

APORTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE TURISMO

CONTRIBUTIONS OF THE BALANCE SCORECARD METHODOLOGY TO THE IMPROVEMENT OF PUBLIC MANAGEMENT OF TOURISM

Yanina Analía Corbo¹

Ana María Biasone²

Universidad Nacional de Mar del Plata

RESUMEN

Las administraciones locales deben asumir los impactos que la actividad turística genera en el territorio y no siempre cuentan con los medios para gestionarlos apropiadamente. El Cuadro de Mando Integral se presenta como una herramienta eficaz aplicada con éxito en organismos del sector público local. Este trabajo busca describir y analizar los mecanismos de gestión del área de turismo del Partido de Mar Chiquita, Provincia de Buenos Aires, a partir de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, con la intención de brindar información útil al municipio acerca del estado actual del área y las posibilidades de mejora.

Palabras claves: *cuadro de mando integral – Mar Chiquita - gestión pública – turismo – procesos.*

ABSTRACT

The local administrations have to face the impacts caused by tourism on the territory and they do not always have the means to manage them properly. The Balance Scorecard represents a useful tool that has been successfully implemented in some local administrations. The purpose of this paper is to describe and analyze the tourism management practices of the Municipality of Mar Chiquita, Province of Buenos Aires, through the use of the Balance Scorecard methodology, with the aim of providing useful information to the Municipality regarding the current situation of the area and its improvement opportunities.

Keywords: *balance scorecard – Mar Chiquita - public sector – tourism – process.*

(1) Licenciada en Turismo (UNMdP). Candidata a Magíster en Desarrollo Turístico Sustentable (UNMdP). Docente de grado en la UNMdP. Integrante del Grupo Turismo y Sociedad (CIEyS, FCEyS, UNMdP). Investigadora categoría V. Correo Electrónico: yaninacorbo@hotmail.com.

(2) Licenciada en Turismo (UNMdP). Magíster en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones (Universidad Austral). Coordinadora Académica de la "Maestría en Desarrollo Turístico Sustentable" (FCEyS, UNMdP). Docente (FCEyS, UNMdP). Miembro titular del Comité de Ética Colegio de Profesionales en Turismo de la Provincia de Buenos Aires. Correo Electrónico: anabiasone@hotmail.com.

INTRODUCCIÓN

La actividad turística se consume en el destino e impacta indefectiblemente en el territorio, con consecuencias ambientales, políticas, sociales, culturales y económicas. Las administraciones locales son quienes deben asumir los efectos positivos así como los conflictos e impactos negativos que ello conlleva y no siempre cuentan con las herramientas y las capacidades para gestionarlos apropiadamente sin perder de vista su fin último: alcanzar el desarrollo armónico de la comunidad en sus distintas facetas, dando cauce a las aspiraciones de los pueblos en cada momento histórico (Levi et al., 2015).

Por otra parte, la globalización ha promovido una reestructuración en la administración pública, que se tradujo en la disminución del aparato estatal, la descentralización de poderes centrales a gobiernos locales y el perfeccionamiento en la prestación de servicios a través de mecanismos facilitadores como la incorporación de la tecnología en los sistemas administrativos. Todo esto plantea una serie de desafíos para los gobiernos locales (Conejero Paz, 2005).

Se hace necesario entonces rever el modo en que se realizan las tareas, innovar y profundizar en el conocimiento de nuevas herramientas de gestión y control que procuren mejorar en tiempo y calidad la performance de las organizaciones públicas. Particularmente en América Latina, *“a partir de la segunda mitad de la década de los noventa (...) comienza una nueva ronda de transformaciones en el aparato estatal y en la administración pública. Estos cambios constituirán una agenda más orientada al mejoramiento de la gestión, con gran énfasis en la efectividad de las políticas públicas, en el fortalecimiento de la función pública, en la democratización de la administración pública y en el montaje de una red de políticas sociales, con el objetivo de alcanzar una verdadera ciudadanía social”* (Levi et al., 2015: 578).

A principios de los noventa aparece en escena el Cuadro de Mando Integral (de ahora en adelante CMI) (Kaplan y Norton, 1992). Este instrumento, también conocido como tablero de control, nace con la intención de mejorar el desempeño de la gestión privada, intentando superar las limitaciones que ofrecía la sola consideración de los aspectos financieros de las empresas. Así, se propone una herramienta que apunta a la mejora y el control de la gestión, a través de la focalización en diversas dimensiones que hacen más integral su análisis. En ello radica su novedad: interrelacionar variadas perspectivas y focalizarse en temas críticos midiéndolos a través de indicadores. A su vez, se ocupa de traducir la estrategia para hacerla aprehensible a todos los actores de la organización, al tiempo que favorece la conformación de un sistema informativo y de control de gestión que colabore con la organización en el largo plazo.

Su popularidad no tardó en difundirse y llegar incluso a otro tipo de organizaciones como las no gubernamentales y el sector público. En un contexto de reforma gerencial en el ámbito público, cambiante, exigente, de mayor

compromiso ciudadano e involucramiento de los actores sociales, la aplicación del CMI al ámbito público se propone como una herramienta de utilidad para la mejora en los procesos y sistemas de calidad. Tal como expresan Borrero Sánchez y Vargas Sánchez (2005: 151), *“partiendo de la idea de que las empresas, los ciudadanos y la sociedad en general reclaman de la Administración Pública que la prestación de sus servicios sea cada vez de mayor calidad, se hace imprescindible introducir en ellas sistemas de gestión que incorporen los principios de la mejora continua y la excelencia”*.

Si bien éste constituye un tema de gran interés y actualidad, hasta el momento son escasos los ejemplos de implementación de dicho instrumento en el ámbito del sector público. En lo que respecta al sector público turístico, es aún menor lo que puede hallarse en relación a la utilización de esta herramienta. Los trabajos se aplican principalmente al desarrollo y gestión estratégica de destinos turísticos con la intención de proporcionar continuidad y sostenibilidad (Vila, Costa y Rovira, 2010; Vega Falcón, 2015; Ledesma, 2014).

Este artículo tiene por objetivo describir y analizar los mecanismos de gestión del área de turismo del Partido de Mar Chiquita, Provincia de Buenos Aires, a partir de la aplicación de la metodología de Cuadro de Mando Integral, con la intención de brindar información útil al municipio acerca del estado actual del área y las posibilidades de mejora en los objetivos, procesos y resultados.

Estado y turismo. Devenir y funciones

Se entiende por turismo a aquel fenómeno social con implicancias sociales, económicas, ambientales y políticas que impactan en la vida de las comunidades. Ello trae aparejado necesariamente una gradual intervención del Estado en el sector, hecho que es posible apreciar en el devenir histórico del desarrollo de la actividad a nivel mundial.

En la actualidad es habitual considerar al Estado como uno de los actores claves que no sólo deben fomentar o crear condiciones propicias para el desarrollo turístico, sino que a su vez deben velar por los intereses de la comunidad receptora, a través de la formulación de políticas turísticas, generando así una nueva relación de interdependencia con la vida social y económica del destino, que implique el desarrollo social y cultural, la protección de la identidad local, la preservación del ambiente y por ende la propensión a una mejor calidad de vida de la población.

Queda así planteado entonces el marco de responsabilidad que en la sociedad moderna posee el Estado dentro de la gestión del turismo, abarcando distintas funciones específicas como señala Acerenza (1986): de coordinación, legislativa y reglamentaria, de planificación y de financiación o de ayuda a las inversiones.

Al interior de la Administración Pública es posible identificar las variadas figuras que puede adoptar el organismo público de turismo. Según Acerenza

(1986) a nivel nacional se encuentra el Organismo Nacional de Turismo, definido como la organización estructurada por el Estado, con responsabilidades en materia turística a nivel nacional, cuyo principal propósito es optimizar el crecimiento del turismo, para maximizar, de ese modo, su contribución al desarrollo económico y social del país. Consecuentemente, dependiendo del nivel del estado al que nos refiramos, ese organismo oficial de turismo puede adquirir diferentes denominaciones y funciones. Particular interés adquiere la importancia de analizar los organismos locales ya que el municipio es el ámbito de encuentro entre el visitante y la comunidad local y por ende en el que se produce el "hecho turístico".

La nueva gestión pública y los municipios

Las últimas décadas han sido testigo de profundos cambios en la manera de gestionar las organizaciones públicas, fruto del contexto en que ellas se desenvuelven. Siguiendo la tendencia mundial, Argentina no ha sido ajena a estos intentos de mejora (muchas veces exitosos y otras no tanto) de la Administración Pública.

En este contexto, y a pesar de que comúnmente se cuenta con estructuras dotadas de cierta rigidez, organizaciones "heredadas", y una planta de funcionarios de carrera que en general resisten a los cambios, surgen nuevos procedimientos, procesos y esfuerzos que asoman con fuerza y se materializan con la creación de instituciones de formación de dirigentes, sistemas de evaluación de las capacidades del Estado o implementación de nuevas herramientas de gestión.

Estas reformas del aparato estatal se apoyan en las ciencias del management moderno y priorizan los cambios hacia el interior de las organizaciones, en la convicción de que ello producirá un efecto positivo en el servicio civil al profesionalizar los cuadros y lograr una burocracia más técnica que pueda dar respuesta a las demandas de la sociedad.

Los municipios argentinos, en el actual contexto político, económico y social del país y de la región, se ven compelidos a continuar con el proceso de implementación de fuertes reformas en sus estructuras y en su estilo de gestión, de manera de dar respuesta a las nuevas funciones y responsabilidades que la sociedad les asigna en el marco de la creciente importancia que esta instancia de gobierno ha adquirido: el liderazgo en valores compartidos, la innovación como eje de la gestión, el posicionamiento identitario de la marca territorial en los mercados mundiales, el fomento a las actividades productivas generadoras de riqueza que propendan al desarrollo endógeno, económico y social, asegurando así una mejor calidad de vida para la población. Así lo expresa Iturburu (1999: 7): *"Ahora, muchas de ellas [las ciudades] asumen un rol activo en la búsqueda de las oportunidades que genera la globalización, a fin de mejorar el posicionamiento de su territorio en la desigual distribución del ingreso y de la riqueza que de la misma derivan"*.

A pesar de ello, *“son aislados los casos en que se incorporan instrumentos como los sistemas de contabilidad, control de gestión y evaluación de los resultados (...) Las prescripciones respecto de la transparencia y responsabilidad de los funcionarios son muy escasas”* (Iturburu, 1999: 110).

Los avances que tienen lugar en los aspectos políticos y en el ámbito de la sociedad civil requieren nuevas herramientas de gestión que permitan la planificación, ejecución y control de los impactos que la implementación de las políticas públicas produce en el territorio. El CMI es una de esas herramientas que, si bien proviene de la empresa privada, ha probado su eficiencia al ser aplicado con éxito en el sector público de algunos gobiernos locales.

CMI: una herramienta innovadora de gestión y control

El impacto de la era de la información y los efectos de la incipiente globalización pusieron de relieve en los años `70 que muchas de las habilidades que hacían a las empresas obtener ventajas competitivas sostenibles aplicando nuevas tecnologías y gestionando correctamente activos y pasivos cayeron en la obsolescencia. A partir de entonces se hicieron necesarias otras capacidades para alcanzar buenos resultados en el mundo de las empresas, atendiendo a aspectos tales como la implementación de procesos y sistemas de calidad, la flexibilidad, la satisfacción del cliente, configurando así un nuevo mapa de factores críticos de éxito. En este contexto, la administración tradicional, basada en aspectos contables y financieros, no resultaba de utilidad. Medir de otra manera se hizo imprescindible.

Atendiendo a esta nueva situación, los autores David Norton y Robert Kaplan desarrollaron en 1992 un nuevo modelo de medición del desempeño: el “Cuadro de Mando Integral” (en inglés: Balanced Scorecard). Se trata de un instrumento de gestión que recoge de forma sintética y sistematizada información relevante. Se lo concibe como un instrumento de pilotaje de la organización utilizado por directivos y responsables de diferentes niveles jerárquicos para la toma de decisiones.

El CMI completa los indicadores financieros de la actuación pasada, que toda organización identifica y controla, con la medición de inductores de actuación futura, lo que hace de este instrumento un verdadero sistema de gestión. Se suele señalar que el CMI es una herramienta que permite formalizar y racionalizar el proceso de toma de decisiones, puesto que tiene la capacidad de traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. De esta manera permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan su actuación desde cuatro perspectivas: la

financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de formación y crecimiento de las personas.

El núcleo del CMI lo constituye un conjunto seleccionado de indicadores que aportan información para la toma de decisiones. Los indicadores son variables simples o combinaciones de variables (ratios, expresiones matemáticas de diferente complejidad, etc.) de tipo cuantitativo preferentemente, cuya medida sistemática a lo largo del tiempo proporciona la información deseada.

Por todas las características descriptas, el CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información, de formación y no sólo como un sistema de control.

Aplicación del CMI en el Sector Público

En mérito a sus cualidades y ventajas, el uso del CMI, está viendo propagar su aplicación al sector de las organizaciones públicas. Si bien este fenómeno no se encuentra muy extendido es posible encontrar experiencias concretas y estudios de casos (Barros da Silva & Rodríguez González, 2004; Bombini & Diblasi, 2010).

Si bien no son pocos los especialistas que se cuestionan si es conveniente "trasplantar" una herramienta concebida especialmente para la lógica empresarial privada al sector de los organismos públicos, cuyo sistema de toma de decisiones tiene particularidades, actores y circuitos notoriamente diferentes; cabe destacar algunos de los atributos valorados positivamente para su uso en el sector público. Entre ellos se pueden mencionar un efectivo control de los programas y proyectos a implementar, conciliando los objetivos de perfeccionamiento (Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje), la racionalización en la prestación de los servicios (Perspectiva de Procesos Internos), así como el control de los costos y el manejo presupuestario (Perspectiva Financiera) siempre teniendo en la mira la satisfacción de las expectativas y necesidades de la comunidad (Perspectiva del Contribuyente-Usuario-Ciudadano). A estos beneficios, Barros da Silva & Rodríguez González, (2004: 122) agregan que "por sus características de instrumento de control estratégico, parece ser adecuado para monitorizar la ejecución de los planes del gobierno y su comunicación a toda la máquina administrativa gubernamental, haciendo surgir nuevos CMI en los niveles inferiores de la Administración Pública alineados con el CMI original".

Quienes adscriben a estas consideraciones sostienen que la aplicación del CMI al sector público consiste en introducir algunos cambios para adaptar sus contenidos a la realidad de cada organismo, pero siempre manteniendo las cuatro perspectivas originales y, eventualmente, adicionando nuevas perspectivas que atiendan al contexto y las necesidades de cada caso (Kaplan, 1999).

En la mayoría de los casos se han aplicado en gobiernos locales en las áreas de economía, salud, educación, deportes y son prácticamente inexistentes en el sector del turismo. En todos ellos se recomienda muy especialmente

la difusión de los objetivos estratégicos de manera tal que estos no residan únicamente en los mandos altos (en el que actúan los representantes electos por un período determinado y por ende ligados a un ciclo político) sino en los mandos medios donde se desenvuelven los funcionarios de carrera y personal de planta, cuya estabilidad está asegurada trascendiendo la duración de una administración política.

Cabe señalar como una de las cuestiones que constituye un obstáculo en las organizaciones del sector público el hecho de que estas dependencias suelen carecer de misiones, visiones o estrategias bien definidas que guíen la aplicación de la herramienta.

Por todo lo expuesto, se considera factible el uso de la herramienta CMI en el sector público en tanto instrumento de control estratégico; resulta apropiado para monitorear la ejecución de los planes del gobierno al tiempo que permite su comunicación a todo el aparato administrativo. Sin embargo se cree conveniente adicionar la perspectiva Política que Ramírez (2000) propone y que constituye el rasgo diferencial respecto de las empresas privadas, en tanto "el punto de partida para la elaboración del Cuadro de Mando Integral Municipal es el nivel político, y en él el pensamiento estratégico debe ser dominante para plantear y ratificar ó rectificar rumbos en el plan de gobierno" (Ramírez, 2000: 6). Y agrega: "la visión política del Municipio, es un rasgo diferencial con respecto a la organización de capital privado, ya que en ella intervienen los representantes de los ciudadanos que han surgido del voto popular y que conforman el Departamento Ejecutivo y el Deliberativo (Ramírez, 2000: 12).

Aplicación del CMI en el sector turístico

En lo que respecta al ámbito turístico, es aún incipiente la aplicación de esta herramienta. Sin embargo pueden identificarse ciertas iniciativas vinculadas específicamente a grandes empresas como las cadenas hoteleras internacionales (Fernández-Santa Cruz, 2004), o en menor medida a prestadores turísticos locales como agencias de viaje, empresas de descanso y esparcimiento y de traslado de turistas y recreativos (Morocho Tayupanda, 2016; Pérez Hernández, 2016; Hernández Gómez, 2006).

Se considera al CMI como una herramienta idónea para aplicar en organizaciones del sector turístico, ya que permite la *"gestión de los recursos intangibles, la coordinación de diferentes unidades de negocio, la visión a largo plazo, la identificación de las competencias y los cambios precisos para mantener el grado de innovación necesario por medio de una estructura lógica de análisis del modelo de negocio"* (Fernández-Santa Cruz, 2004:4).

Si bien pueden ser múltiples las posibilidades de aplicación, todas poseen un común denominador que es su estructura básica: idénticas fundamentaciones teóricas, componentes del sistema y pasos a seguir. Tal como afirman Vila, Costa y Rovira (2010: 234): *"los pasos necesarios para implementar el balan-*

ced scorecard son los mismos que los del modelo original (Kaplan & Norton, 1992, 1996), aunque teniendo en cuenta cualquier complejidad adicional de los constructos o variables empleadas”. En muchos casos se combina con otros métodos de diagnóstico y medición como la cadena de valor de Porter o el análisis FODA, lo que hace más complejo y completo el análisis (Morocho Tayupanda, 2016; Pérez Hernández, 2016, Vega Falcón, 2015). Este tipo de estudios adicionales permiten obtener información del estado de situación de la organización antes de establecer una nueva misión o visión estratégica.

Además, el CMI es considerado una herramienta de soporte para la planificación estratégica de destinos. Así, pueden mencionarse trabajos referidos a marcas de destinos o desarrollos de sitios turísticos (Vega Falcón, 2015; Vila, Costa y Rovira, 2010; Balagué i Canadell, & Navinés Badal, 2013). Según Vila, Costa y Rovira (2010: 234) *“cada destino turístico debe identificar las variables críticas necesarias para cumplir su respectiva estrategia y establecer las relaciones entre ellas en su mapa estratégico individual. Las variables deben medirse con indicadores que sean fáciles de comprender y que contengan datos fáciles de obtener. Como las variables se expresan en términos muy generales, se pueden usar muchos indicadores diferentes para medirlos y así especificar su significado”*. En ciertos casos, se observa una asociación directa con procesos de transformación general de la ciudad o del desarrollo turístico en particular, por lo que se entiende que se esta poderosa herramienta es comúnmente utilizada al momento de liderar un proceso de cambio.

Es interesante destacar que en este contexto referido a espacios públicos, la importancia de la voluntad política adquiere un rol fundamental para asegurar la potencialidad de esta herramienta de gestión a fin de proporcionar continuidad al desarrollo turístico de un territorio. En ocasiones, *“cuando se trata de destinos turísticos, el CMI puede basarse en las directivas del plan estratégico de turismo del lugar en caso de que cuente con uno”* (Vega Falcón, 2015) y por ello el desarrollo de una adecuada estrategia común se convierte en una necesidad imperiosa para el progreso, supervivencia y continuidad de los destinos turísticos, con vistas a crearle una ventaja competitiva.

Uno de los ámbitos dentro del sector público donde la incorporación de este modelo de gestión es más reciente es en el manejo de áreas protegidas estatales (Torres Matobelle, 2009) y en la creación de una marca turística (Guamán Bravo, 2016). También pueden hallarse trabajos aplicados a la gestión diaria de un organismo público de turismo local (Ramírez, 2000).

Además de estos aspectos, una de las adaptaciones más comunes al aplicar el CMI en un destino radica en la participación de los actores sociales en la delimitación de las cuestiones críticas y la determinación de las decisiones estratégicas del destino, lo que implica necesariamente una instancia de debate, negociación y consenso, diferente a lo que sucede en el ámbito privado, donde las directivas están establecidas unilateralmente por la gerencia de la empresa (Vila, Costa y Rovira, 2010).

Así, es posible advertir los matices particulares que adquiere el CMI cuando es aplicado en el ámbito turístico. Según el caso, será considerado una entidad empresaria más o, al referirnos a un destino turístico específico, se considerarán nuevas perspectivas que involucren las dimensiones social y ambiental del destino en el marco del desarrollo sustentable.

Aportes del Cuadro de Mando a la gestión pública de turismo. El caso de Mar Chiquita

Se toma como antecedente el aporte realizado por Ramírez (2000), quien aplica esta herramienta concreta en un organismo público de turismo local. En relación a ello el autor afirma que *“la información financiero-presupuestaria es necesaria para dirigir estratégicamente al Municipio, pero no es suficiente por sí sola, debiendo ser complementada con la información que requieren las otras visiones”* (Ramírez, 2000: 5) proveniente de los distintos actores sociales (políticos, ciudadanos, el personal, proveedores de bienes y servicios) que participan en la gestión comunal.

Siguiendo esta misma línea, en el presente trabajo se plantean las siguientes perspectivas: financiera-presupuestaria; usuario-ciudadano, procesos internos; aprendizaje y desarrollo y política. Se toma como unidad de análisis a la Dirección de Turismo del Partido de Mar Chiquita.

Para cada una de las perspectivas se propone abordar aspectos tales como la gobernabilidad, el equilibrio financiero, la satisfacción del usuario y los tiempos empleados en los procedimientos, entre otros (Ramírez, 2000). En primer lugar se determinará la visión, para luego identificar cuestiones estratégicas puntuales, objetivos y sus indicadores de medición. La información será recogida a través de técnicas como la entrevista semi-estructurada, y se acudirá al análisis de contenido de documentos oficiales, procedimentales y legislativos.

Se tomarán como temas críticos subyacentes los propuestos por la gestión del intendente Arq. Carlos Ronda, atendiendo al marco político que se quiere promover en el ámbito de la Administración Pública. Así, se establecen para todo el territorio municipal tres ejes estratégicos: Desarrollo Territorial, Reestructuración Integral Municipal y Comunicación Efectiva. Los mismos guiarán las acciones en todas las dependencias municipales del Partido.

En base a ello, se busca traducir y operativizar esa visión y los ejes estratégicos a objetivos e indicadores concretos que permitan no sólo gestionar sino también controlar el cumplimiento y coherencia entre la dirección política y los mandos operativos, concretamente dentro de la Dirección de Turismo del Partido de Mar Chiquita. Para realizar esta etapa del trabajo es fundamental el apoyo y la voluntad política de los funcionarios públicos (políticos y de planta) para aportar datos fidedignos.

Así, se propone el siguiente esquema (Ver Tabla 1). Del cruce surgen los objetivos aplicados al Área de Turismo. Y luego se establecen los posibles indicadores.

Tabla 1. Propuesta de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Dirección de Turismo del Partido de Mar Chiquita.

PERSPECTIVAS	EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	INDICADORES
<p>USUARIO-CIUDADADANO</p>	<p>Satisfacción del visitante-ciudadano</p> <p>Veracidad de la información</p> <p>Imagen de Marca del Destino</p>	<p>Lograr visitantes y residentes satisfechos</p> <p>Asegurar la fiabilidad de la información</p> <p>Conocer el posicionamiento del destino</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aumento de visitantes según período del año (para el primer año sería sólo la cantidad de visitantes por período del año) • Porcentaje de repetición de la visita al destino • Porcentaje predisposición a recomendar el destino • Porcentaje de incremento mensual de consultas recreativas por parte de la población local en las oficinas de atención • Incremento anual de visitas al sitio web • Comentarios de visitantes en redes sociales • Percepción de la imagen de marca • Número de quejas por parte de los usuarios (turistas/residentes) por información errónea • Número de quejas por parte de los prestadores por información errónea • Estructura y calidad de contenido de la información de promoción

<p>FINANCIERA-PRESUPUESTARIA</p>	<p>Fuentes alternativas de financiamiento</p> <p>Productividad de los recursos aplicados</p>	<p>Generar nuevas fuentes de financiamiento</p> <p>Reducir los costos operativos</p> <p>Mejorar la utilización de los recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de recursos privados obtenidos respecto del gasto total para la realización de eventos • Ingresos por venta de merchandising • Porcentaje de aportes provenientes de Nación y Provincia para fiestas públicas y acciones promocionales • Porcentaje de Ingresos al erario público provenientes de tasas de publicidad y promoción en espacios públicos (sampling, exhibición de marcas de automotores, etc.) • Porcentaje de reciclado y reutilización de material (folletos no fechados, impresiones varias) en comparación a años anteriores.
<p>PROCESOS</p>	<p>Calidad y mejora de los procesos</p> <p>Comunicación interna efectiva</p>	<p>Planificar la reasignación de procesos</p> <p>Revisar y evaluar procesos y materiales</p> <p>Identificar canales de comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de calidad en la atención al público • Incorporación anual de mobiliario en las oficinas de información turística • Frecuencia semestral de mantenimiento de las instalaciones • Porcentaje de ocasiones en las que la oficina permaneció cerrada o abrió sus puertas tarde • Grado de cumplimiento de tareas según planificación previa • Valoración de la comunicación interna por parte de los empleados y definición de medios • Tiempo requerido para la contestación/resolución de una consulta vía mail, redes sociales, telefónica o personalmente • Porcentaje de áreas con certificaciones de Calidad

<p>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</p>	<p>Profesionalización del personal</p> <p>Satisfacción de los empleados</p>	<p>Definir y actualizar funciones</p> <p>Desarrollar capacidades de los empleados</p> <p>Propiciar el buen clima laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal que ha realizado al menos una capacitación o formación extra laboral • Porcentaje de rotación de los empleados dentro de la Dirección / Oficina • Asistencia a los talleres de capacitación e información ofrecidos por el Municipio • Encuesta a empleados sobre nivel de motivación • Cotejo entre funciones percibidas y funciones establecidas por reglamento
<p>POLÍTICA</p>	<p>Visión del turismo a nivel municipal</p>	<p>Determinar el aporte del turismo al desarrollo local</p> <p>Definir el perfil de los destinos del Partido</p> <p>Revisar la estructura municipal</p> <p>Fortalecer la Integración al interior del Partido</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de contribución de la actividad turística al PIB local • Número de oportunidades productivas para la población local • Percepción de la imagen del Partido • Grado de asociación del turismo con las localidades • Diversidad y distribución de atractivos a lo largo del Partido • Número de reuniones anuales con agentes del desarrollo turístico • Grado de complejidad de la estructura municipal y superposición de tareas y funciones con otras áreas del municipio. • Ubicación de la Dirección dentro del organigrama. • Frecuencia y tipo de comunicaciones inter-áreas.

Fuente: Elaboración propia.

CONSIDERACIONES FINALES

Como producto del análisis se evidencia el potencial de la herramienta para comprender, aprehender y mejorar la gestión del Estado. Es posible ob-

servar que desde el Municipio existe una clara intencionalidad por modernizar la estructura administrativa, al establecer ejes estratégicos de gestión integrales a todo el Partido. Sin embargo aún resta profundizar en indicadores más tangibles que permitan mejorar la eficacia y eficiencia de aquello que desde la voluntad política se establece, en tanto los ejes estratégicos planteados no son lo suficientemente abarcados para contener cuestiones que tienen que ver con la práctica turística.

Este estudio intenta ser un aporte para la sistematización de trabajos basados en el fomento del CMI dentro de la gestión turística, y pretende a su vez ofrecer una aproximación simplificada de la aplicación de una herramienta útil a una institución del Estado para comprender y mejorar la gestión cotidiana del área. Esta sería al menos una primera instancia de aplicación, reconociendo que el CMI si bien es simple, contempla otras etapas y conexiones que aquí no fueron incluidas. Queda planteada la posibilidad de proyectar la aplicación del CMI a otras áreas de gobierno, sobre la experiencia piloto que aquí se presenta e ir ampliando la cobertura hasta alcanzar a todo el Municipio.

Se reconoce la importancia del compromiso, la opinión, el trabajo articulado y la predisposición por parte de los empleados para llevar a cabo con éxito esta tarea, ya que son quienes conocen las demandas del sector y las problemáticas que se generan en el día a día y asimismo son depositarios de la responsabilidad de brindar un buen servicio público.

A su vez se advierte lo significativo que resulta la definición de lineamientos políticos claros y planificados que actúen como marco y brinden una orientación hacia la cual se quiera dirigir al municipio. A esto se suma la necesidad de que exista una estructura orgánica ordenada entre los diferentes actores intervinientes y se conozca el estilo de gestión y la cultura organizacional. Todos estos aspectos suelen estar desdibujados dentro del ámbito público, por lo que la implementación del CMI permite hacerlos tangibles.

Se considera fundamental profundizar también en la comunicación interna de manera de traducir y difundir los ejes estratégicos para que todos los miembros de la organización tengan en claro hacia dónde se dirige la organización y qué se quiere lograr.

Además es importante destacar que este tipo de trabajos requieren de un tiempo prolongado que permita la inmersión en la gestión pública diaria y la identificación de las cuestiones críticas, que serán distintas en cada organización.

Dado que el trabajo que aquí se presenta plantea como ámbito de aplicación el sector público y especialmente el turístico, se considera como una de las perspectivas más importantes la satisfacción del visitante y del residente, al cumplir con una de las premisas básicas de la actividad del Estado.

Por último, sería deseable que los resultados de la aplicación de esta herramienta sean considerados como insumo para las siguientes gestiones, independientemente de la vinculación directa con los ejes estratégicos propuestos por el gobierno de turno. Se constituye como un puntapié inicial sumamente

valioso, por el trabajo de relevamiento, capacitación y compromiso de los empleados. En cualquier caso, independientemente del contenido de la política formulada desde la gestión política, contar al menos con un direccionamiento hacia el cual dirigir esfuerzos es un primer paso.

En síntesis, este estudio constituye un aporte puntual a la consideración de un instrumento con gran potencial para la gestión pública turística, cuya aplicación no está muy difundida. Representa una contribución al conocimiento sobre la medición del desempeño en la administración pública de los destinos turísticos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acerenza, M. A. (1986). *Administración del Turismo. Conceptualización y Organización*, Ed. Trillas (1 vols.), segunda edición, México.
- Balagué i Canadell, J., & Navinés Badal, F. (2013). Sistema de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico: aplicación a la Costa Brava centro. *Harvard Deusto Business Research*, 1(2), 132-146.
- Barros da Silva J. B. & Rodríguez González R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. Universidad de Valladolid, España, en *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 2 (4), 117-148.
- Bombini, M. S., & Diblasi, J. V. (2010). Cuadro de Mando Integral, evidencia en el sector público y la experiencia en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza.
- Conejero Paz, E. (2005). Globalización, gobierno local y democracia participativa. *Cuadernos Constitucionales de la cátedra Fadrique Furio Ceriol (en cursiva)*, (52), 13-31.
- Fernández-Santa Cruz, M. V. (2004). Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras en España. Variables críticas de actuación. *Papers de Turisme*, (36), 40-55.
- García Navas, F., Becerra Benítez, F., Cebrino Casquero, F., Delgado Reina, C. y Álvarez Gallego, M. (2014). Importancia económica de la industria de reuniones y eventos en Málaga. Fundación Ciedes. Recuperado de <http://ciedes.es/images/stories/Cuadernos/Cuaderno14.pdf>.
- Guaman Bravo, P. J. (2016). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral como elemento estratégico para la marca Salcedo*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador.

- Hernández Gómez, C. (2006). Propuesta de Cuadro Mando Integral para la Agencia de Viajes Destinos SA. (Tesis de grado). Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica.
- Iturburu, M. S. (1999). Municipios argentinos: potestades y restricciones constitucionales para un nuevo modelo de gestión local. (2° edición) Instituto Nacional de la Administración Pública – INAP - Dirección Nacional de Estudios y Documentación, Dirección de Estudios e Investigaciones.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). In Search of Excellence—der Maßstab muß neu definiert werden. *Harvard manager*, 14(4), 37-46.
- Ledesma, J. S. (2014). Fundamentos del cuadro de mando integral aplicados a la gestión estratégica de los destinos turísticos. En N. Wallingre. (Ed.) *Gestión de municipios turísticos. Instrumentos básicos de acción* (pp.261-272). Bernal, Argentina. Editorial: Universidad Nacional de Quilmes / Prometeo
- Levi, M., Weber, M., Skocpol, T., Evans, P., Oszlak, O., Peters, B. G., & Wildavsky, A. (2015). El valor estratégico de la gestión pública. Trece textos para comprenderla.
- López, Andrea (2002) *La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual*. I.N.A.P. Dirección de Estudios e Información. Doc. N° 68, Serie I, Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. España.
- Morocho Tayupanda, A. S. (2016). Diseño del cuadro de mando integral para la Compañía de Turismo RIOEMPRES Tour SA, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. (Tesis de grado). Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, Ecuador.
- Pérez Hernández, H. (2016). Modelo de Cuadro de Mando Integral Sostenible para los Prestadores Turísticos del Municipio de San Antonio del Tequendama. (Tesis de grado). Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Facultad de Ingeniería. Bogotá, Colombia.
- Ramírez, N. L. (2000). La gestión de la mejora en el Municipio. La integración de la visión financiero-presupuestaria en el cuadro de mando. Comunicación presentada en XV Encuentro de Profesionales en Ciencias Económicas del Ámbito Municipal, Tandil [ARG], 23-25 noviembre 2000.
- Sánchez, J. D. B., & Sánchez, A. V. (2005). Estrategia y cuadro de mando integral en una empresa pública local: el caso de GIVSA. *Revista de economía y empresa*, 23(54), 151-170.

Torres Matovelle, P. A. (2009). Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a la gestión del turismo en el Parque Nacional Machalilla (Tesis de Maestría). Quito: EPN.

Vega Falcón, V. (2015). Balanced Scorecard aplicado al Desarrollo Turístico de un territorio: Caso Municipio Santa Clara, Ecuador. En Vega (Presidencia). III Congreso Científico UNIANDES. Congreso llevado a cabo en Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador.

Vila, M., Costa, G., & Rovira, X. (2010). The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example. *Tourism Management*, 31(2), 232-239.

Recibido: 01/12/2017 | Aceptado: 15/12/2017