Nacional a la Calidad - Sector Privado: 1 en CABA y Sector Público: 1 en SALTA

PRESTADORES TURÍSTICOS QUE CERTIFICARON NORMAS DE CALIDAD - PROVINCIAS DE LA REGION LITORAL - PERÍODO 2010 / 2013



Cantidad de programas implementados por provincia – región litoral



1. Entre Ríos 10;
2. Misiones 9;
3. Santa fe 8;
4. Chaco 5;
5. Formosa 1;
6. Corrientes 1

2.3 Comunicación Institucional

Balance 2014

Recuento 2014 *	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2014	Promedio Mes	% Publicación
Notas Generadas	24	30	27	24	27	20	22	33	19	14	19	11	270	23	
Impactos Prensa Escrita	41	47	48	40	39	42	49	31	24	19	31	14	425	35	14%
Impactos Portales Digitales	181	189	334	220	199	178	187	236	170	174	300	153	2521	210	86%
TOTAL IMPACTOS	222	236	382	260	238	220	236	267	194	193	331	167	2.946	245.5	100%

IMPACTOS PRENSA ESCRITA 2014

Recuento 2014 *	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2014	Promedio Mes	% Publicación
Notas Generadas	24	30	27	24	27	20	22	33	19	14	19	11	270	23	
Norte	9	9	11	9	8	9	5	8	3	5	7	4	87	7	32
Primera Línea	10	11	19	12	11	11	14	6	5	7	10	4	120	10	44
La Voz del Chaco	9	12	11	10	11	9	7	8	7	3	6	3	96	8	36
El Diario de la Región	17	19	13	13	12	15	11	10	7	7	10	6	140	12	52

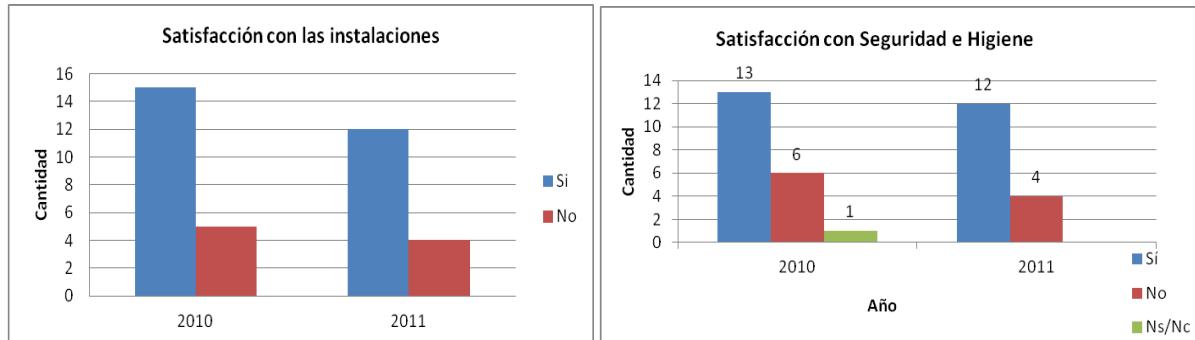
IMPACTOS MEDIOS DIGITALES 2014

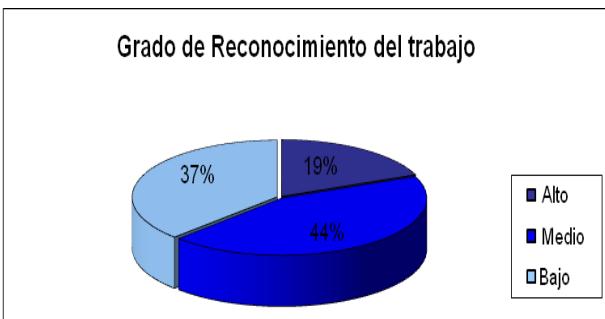
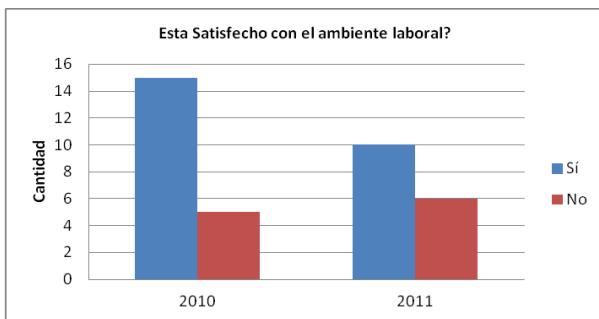
Recuento 2014 *	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2014	Promedio Mes	% Publicación
Notas Generadas	24	30	27	24	27	20	22	33	19	14	19	11	270	23	
www.24siete.info	8	5	8	7	5	11	4	8	9	7	7	4	83	8	31
www.chacodiapordia.com	11	7	15	2	5	5	4	3	3	3	4	3	65	5	24
www.datachaco.com	7	4	11	1	8	5	4	5	5	7	6	4	67	6	25
www.diariochaco.com	9	5	9	3	7	3	2	7	6	3	4	5	63	5	23
www.diarionorte.com	4	4	7	3	1	6	5	8	2	6	5	5	56	5	21
www.prensa.chaco.gov.ar	13	14	20	14	10	6	4	10	4	9	12	7	123	10	46

4- PERSONAL

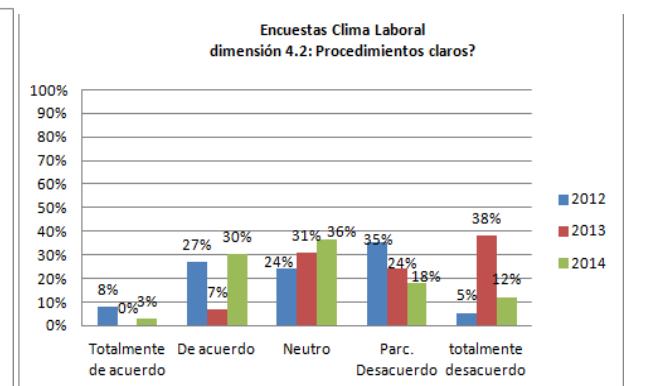
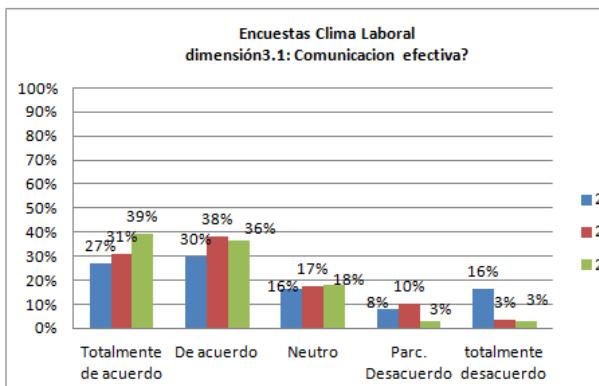
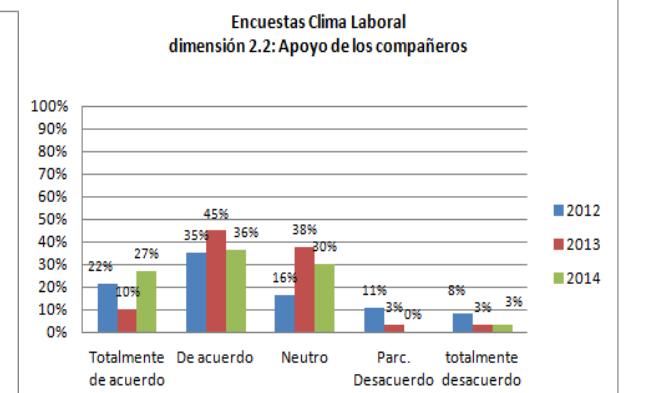
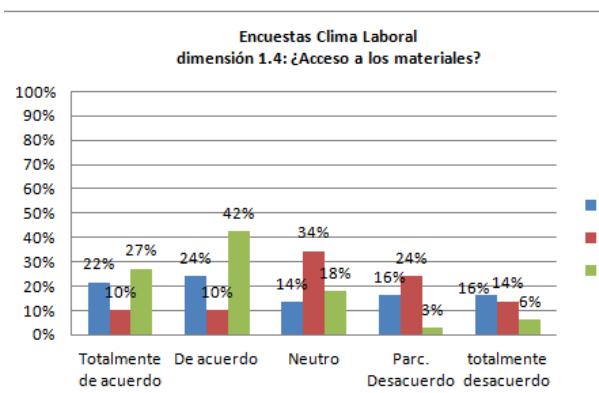
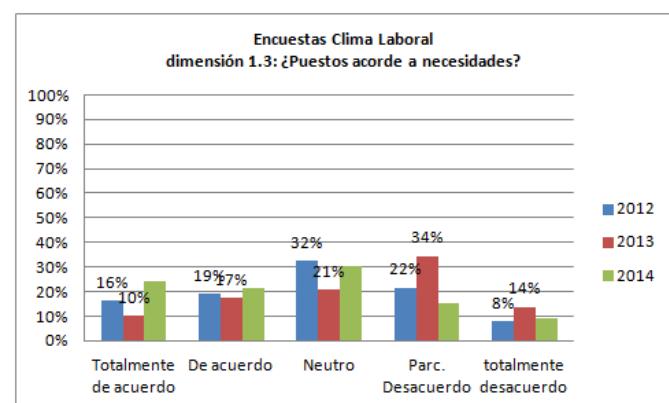
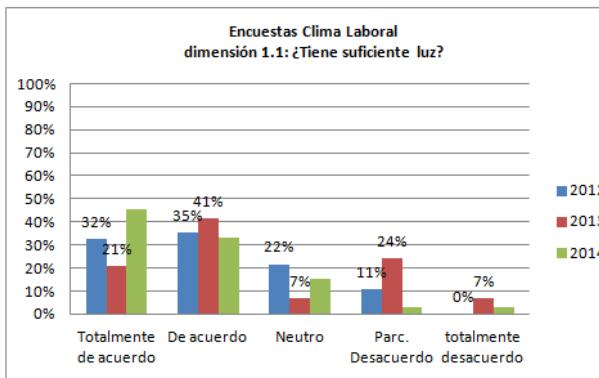
4.1 Resultados Encuesta Clima Laboral

2010- 2011



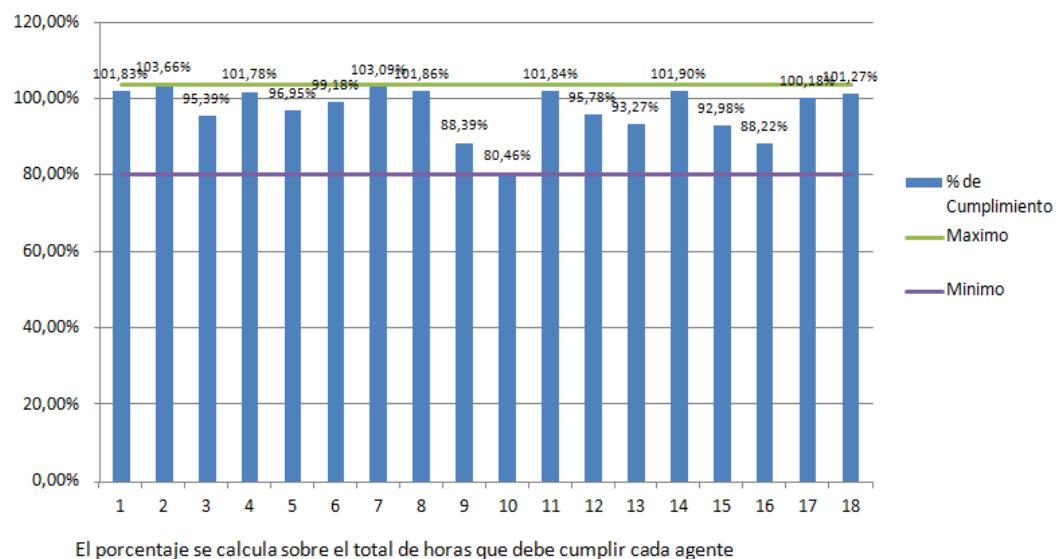


2012-2014



Seguimiento de horas - ejemplo

Porcentaje de cumplimiento de horas trabajadas Personal de Planta Permanete - mes de abril 2015



El porcentaje se calcula sobre el total de horas que debe cumplir cada agente

GLOSARIO

ACCIÓN CORRECTIVA: Acción tomada para eliminar las causas de un desvío o no conformidad con lo establecido en la planificación o los procedimientos, de un defecto o de cualquier otra situación indeseable existente para evitar su repetición

ACCIÓN PREVENTIVA: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, de un defecto o de cualquier otra situación indeseable potencial, con el fin de evitar que se produzca

ACTIVIDAD TURISTICA: Conjunto de operaciones que de manera directa o indirecta se relacionan con el turismo o pueden influir sobre él, siempre que conlleven la prestación de servicios a un turista. Son aquellos actos que realiza el consumidor para que acontezca el turismo. Son objetivos de su viaje y la razón por la cual requiere que le sean proporcionados los servicios.

AGENCIAS DE VIAJE: Entidad privada que se dedica de manera habitual y profesional a asesorar y/o vender y/o organizar viajes o otros servicios turísticos. El papel de la agencia turística es el de intermediario entre la persona que demanda turismo y la persona que ofrece esa demanda y que es productor de bienes o servicios turísticos o agencias de viajes mayoristas.

AGENCIAS DE VIAJE MAYORISTAS o OPERADORES TURISTICOS: Entidad privada que se dedica de manera habitual y profesional a asesorar y/o vender y/o organizar actividades que luego serán canalizadas por agencias de viajes.

AGROTURISMO O TURISMO RURAL : Modalidad de turismo que se desarrolla en un espacio rural

AMENAZAS: Todo aquello que conspira o puede conspirar, para evitar o limitar el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución.

AREA: Es el desagregado de cada criterio. Facilita la comprensión de los aspectos que lo componen.

ÁREAS PROTEGIDAS: Áreas naturales que "por sus extraordinarias bellezas o riquezas en flora y fauna autóctona o en razón de un interés científico determinado, deben ser protegidas y conservadas para investigaciones científicas, educación y goce de las presentes y futuras generaciones, con ajuste a los requisitos de seguridad nacional".

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Conjunto de actividades preestablecidas y sistemáticas, que son aplicadas en el marco del sistema de la calidad y que son necesarias para dar confianza adecuada de que una organización cumplirá con los requisitos para la calidad.

AUDITOR DE LA CALIDAD: Persona calificada para efectuar auditorías de la calidad.

BENCHMARKING: Es la medición y comparación continua de los procesos de una organización con respecto a los de otras organizaciones exitosas nacionales o Internacionales publicas o privadas, para obtener información que ayude a promover acciones de mejora en sus resultados.

BIENAL: evento cultural de esculturas realizado en la ciudad de resistencia cada dos años

CALIDAD: La totalidad de las características de los bienes o servicios que confieren a los mismos la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas de sus usuarios internos y externos, ciudadanos o usuarios.

USUARIO EXTERNO: Persona u organización que recibe un producto o servicio y que no es parte de la organización que lo provee.

USUARIO INTERNO: Integrante o área de la organización que reciben productos, servicios o información (Output) de otro integrante u área de la misma organización.

Forma parte de la cadena proveedor- usuario en cualquier subproceso del proceso total.

USUARIO: Persona u organización que recibe un bien o un servicio producido por una organización. En el ámbito del estado comprende a otros integrantes o sectores de la organización y a otras organizaciones del estado o privadas y a los contribuyentes, estudiantes, pacientes, usuarios o ciudadanos en general.

CONTROL DE LA CALIDAD: Comprende las técnicas y actividades de carácter operativo que tienen por objeto controlar un proceso y eliminar las causas de funcionamiento no satisfactorios en todas las fases del ciclo de la calidad con el fin de obtener la mejor eficacia y cumplir los requisitos de Calidad establecidos de un producto o servicio..

DEBILIDADES: Circunstancias que limitan o inhiben el éxito de una institución.

DEFECTO: No cumplimiento de un requisito o de una expectativa razonable, ligada a un uso previsto, incluyendo los relativos a la seguridad.

DESARROLLO SUSTENTABLE: Es un concepto del desarrollo que encierra objetivos económicos, sociales y ecológicos y el mejoramiento de las expectativas de vida de las generaciones actuales y futuras. Implica el uso responsable de los recursos naturales.

DESARROLLO TURISTICO: Proceso constituido por actividades que conducen a la utilización, mejoramiento y/o conservación del sistema de bienes y servicios teniendo en cuenta la prevención y mitigación de eventos peligrosos que puedan generar impactos ambientales negativos, con el objeto de mantener y mejorar la seguridad y la calidad de la vida humana.

DESARROLLO TURISTICO SOSTENIBLE El desarrollo del turismo sostenible responde a las necesidades de los turistas y de las regiones anfitrionas presentes, a la vez que protege y mejora las oportunidades del futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos de manera que satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, y a la vez que respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte de la vida.

DESEMPEÑO: Información comparativa sobre resultados finales de los procesos y servicios de la organización respecto a metas, estándares, resultados anteriores y de otras organizaciones.

DESTINO TURÍSTICO: Ámbito identificado por un conjunto de características que configuran una opción reconocible en la decisión de compra por parte de los consumidores.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: Proceso mediante el cual el Equipo de Dirección crea la cultura organizacional y el sistema de liderazgo a través del establecimiento y alineamiento de valores, visión, misión y objetivos.

EFFECTIVIDAD: Compara los resultados de una actividad con aquello que se había planeado. La efectividad se puede referir a productos, insumos o relaciones.

EFICACIA: Es el logro del objetivo al menor costo posible para una comunidad, determinada en función de sus objetivos sociales.

EFICIENCIA: Es un concepto que se basa en indicadores de productividad, los cuales a su vez dependen de la organización, el comportamiento, las condiciones geográficas, etc.

ENFERMEDAD OCUPACIONAL: Enfermedad calificada como de haber sido causada o agravada por la actividad o el ambiente de trabajo de una persona.

ENFOQUE PREVENTIVO: Enfoque que impide la ocurrencia de problemas a través de acciones planificadas.

ESPECIFICACIÓN: Documento que establece los requisitos que un producto o servicio debe cumplir.

ESTRATEGIA: Plan comprehensivo e integrador que tiende a garantizar que los objetivos de la organización se consigan utilizando para ello el conocimiento provisto por el sistema de información y del análisis de las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno.

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN: Examen sistemático del grado en que una entidad es capaz de alcanzar la calidad de sus procesos, productos y servicios.

EVIDENCIA OBJETIVA: Información cuya veracidad puede demostrarse, basada en hechos y obtenida por observación, medición, ensayo u otros medios.

EXCELENCIA: Es el ideal u horizonte hacia el que se avanza a través de la Mejora Continua de la Calidad.

FAMTOUR O VIAJES DE FAMILIARIZACIÓN: Viajes turístico que se ofrecen a agencias interesadas en el destino turístico para que éstos conozcan personalmente el producto que venden o van a vender

FAMPRESS: Viajes que se ofrecen a distintos medios de comunicación con la finalidad de que éstos conozcan personalmente el destino para su promoción mediática.

FODA: Análisis de las fortalezas y debilidades de la organización y de las amenazas oportunidades del entorno que se utiliza como uno de los insumos de la planificación estratégica.

FORTALEZAS: Características de una organización que favorecen su éxito.

GESTIÓN DE CALIDAD: Conjunto de las actividades de una organización determinadas por la política de calidad, sus objetivos y responsabilidades asignadas a tal fin y desarrolladas mediante la

planificación, el control, el aseguramiento y la mejora continua. (Actividades de la función empresaria que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, y que se implementan a través de la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad)

GESTIÓN DE PROCESOS: Conjunto de actividades mediante las cuales la organización identifica, opera, evalúa, asegura y mejora en forma continua sus procesos.

IMPLEMENTAR: Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc. para llevar algo a cabo

INCIDENTE: Evento no planeado que tiene la potencialidad de conducir a un accidente, no llegándose a producir daños a personas, bienes o instalaciones.

INDICADOR (CUALITATIVO, CUANTITATIVO): Es un valor (cuantitativo o cualitativo) de aquellas dimensiones críticas o variables que al compararlas con metas determinadas permite detectar en forma simple y gráfica, el resultado (interno y externo) obtenido en el proceso.

INNOVACIÓN: Transformación de ideas en hechos tangibles que producen cambio.

INPROTUR instituto de promoción turística, a cargo del ministerio de Turismo de nación.

MEDICION: Procedimiento que proveen información numérica para cuantificar el desempeño de los procesos, servicios y productos.

MEDIDAS E INDICADORES: Información numérica que cuantifica dimensiones de ingreso, egreso y desempeño de procesos, productos, servicios y de la institución a través de índices e indicadores.

MEJORA CONTINUA: Proceso por el cual se busca el incremento permanente de la calidad de procesos, productos, servicios o características obtenido a través de pasos continuos y. sucesivos sin límite de tiempo.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD: Acciones emprendidas en todo el organismo con el fin de incrementar la efectividad y la eficiencia de las actividades y de los procesos para brindar beneficios adicionales al organismo y a sus usuarios.

MÉTODO: Conjunto de procedimientos y recursos destinados a obtener un resultado.

MINTUR: Ministerio de Turismo de la Nación

MISIÓN: Es una definición del propósito de la organización. Describe qué hace, para quién lo hace y cómo lo hace.

MUESTREO ALEATORIO: Técnica de muestreo utilizada comúnmente por la cual las unidades que componen la muestra son seleccionadas de tal manera que todas las combinaciones de n unidades tienen la misma chance de ser elegidas como muestra.

NO CONFORMIDAD: No satisfacción de un requisito especificado.

OBJETIVOS: Fines que trata de alcanzar la organización a través de su misión.

OMT: Organización Mundial de Turismo- Principal organización internacional en el campo de los viajes y del turismo, que representa un foro mundial para cuestiones de política turística y una fuente práctica de conocimientos especializados.

OPORTUNIDADES: Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían beneficiar a una organización en forma significativa.

ORGANISMO: Compañía, sociedad, firma, empresa o institución, o parte de éstas, pública o privada, que posee su propia estructura funcional y administrativa.

ORGANIZACIÓN: Responsabilidades, autoridades y relaciones, ordenadas según una estructura jerárquica, a través de la cual un organismo cumple sus funciones.

PELIGRO: Fuente o situación con potencial para producir daños en términos de lesión a personas, enfermedad ocupacional, daños a la propiedad, al medio ambiente, o una combinación de éstos.

PLANIFICACION ESTRATEGICA: Es el proceso por el cual aquellas personas que guían una organización conciben su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar ese futuro en el marco de sus misión, visión y valores.

PLANIFICACION OPERATIVA: Es el proceso por el cual aquellas personas responsables del nivel operativo conciben planes y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para apoyar las actividades principales.

POLITICA: Declaración realizada por la organización de sus intenciones y principios con relación a un determinado tema que provee un marco para la acción y para establecer objetivos y metas respecto del mismo.

PRESTACIÓN DEL SERVICIO: Aquellas actividades del proveedor que son necesarias para proveer el servicio.

PROACTIVO: Que se adelanta a los acontecimientos. Su impulsor a la acción es interno y no externo. Está enfocado a los objetivos y no a los procesos. Hace que las cosas mejoren y logra que salgan bien. Concepto opuesto: reactivo.

PROCEDIMIENTO: Manera especificada de realizar una actividad.

PROCESO: Actividad vinculada con el propósito de generar un producto o servicio. Es la serie de acciones interrelacionadas para convertir insumos en resultados. Los procesos involucran personas, máquinas, herramientas, técnicas y material en una serie sistemática de pasos o acciones. (Conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes (input) en elementos salientes(output)).

PROCESO PRINCIPAL: Aquel que tiene un alto impacto en el logro de los objetivos de la organización. Son los relacionados con la satisfacción del usuario externo y el logro de los objetivos estratégicos.

PROCESOS DE APOYO: Aquellos de índole logística. Son indispensables para obtener la calidad de los procesos de generación y distribución de servicios y productos que constituyen la actividad principal de la organización.

PRODUCTIVIDAD: Medida de la eficiencia en el uso de los recursos. Dada una relación o función de producción de un bien o servicio se entiende por productividad a la relación entre los productos o servicios generados y todos los insumos materiales o no, necesarios para su generación. La productividad depende de la tecnología, la organización, el comportamiento.

PRODUCTO: Resultado de actividades o de procesos. Son los bienes y servicios cuantificables o de esencia predominantemente cualitativo, que genera un organismo para contribuir con los objetivos de las políticas.

PROVEEDOR: Organismo que provee un producto a un usuario.

RASTREABILIDAD: ver trazabilidad.

RECOMPENSA: Retribución material de cualquier tipo y no generadora de derechos a los méritos adjudicados al personal..

RECONOCIMIENTO: Premio no material formal y periódico a los méritos adjudicados al personal..

REGISTRO: Documento que provee evidencias objetivas de las actividades efectuadas o de los resultados obtenidos.

RIESGO: Combinación entre la probabilidad de que ocurra un determinado evento peligroso y la magnitud de sus consecuencias.

ROADSHOW: caravana realizada con la finalidad de promover destinos en distintas locaciones en un mismo recorrido.

SALUD OCUPACIONAL: Relativo a protección de la salud y la prevención de la ocurrencia de enfermedades y accidentes en los empleados de una organización.

SATISFACCIÓN DEL USUARIO: Es el resultado de entregar un producto o servicio que cumple con los requerimientos del usuario.

SERVICIO: Resultados generados por las actividades de una organización y sus integrantes destinados a satisfacer las necesidades de los ciudadanos. (Resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el usuario, y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del usuario)

SISTEMA DE GESTIÓN: Conjunto, de cualquier nivel de complejidad, integrado por personas, recursos, políticas y procedimientos, cuyos componentes interactúan en forma organizada para lograr o mantener un resultado especificado.

SISTEMA DE INFORMACIÓN: sistema formado por todos los elementos necesarios para la detección rápida de oportunidades de mejora, control de procesos, problemas y deficiencias y los medios para

suministrar evidencias objetivas de la conformidad en la exactitud en forma de registros. Provee un conjunto de datos estructurados de un modo conveniente para administrar una organización; es decir para planificar, gestionar, coordinar y controlar su desempeño.

SISTEMA DE CALIDAD: Organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos necesarios cuyo objetivo es implementar la gestión de la calidad

SISTEMA: Conjunto de unidades relacionadas entre sí que actúan conjuntamente como un todo para un fin particular.

SISTEMÁTICO: De ejecución programada..

TURISTA: Término con el cual se identifica a la persona que compra o hace uso de bienes y servicios turísticos.

TURISMO ESTUDIANTIL: Rama del turismo dedicada específicamente a organizar viajes escolares.

VALIDACIÓN: Confirmación por examen y aporte de evidencias objetivas de que los requisitos particulares para un uso específico previsto han sido satisfechos.

VALOR AGREGADO: Valor incorporado o añadido en una determinada fase del proceso.

VALORES: Son los valores y filosofía de una organización que guían la conducta de sus miembros.

VERIFICACIÓN: Confirmación por examen y aporte de evidencias objetivas que los requisitos especificados han sido satisfechos.

VISION: Es una imagen idealizada del futuro deseable de la organización generada en forma consensuada por quienes la componen. La Visión plantea un desafío significativo y traza la orientación básica para enfrentar al mismo.

WORKSHOP: actividad orientada a poner en contacto los distintos oferentes de productos o servicios con los comercializadores de los mismos , tiene el funcionamiento de una rueda de negocios abierta.