

MAESTRÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA

LAS NUEVAS TENDENCIAS EN GESTION MUNICIPAL

*Propuesta de un modelo de Administración Turística para
el Municipio de La Plata, Provincia de Buenos Aires*

Marzo 2012

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de
Magíster en Gestión Turística

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de La Plata

Director de Tesis:
Presentado por maestrando:

Prof. Dr Carlos Garay
Gloria Molinari
Domicilio: calle 26 n°1823-La Plata

MTA
MAESTRÍA
EN GESTIÓN
TURÍSTICA

Índice:	4
A. Introducción	7
A.1. Estructura del trabajo:.....	8
B. Alcance del trabajo	11
1. CAPÍTULO I: Objetivos, metodología, plan de trabajo y marco de referencia	8
1.1. Objetivos.....	8
Objetivos Generales	8
Objetivos Específicos	8
1.2. Metodología.....	9
1.3. Plan de trabajo	10
1.4. Marco de Referencia	11
2. CAPITULO II: El rol del Estado en turismo	14
2.1. El Sistema Turístico y la gestión de los Municipios Turísticos.....	14
2.2. Funciones del Estado.....	16
2.3. Niveles de actuación del Estado:	18
2.4. Funciones de la planificación ().....	19
2.5. ¿Qué es un Municipio Turístico?.....	21
3. CAPITULO III: Los Sistemas de Información. Oficina de información turística	29
3.1. Introducción.....	29
3.2. ¿Qué es una oficina de información turística?.....	29
3.3. Funciones de las oficinas de turismo	30
3.4. Usuarios de la oficina de información.....	32
3.5. La Información turística: información para qué y para quién	34
El relevamiento de la oferta.....	34
El relevamiento de la demanda.....	35
El relevamiento e inventario de lo recursos.....	35
4. CAPITULO IV: Manual de Directrices de Gestión de Municipios Turísticos	37

4.1. ¿Qué son las Directrices de Gestión Turística de Municipios?	37
4.2. ¿Cuáles son los objetivos?.....	37
4.3. La Gestión Turística de Municipios	38
Directriz 1: Referida al Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el Destino.....	40
5. CAPITULO V: Administración de las Matrices de las Directrices de Gestión Turísticas de Municipios a la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata.....	44
5.1. Administración de la Matriz de Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el destino, a la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata,.....	44
5.2. Matriz 2: Directrices referidas a las relaciones del Organismo local de Turismo	46
5.3. Matriz 3: Directrices referidas a la Comunicación del destino.....	47
5.4. Matriz 4: Directrices referidas a la Gestión ambiental.....	48
5.5. Matriz 5: Directrices referidas a la gestión de calidad	49
5.6. Matriz 6: Directrices referidas a la gestión de los recursos humanos	51
5.7. Matriz 7: Directrices referidas a la gestión del conocimiento del destino	52
5.8. Matriz 8: Directrices referidas a la tecnología de soporte a la gestión	53
5.9. Síntesis de los resultados obtenidos en las matrices versus el resultado deseado definido por la SECTUR.....	54
6. CAPITULO VI: Modelo propuesto para la administración local de turismo y su oficina de información turística.....	55
6.1. Antecedentes a la propuesta.....	55
6.2. El modelo propuesto	58
6.3 Descripción del Modelo	61
Planificación:	61
Organización:.....	64
Dirección	64
Control:.....	66
Identificación de los objetivos definidos por la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata.....	68
Identificación de metas y Estrategias	69
Definición de metas e indicadores de desempeño	72

Tablero de seguimiento y control. Importancia de los indicadores	74
Ajustes al modelo del Tablero de Comando Integral para su aplicación en las organizaciones del sector público:	79
7. CAPÍTULO VII: Conclusiones	81
8. Bibliografía	90

A. INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo propongo la factibilidad de aplicar un modelo de gestión comúnmente utilizado en las organizaciones privadas a los organismos públicos, en este caso dedicados a la actividad turística. Nos concentraremos en la gestión Municipal del turismo en la ciudad de La Plata.

Para ello, utilicé el Manual de Directrices de Municipios Turísticos de la SECTUR, aplicado a la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata, con el fin de evaluar diferentes aspectos de la gestión.

Se realizó un diagnóstico situacional interno de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata y de su oficina de información Turística, a partir del cual se determinó la problemática institucional, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A partir del diagnóstico de situación se buscó evaluar la factibilidad de aplicación de un modelo de gestión que abarque los siguientes aspectos: Planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución, control y a través de éste la retroalimentación de todo el proceso.

Asimismo, se intentó analizar diversas cuestiones de la gestión municipal para evaluar el grado de planeamiento de sus actividades, las limitaciones en cuanto a la utilización de sus recursos, la coordinación interna de sus recursos humanos, la ejecución y el control de lo planificado. Por otra parte, evaluar las posibilidades de implementación del modelo de referencia, analizar las posibles restricciones de aplicación de un modelo de gestión no convencional para la administración pública, intentando dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Aplicar estas herramientas, hace mas eficientes a las Organizaciones Públicas?

- ¿Las Organizaciones Públicas funcionan bien en la gestión burocrática o es necesario hacer cambios radicales?

Pretendo que este trabajo aporte información para asistir a los planificadores y quienes deben tomar decisiones, para explicar la realidad actual y prepararse para los cambios futuros, promoviendo así la competitividad a largo plazo, ganar posiciones acerca de la posibilidad de asesorar al sector privado desde el ambiente público.

Una vez culminado el análisis se propone, la posible implementación de una metodología de gestión a la empresa pública y la definición de una serie de indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos

A.1. Estructura del trabajo:

La presente tesis consta de VIII capítulos, en los que se desarrollan las siguientes temáticas:

Capítulo I:

Presenta los objetivos generales y específicos que dieron marco al trabajo de investigación y aporta la metodología de estudio, el plan de trabajo y el marco de referencia en el que se encuadra la tesis.

Capítulo II:

En este capítulo, y a partir de los interrogantes planteados precedentemente, se analizó el rol del estado en el Turismo, entendiendo al Estado como estamento Municipal, cuáles son sus funciones y cuáles son los nuevos retos a los que se enfrenta en el nuevo escenario.

Se verificó además que la ciudad de La Plata cumple con los lineamientos que estipula la OMT (Organización Mundial del Turismo) para ser considerada Municipio Turístico, motivo por el cual es factible administrar el Manual de Directrices de Municipios Turísticos.

Capítulo III:

En este capítulo se vuelca el relevamiento realizado sobre los atractivos de la ciudad de La Plata, con un análisis FODA que refleja cuáles son a mi criterio las debilidades a las que se debe dirigir el modelo propuesto.

Capítulo IV:

En este capítulo se analiza qué es una oficina de información turística, qué funciones debe cumplir, cuál es la información que deben manejar, quienes son los usuarios de dicha información.

A efectos de cumplir con estos objetivos se tendrá en cuenta la Matriz de Directrices de Municipios turísticos referida a los centros de información y conforme al diagnóstico surgido por la administración de la misma, se sugerirían, preliminarmente algunas conclusiones que servirán como antesala al modelo que surgirá como propuesta final.

Capítulo V:

En este capítulo se presenta el Manual de Directrices de Municipios Turísticos, describiendo qué es dicho manual, cuál es su importancia, cuáles son sus objetivos y realizando una descripción de cada una de las directrices.

Capítulo VI:

En el capítulo VI se muestran las conclusiones de la administración de las Matrices del Manual a la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata y a la oficina de información turística. A su vez se presenta un resumen de la información que surge de las ocho matrices. Por otra parte, de los datos que surgen de la administración de la Matriz 3 y de la entrevista realizada a la Directora de Turismo de la Municipalidad de La Plata se presenta un análisis FODA de la Oficina de Información Turística:

Capítulo VII:

Se presenta el modelo de propuesta para la administración local de turismo y su oficina de información turística, definiendo los principales aspectos y objetivos.

Capítulo VIII:

Este capítulo expone las conclusiones que surgen del relevamiento realizado y del análisis teórico en relación al Turismo y la importancia de “planificar el Turismo”

B. ALCANCE DEL TRABAJO

El presente trabajo se focalizó únicamente en la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata y su Oficina de Información Turística.

A efectos de la correcta aplicación del Manual de Directrices de Municipios Turísticos, se verificó si la ciudad de La Plata, cumple con las condiciones que estipula la OMT sobre Municipios Turísticos.

Una vez verificado, se administró, analizó y comparó el Manual de Directrices de Municipios Turísticos elaborado por la Secretaría de Turismo de la Nación y su aplicación a la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata, tratando de evaluar cuales de las directrices de Municipios se aplican al de La Plata, y por ende a su Dirección de Turismo y oficina de información turística.

A partir de los resultados obtenidos, se propuso el modelo de gestión que incluye los pasos del proceso administrativo, a efectos de mejorar la gestión y brindar herramientas de planificación que ayuden a tener una visión más amplia, eficiente y eficaz de las Dirección de Turismo y su oficina de información turística.

1. CAPÍTULO I: OBJETIVOS, METODOLOGÍA, PLAN DE TRABAJO Y MARCO DE REFERENCIA

1.1. Objetivos

Objetivos Generales

- Contribuir al desarrollo de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata y su Oficina de Información Turística, a través de un Modelo de Administración Turística Municipal.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la gestión de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata y de su oficina de información turística.
- Desarrollar un análisis situacional interno. Determinar la problemática institucional.
- Analizar la estructura actual de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata y de su oficina de información turística.
- Analizar el proceso de fijación de objetivos, planes, programas y decisiones.
- Comparar el Manual de Directrices de Municipios de la SECTUR con el modo de funcionamiento y gestión de la Dirección de Turismo y su oficina de información.

- Diseñar un Modelo de Administración Turística Municipal, adaptado a la realidad local, que sirva de guía para mejorar la gestión.
- Proponer una serie de indicadores a modo de tablero de comando a los efectos de evaluar el funcionamiento de la gestión.
- Enunciar un conjunto de acciones e ideas fuerza que favorezcan el desarrollo turístico y la mejora de la gestión pública municipal.

1.2. Metodología

Con este análisis se procuró demostrar si la ciudad de La Plata es considerada por sus gobernantes como un destino turístico y si quienes son responsables de la gestión turística municipal aplican algún modelo y/o herramientas de gestión necesarios para una planificación adecuadas. De no ser así se planteará un modelo de gestión turística aplicable al municipio de La Plata tendiente a mejorar la administración y organización de los recursos.

Para el presente trabajo se tomó como referencia y método de comparación el Manual de Directrices de Municipios Turísticos, recientemente editado por la Secretaría de Turismo de la Nación. Los valores máximos de las variables medidas por el Manual que definen la situación ideal en lo que a gestión de la calidad interna del organismo local de turismo se refiere, fueron comparados con los resultados obtenidos por el relevamiento realizado durante el trabajo de campo que se llevó a cabo a fin de analizar si el Área de Turismo de la Municipalidad cumple con las necesidades y expectativas de los turistas y asegura la competitividad del destino; y si cumple con las recomendaciones en lo que a gestión se refiere sugeridas por la SECTUR en el Manual.

El tipo de estudio que se realizó es descriptivo, cuali-cuantitativo e interpretativo dado que, además de datos duros, la descripción del estudio realizado es acompañado por información, producto de las entrevistas con los diferentes actores consultados.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, es importante señalar que se trabajó en el procesamiento de información secundaria (Desk Research), ampliada con informes realizados.

La técnica utilizada fue entrevistas personales, realizadas a la Directora de Turismo de la Municipalidad de La Plata y a los encargados de los centros de informes.

Para el diagnóstico de la ciudad de La Plata, la Dirección de Turismo y la Oficina de Información Turística fueron utilizados los siguientes modelos de análisis de contexto: DAFO y Modelo de Porter.

1.3. Actividades

- Relevamiento de Información primaria, entendida ésta como toda aquella información que existe, si lo hubiere en la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata (trabajos previos, relevamientos anteriores, base de datos).
- Encuestas de respuestas semicerradas a la Directora de Turismo y al encargado de la Oficina de Información Turística.
- Entrevista a la Directora de Turismo de la Municipalidad de La Plata, la misma se realizó a través del formulario elaborado por la SECTUR en su Manual de Directrices a los efectos de poder comparar y elaborar los resultados.
- Entrevista al personal a cargo de la oficina de información turística.
- Análisis de toda la información relevada, comparando los valores sugeridos por la SECTUR en su matriz de valoración, con los resultados

obtenidos del diagnóstico de la Dirección de Turismo y su oficina de información.

- Propuesta de un Modelo de Administración Turística Municipal
- Desarrollo de un tablero de control que nos permita evaluar el funcionamiento del nuevo modelo y su evolución.

1.4. Marco de Referencia

En los últimos años, se ha estado gestando la aparición de un nuevo escenario local, que ha acompañado un profundo proceso de reforma del Estado. La comunidad también ha acompañado este proceso, aumentando la participación ciudadana; despertando mayor interés por aspectos cercanos y puntuales de la ciudad y por programas de participación de gobiernos locales con organizaciones de base, ONGs y asociaciones intermunicipales con el objeto de generar corredores productivos y de servicios asociados, y la posible formación de clusters. Asimismo se ha dado un proceso de planificación estratégica en las ciudades grandes e intermedias con la aplicación del modelo de presupuestos participativos.

Todos estos fenómenos muestran una articulación novedosa público-privado, una mayor asociatividad horizontal de los municipios entre sí, a través de la formación de corredores productivos, turísticos, industriales, actividades conjuntas, rutas alimentarias, etc. y la incorporación de nuevos roles económicos y sociales.

El proceso de descentralización aparece como una megatendencia universal que encuentra fundamentos en la revolución científica y tecnológica, en la reforma del Estado, en las demandas de la sociedad civil, y en las orientaciones privatizadoras (Coraggio: 1997), donde los gobiernos se convencen que desde estructuras altamente burocratizadas y centralistas, lentas en las decisiones y en gestión, además de altamente costosas, poco puede hacerse y controlarse en un mundo que demanda soluciones expeditivas.

Los Municipios en la actualidad asumen nuevas y mayores funciones, han crecido en el número de empleados, no cuentan con recursos suficientes, su capacidad de gestión con frecuencia es limitada.

Esto hace que deban reaccionar ante los requerimientos de la ciudadanía con una visión estratégica de sus políticas públicas, plantearse diferentes estrategias que den respuesta a las siguientes preguntas: cuáles son las acciones que el gobierno está dispuesto a encarar en función del diagnóstico de situación que haya realizado; cómo realizará esas acciones de acuerdo a los recursos económicos y humanos que posee; y finalmente cuáles son las capacidades que debe desarrollar el Municipio para tener éxito al llevar adelante esas acciones.

Otra pregunta es: ¿es factible en la administración pública el pasaje de un modelo de gestión burocrática a uno de gestión gerencial?, ¿esto supone la búsqueda de una mayor eficacia, eficiencia, efectividad y relevancia en las organizaciones para que la lógica del control y de evaluación deje de ser de procesos y de normas y pasar a medirse según el impacto y la performance?. Esto, no pasa solamente por el qué y cuánto se utiliza el presupuesto asignado sino cómo, dónde, quiénes, cuándo y por quiénes fue ejecutado. Se trata de dar un salto cualitativo hacia gobiernos abiertos, capaces de modificar las viejas costumbres organizativas, tendiendo a dejar de lado las estructuras piramidales para dar paso a la interdependencia jerárquica y de autonomía funcional, favoreciendo el trabajo en equipos. La realidad indica que tanto las organizaciones públicas como las privadas son verticalistas, hay alguien que imparte las órdenes, que dirige, que guía y otro/s que obedecen y en muchos casos sin estar de acuerdo. Cabe señalar al respecto la influencia de diversos aportes provenientes de la administración, como los enfoques de calidad total, reingeniería institucional y el planeamiento estratégico en donde se apunta a que haya menor concentración del poder, mayor descentralización e incorporación de roles de auditoría, control y fiscalización. Estos aportes de la administración proveen de herramientas de gestión y control, utilizadas por las organizaciones privadas, conciente o

inconcientemente, que comienza con la etapa de planificación, dirección, coordinación, ejecución, control y retroalimentación del proceso.

Este proceso de reforma, que debería ir apareciendo en los organismos públicos, fomenta el buen manejo de los fondos públicos, la planificación y presupuestación en tiempo y forma (presupuestos por programa, participativo, etc.), la informatización del municipio, etc.

No obstante lo expuesto, es real que en el sector público es más difícil medir el desempeño de la gestión que en el ámbito privado, debido, fundamentalmente, a que la evaluación funciona mejor cuando existe claridad sobre qué se está midiendo y por qué.

Este tipo de claridad es característica del sector privado ya que el objetivo que persiguen sus gestores es claro e indiscutible: las compañías privadas existen para generar beneficios y valor a sus propietarios. Hay modos bien conocidos para medir si una empresa privada está alcanzando estos objetivos: se pueden revisar indicadores como los beneficios, ingresos, precio de las acciones, cuota de mercado, etc.

Sin embargo, la medida del desempeño en el sector público es una tarea diametralmente distinta, ya que las organizaciones del sector público existen por razones distintas a las de las privadas. Los gobiernos se rigen por el objetivo de mejorar la vida de los ciudadanos de modo que no pueden ser fácilmente valorados en pesos.

La amplia bibliografía sobre temas de administración en turismo¹, hacen en su mayoría referencia a la aplicación de las diversas técnicas administrativas como herramientas de gestión para el sector privado, muy poca bibliografía aplica esas mismas técnicas a la administración pública, desarrollando más las funciones del estado como facilitador de la actividad que como gestor y administrador de los recursos.

¹ Ver bibliografía.

Tanto el Manual de Directrices, como algunos artículos sobre la Planificación Municipal, hacen mención a la metodología aplicada para la planificación estratégica de municipios, el rol del estado y las funciones de apoyo al sector privado, como si esto solamente fuese suficiente para hacer efectiva la gestión Municipal, pero no la forma en que los Municipios articulan y gestionan estos programas, coordinan sus recursos, fijan objetivos estratégicos, tácticos y operativos, controlan su aplicación y resultados, designan responsables y dirigen equipos técnicos para cumplir con su función.

Por esta razón, el presente trabajo pretende realizar un diagnóstico de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata y de su Oficina de Información Turística definiendo cuál es su estructura, de quién dependen las decisiones, quiénes las ejecutan, quién administra el presupuesto, cuáles los programas que se planificaron, cuáles se ejecutaron, cuáles no, por qué razón, (mal formulados los objetivos, equipo técnico insuficiente, escasa planificación, falta de diagnóstico previo), etc

Cabe preguntarse entonces, ¿se puede gestionar de manera eficiente en la administración pública?, ¿se pueden utilizar eficiente y eficazmente los recursos (humanos, monetarios, materiales)?, ¿Pueden los fondos públicos ser utilizados como los privados? ¿Las herramientas de gestión hacen más eficiente la gestión pública?, ¿Se cuenta con personal profesionalizado?, ¿Cual es el nivel de capacitación?, ¿Cuáles los recursos asignados?, ¿Con qué presupuesto se cuenta para el cumplimiento de los programas (de haberlos)?

2. CAPITULO II: EL ROL DEL ESTADO EN TURISMO

2.1. El Sistema Turístico y la gestión de los Municipios Turísticos

Los Municipios se han convertido en la categoría gubernamental mas apropiada para desarrollar e impulsar el turismo local. Su rol y participación en la gestión pasa por generar acciones encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas mediante la integración de sus recursos (humanos, materiales, financieros) y además por generar un escenario capaz de fortalecer las relaciones institucionales público-privadas, la participación ciudadana, la articulación con las Universidades y con otras Organizaciones.

Desde esta visión, el turismo debe considerarse como un sistema, formado por una trama de relaciones que caracterizan su funcionamiento. El sistema funcional del turismo está basado en factores de oferta y demanda.

- El factor demanda consta de los mercados turísticos actuales y potenciales, tanto nacionales como internacionales. Estos se encuentran en estrecha relación con tendencias de desarrollo en el mercado internacional, y los mecanismos de la globalización, además de encontrarse constantemente afectados por eventos políticos y financieros, bélicos, climáticos
- Los factores de la oferta están representados por el desarrollo de productos turísticos consistentes en: atractivos, instalaciones y servicios de apoyo de diversa índole.

El factor oferta está constituido por la industria turística y debe estar constantemente en un proceso de revisión y modernización para implementar cambios tecnológicos y de gestión en los negocios de la industria, además de la generación de nuevos productos y servicios, que respondan a las nuevas expectativas de los clientes.

Es el Estado el que tiene una responsabilidad y un papel importantísimo, ya que está a cargo de fomentar, planificar y regular las actividades turísticas en el país. Una buena gestión del sector público debe prevenir, minimizar y mitigar la

mayoría de los impactos negativos que se tienden a generar a través de la actividad turística. Sin duda, la responsabilidad por el buen manejo del turismo es compartida con el sector privado, el cual, a través de su actitud y acción, es el que debe asegurar la práctica real de una gestión sostenible del desarrollo a lo largo del tiempo.

La tarea de lograr que el sistema anteriormente mencionado funcione de manera eficiente, es una tarea compartida entre el sector público y privado. El sector público está a cargo de crear un marco regulador, facilitador, promotor e inversor, para que el sector privado, que está a cargo de la generación de los productos y la competitividad de la oferta, pueda trabajar en mejores condiciones.

Mónica Iturburu (1999) plantea que existe un consenso respecto del reciente proceso de redefinición de los roles y del cambio en los modos de la intervención de los gobiernos locales; en general se coincide en diferenciar entre “competencias tradicionales” –la gestión administrativa, el desarrollo urbano, la prestación de servicios públicos, la regulación de la vida comunitaria- y “nuevas competencias” -que incluyen actividades de promoción económica, de desarrollo social (que incluye entre otras a la educación), referidas al medio ambiente, de ejercicio de autoridad o poder regulatorio, de seguridad, y actividades referidas a la salud.

En el siguiente cuadro comparativo, se expresa la diferencia de modelos de gestión del estado y los cambios que se plantearon en la forma de trabajo del modelo burocrático al modelo gerencial.

Cambio Político-organizacional		
	Modelo Administrativo-burocrático	Modelo gubernativo-gerencial
Lógica	De rutinas, normales y procedimientos. Legalismo	De eficacia y performance. Evaluación y monitoreo
Principios	Centralismo, verticalidad, jerárquico, sectorialización Descompromiso	Descentralización. Trabajo en equipos, horizontalidad, flexibilidad. Implicación de personal, incentivos
Presupuestación	Ausencia de programación del gasto y de caja, alta incidencia de la deuda flotante de arrastre. Presupuestación general	Cierre de cuentas, presupuestos por programa, base cero y participativos
Lógica Política	Acumulación vía punteros, dintelismo y centralismo partidario. Liderazgo tradicional	Acumulación vía eficacia en la gestión, nueva articulación público provado, descentralización, nuevo liderazgo
Control	Escasa cultura de control y evaluación	Nuevos roles de auditoría y control. Acercamiento de las estructuras a usuarios y clientes

Fuente: Daniel García Delgado - FLACSO

Como se observa en el gráfico que antecede, se destaca en el rubro de lógica política una nueva forma de pensar el Municipio de un modelo de clientelismo, punteros y centralismo partidario a otro de eficacia, eficiencia, descentralización y liderazgo, esto expresado como el deber ser ¿Como una expresión de deseo?, o ¿es posible en la práctica romper esta estructura tan tradicional, resignar poder, abrir el modelo a la participación?

Para que un gobierno local pueda realizar una actividad debe tener competencia para hacerlo. En el derecho público la competencia puede definirse como la aptitud de obrar de las personas públicas o de sus órganos, por lo que ésta debe salir de una norma expresa. La definición de las competencias implica la respuesta a dos interrogantes: ¿qué hacer? y ¿cómo hacerlo? La primera indica las áreas en las que el gobierno debe (y puede) actuar; en tanto que la segunda nos orienta respecto a la modalidad de hacerlo (Iturburu, 1999:39).

2.2. Funciones del Estado

Según el Manual de Planificación Turística de la CEPAL (2005), tres son las funciones básicas y principales de cualquier estado: nacional, provincial, municipal.

- **Asignación:** esto es la provisión pública de bienes y servicios a través de sus instituciones y que son financiadas por fondos públicos
- **Distribución:** lograr una equitativa distribución de la riqueza para los sectores más desprotegidos y marginados, con un esquema de transferencia mas justa desde los sectores que más tienen a los que menos poseen.
- **Estabilidad:** función macroeconómica que se relaciona con la estabilidad del empleo, de los precios, la solidez de las cuentas públicas.

Según Alejandro Villar (2008:56), el turismo por tratarse de una actividad compleja y dinámica está relacionado con una gran cantidad de políticas públicas que, bien administradas, hacen más competitivo el destino, a saber: políticas económicas, de transporte, de infraestructura, de comunicaciones, migratorias, sanitarias, laborales, ambientales, culturales.

Además de estas funciones que les son propias al Estado, en el caso particular del turismo en casi todos los países conviven organismos públicos que dependen de la administración central o gobierno nacional con otros que dependen de gobiernos provinciales o regionales y municipales. Los teóricos y los documentos de la OMT asignan al conjunto de estos organismos las siguientes funciones (Santiago Barcos-Lic. Gloria Molinari, 1999)

1. Investigación, estadística y planificación:

Se investiga el impacto económico del turismo y sus efectos sobre la cultura y el ambiente. Se realizan estadísticas sobre ingreso y egreso de turistas, capacidad hotelera, porcentaje de ocupación, promedio de gasto. Planes generales de desarrollo y dinamización turística, de promoción, sectoriales, comerciales, de desarrollo de mano de obra etc.

2. Inventario de recursos turísticos:

Riquezas culturales, naturales, flora, fauna, zonas especialmente protegidas, parques nacionales, patrimonios culturales, y el patrimonio turístico en general.

En ese rubro adquiere vital importancia la política proteccionista ambiental; la protección, estimulación y promoción de artesanías y folklore en general, así como la existencia cada vez más frecuente de leyes especiales y de organismos que declaran bienes culturales, zona de interés especial, monumentos y ciudades patrimonios de la humanidad, patrimonios protegidos, declaraciones de fiestas y eventos populares de interés cultural y turístico, etc.

3. Desarrollo de instalaciones turísticas:

Se trata de programas de financiamiento, estímulo a las inversiones o para la creación y mejora de las empresas y su administración y gestión. Algunos países

administran fondos de inversión para estos fines, anticipan fondos u otorgan préstamos para refaccionar hoteles, restaurantes o mejorar el transporte.

4. Capacitación de recursos humanos:

Implica formar, entrenar y desarrollar personal especializado. Abarca la determinación de necesidades de mano de obra y su capacitación así como creación y ayuda a instituciones educativas formales y no formales.

5. Promoción del turismo e información:

Incluye la producción y distribución de material de promoción y la publicidad en medios de comunicación de masas como programas de cadenas televisivas. Promover al destino en su conjunto asistiendo a ferias, rondas de negocios.

6. Facilitación:

Incluye lo referido a formalidades fronterizas, visados, intercambio de divisas.

7. Cooperación internacional:

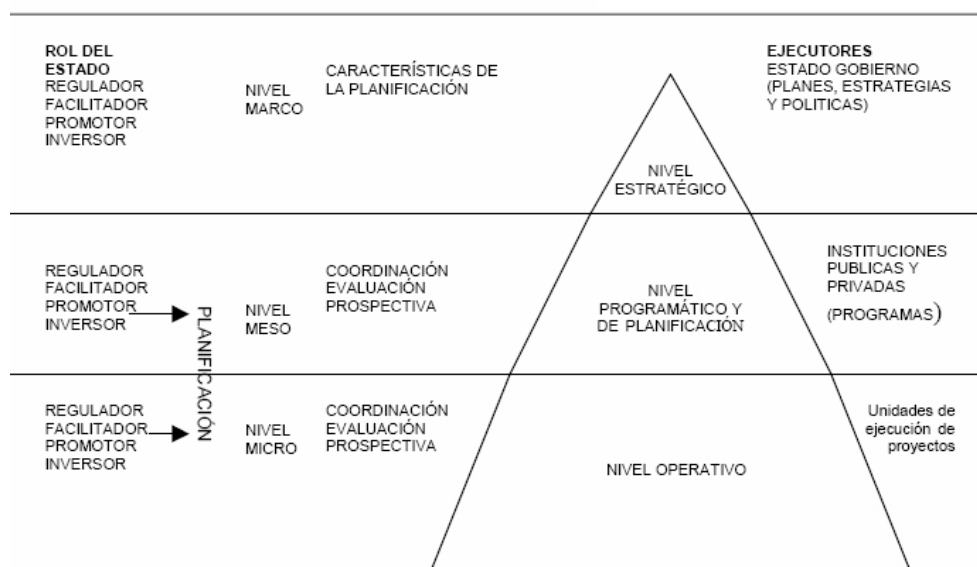
Representaciones gubernamentales, reuniones, conferencias internacionales, negociaciones bilaterales y multilaterales.

2.3. *Niveles de actuación del Estado:*

Un buen modelo de Gestión Municipal debe estar orientado hacia la competitividad territorial y empresarial con objetivos de inclusión social.

Desde la gestión, asumir el rol de facilitador, a los efectos de establecer políticas y planes que den curso al objetivo estratégico y por último desde la gestión **participativa**, incorporar a todos los actores locales involucrados en el proceso: comercializadores, productores, sociedad civil, organizada y no organizada, etc., potenciando así el desarrollo del capital social y humano con sentido de pertenencia, aún cuando cambien los gobiernos y las administraciones.

En el siguiente gráfico se expresan los distintos niveles de planificación a la que están sujetos los estados, nacional provincial y municipal.



Fuente: ILPES/ CEPAL: Bases conceptuales para los cursos sobre el "ciclo integral de proyectos", 2002

2.4. Funciones de la planificación ⁽²⁾

Una vez mencionadas las funciones básicas, es importante desarrollar la manera en que el Estado lleva adelante sus políticas, esto se cumple a través de la planificación económica y social.

Planificación: Visión a largo plazo

Se debe planificar a largo plazo apoyados en herramientas estratégicas a los efectos de prevenir supuestos fatales, incorporando el estudio de variables críticas que puede hacer tambalear las previsiones.

Que estén bien definidos los objetivos en esta instancia no garantiza el éxito pero si minimiza la incertidumbre y permite trabajar con más eficiencia en

⁽²⁾ ILPES/CEPAL 2002. CEPAL denomina Funciones de Planificación a las funciones del Proceso Administrativo

la asignación de los recursos, a fin de atender los requerimientos en servicios, infraestructura, etc.

Coordinación

Es una etapa fundamental, la coordinación intersectorial es de suma importancia a los efectos de compatibilizar el presupuesto con los programas, a fin de direccionar el proceso, asegurando asignación eficiente y equitativa de los recursos.

Evaluación

Se trata del seguimiento y evaluación de los programas, planes y proyectos formulados, actividad ésta fundamental de cualquier modelo de gestión (sea público o privado), tendiente a comparar los resultados con un sistema de indicadores deseables con el objetivo de realizar las acciones de mejora necesarias para lograr los objetivos formulados, en un proceso de retroalimentación constante del sistema.

A cada sector que interviene en turismo corresponde un papel determinado:

- **Sector Público Nacional y Provincial:** clara definición de roles, delegación de funciones y un descentralización de poderes para no duplicar acciones y asignar adecuadamente los recursos.
 - Establecer un marco normativo que regule, facilite e impulse acciones de desarrollo local del turismo, de manera que aporte a los planes y proyectos de desarrollo nacional.
- **Municipio:** debe contar con personal calificado, tener un área específica encargada de turismo, requiere asesoría técnica especializada en turismo.
 - Es preciso conocer su funcionamiento, sus recursos, atractivos y potencialidades. Se encarga del diseño y elaboración de planes de gestión de los recursos; otorgamiento de autorizaciones y licencias empresariales así como manejo del catastro, levantamiento de

datos, actualización y difusión del Inventario de Recursos y Atractivos locales, priorización de áreas de inversión y actuación, desarrollo de planes de Desarrollo Turístico Sostenible a nivel local, en coordinación con el ente rector de turismo y elaboración de planes de gestión de los recursos, entre otros aspectos.

- **Sector Privado o empresariado:** labor conjunta y coordinada con el municipio para lograr un desarrollo turístico sostenible.
 - Realizar acciones de responsabilidad social empresaria e implementar buenas prácticas medioambientales, sociales y por supuesto reinvertir en el destino, para garantizar su propio desarrollo económico a largo plazo.

- **Comunidad Local:** desarrollar conciencia turística para velar por la conservación y protección de los recursos y participar en actividades en favor del turismo.
 - Participar activa, organizada y críticamente en los planes de desarrollo local en turismo (y en otros temas).

2.5. ¿Qué es un Municipio Turístico?

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT) “el Municipio no es un mero contenedor de las actividades, sino productor y dinamizador, agente que desarrolla y proyecta iniciativas de interrelación entre las diferentes administraciones, los empresarios locales y los operadores externos, a la vez que representa y coordina las iniciativas de la comunidad.” (OMT, 1999).

Expresa que un Municipio es considerado turístico relacionando la cantidad de visitantes/turistas con los locales, a la vez que se contempla la existencia de, al menos, un atractivo y de cierta infraestructura de soporte.

Según Ejarque (2003, 28) un destino funcionará siempre y cuando responda adecuadamente a las necesidades del mercado, manteniendo durante gran parte del año un flujo de visitantes lo suficientemente numeroso como para convertir a la actividad en una de las bases de la economía local.

Para ello requiere la instancia decisiva de determinar oportunidades de inversión, el apoyo a las iniciativas locales, la elaboración de programas y proyectos para consolidar la oferta, la regulación de las actividades, etc.

El turismo, como actividad económica, fomenta el desarrollo local del destino, de las sociedades que en él habitan y el entorno con el que interactúan, además integra bienes y servicios turísticos y no turísticos, generados en el ámbito público y/o privado.

La cercanía que los Municipios tienen con sus comunidades locales y empresariales, neutraliza las dificultades para identificar la demanda, conocer la oferta, gestionar aspectos de la vida cotidiana tales como la salud, la educación, el medioambiente, la seguridad, negociar y cooperar con el sector privado, propiciar un registro de prestadores.

Un buen modelo de Gestión Municipal Turística debe abarcar aspectos **estratégicos, operativos y de participación**. Desde lo estratégico a través de la implementación de políticas y objetivos institucionales que guarden relación con los planes regionales y nacionales, orientadas hacia la competitividad territorial y empresarial incorporando objetivos y acciones concretas a largo plazo que fomenten el desarrollo local con inclusión social y claros objetivos de sustentabilidad.

Desde lo operativo asumir el rol de facilitador, a los efectos de establecer políticas y planes que den curso al objetivo estratégico y por último desde la gestión participativa, incorporar a todos los actores locales involucrados en el proceso: comercializadores, productores, prestadores, sociedad civil, organizada y no organizada, etc. potenciando así el desarrollo del capital social y humano con sentido de pertenencia.

La situación actual de alta competencia de los destinos turísticos debe ser enfrentada a través de 10 respuestas:

1. una visión estratégica,
2. planificación orientada al mercado,
3. perspectiva de mercado hacia productos y clientes y valoración de los recursos humanos,
4. calidad en programas y servicios,
5. capacidad de comunicar las ventajas propias,
6. diversificar la economía,
7. desarrollo de habilidades empresariales y liderazgo público y ejecutivo,
8. mayor dependencia del sector privado,
9. profesionalización de los líderes públicos y
10. desarrollo de la capacidad de cambio y creación de sistemas que monitoreen los planes en ejecución.

El concepto de competitividad ha ido evolucionando con el tiempo, desde un primer enfoque basado en ventajas comparativas se ha pasado a un nuevo modelo de ventajas competitivas, donde esas ventajas pasan por una buena administración y gestión del destino, capacitada dotación de recursos humanos, competitividad del sector privado, infraestructura física, tecnología y un entorno institucional y socioeconómico amigable.

Pero además el Turismo es una herramienta muy importante al aporte del desarrollo local endógeno, un reto para los Municipios para comenzar a paliar la pobreza, planificando y gestionando actividades que incrementen el gasto de los turistas y el turismo, con preponderancia de productos locales con alta calidad y valor agregado tendientes a lograr mayor competitividad y diferenciación; crear empleo para trabajadores con diversos niveles de formación, participación de microempresas y nuevos empresarios en las iniciativas locales, otorgamiento de microcréditos para la

economía informal, políticas de compra local, incorporación de pequeños productores al circuito productivo, etc.

El requerimiento principal para el impulso del turismo a través de la labor municipal es la toma de conciencia por parte de las autoridades locales. En los próximos capítulos intentaremos responder a las siguientes preguntas:

- **¿Figura el turismo como actividad económica capaz de aportar al desarrollo local y a la generación de beneficios para la comunidad local en la agenda de los políticos platenses?**
- **¿Es la ciudad de La Plata, considerada un destino turístico para el Municipio?**
- **¿La Dirección de Turismo del Municipio y su oficina de información están preparados para gestionar la ciudad como destino?**

No sin antes describir sintéticamente algunos de los atractivos, naturales y culturales de la ciudad y sus alrededores, con el fin de mostrar que cumple con las condiciones expuestas acerca de la definición de Municipio turístico expresada por la OMT.

La ciudad de La Plata y Gran La Plata, posee una población de casi 700.000 habitantes, según datos estimados del último censo 2010, incluyendo las ciudades linderas de Berisso y Ensenada, con las que constituye un polo de desarrollo denominado “Gran La Plata”. Sede administrativa, universitaria, urbanística, arquitectónica, deportiva y cultural de primer orden de Argentina y América del Sur al mismo tiempo que residencia de las sedes centrales de numerosas organizaciones de servicios por su capitalidad, La Plata y el Gran La Plata cuentan con patrimonio de gran relevancia y numerosos atractivos turísticos. Sin agotar la nómina, cabe destacar lo siguiente:

- Diseño Urbanístico de la ciudad, estudiado en las principales universidades del mundo, con plazas, parques, avenidas, calles, edificios y vegetación singular.

- La Universidad Nacional, reconocida mundialmente, con sus 17 unidades académicas, Institutos y Comisiones Científicas, casi 100000 alumnos aproximadamente y más de 200 postgrados, entre Maestrías, Especializaciones y carreras de postgrados.
- Observatorio Astronómico, Museo de Ciencias Naturales con colecciones únicas y 28 museos mas; entre los que se destacan el de Bellas Artes, el de la Catedral, el Archivo Histórico, la colección Azzarini de instrumentos musicales, etc.
- Iglesia Catedral, Basílicas del Sagrado Corazón, de San Ponciano y varias parroquias de diversos estilos y antigüedad
- Edificios públicos y privados de variada y diferente riqueza arquitectónica: Pasaje Dardo Rocha, Municipalidad, varios ministerios, facultades y escuelas, Casa de Gobierno, Legislatura, Palacio de Justicia, sede central de la UNLP, Bancos de la Nación Argentina, Hipotecario y de la Pcia. de Buenos Aires, Hospital de Niños, Casa Le Corbusier, Palacio Campodónico, Teatros Coliseo Podestá, Argentino, La Nona, Opera y Princesa, varios cines y antiguas estaciones del ferrocarril.
- Hipódromo, Autódromo e instalaciones funcionales e integrales en sus principales clubes deportivos (Estudiantes de La Plata, Gimnasia y Esgrima La Plata, Universitario, La Plata Rugby, Los Tilos, Hípico de City Bell, YPF, Everton, Defensores de Cambaceres, Universal, Villa San Carlos, Estrella y Social de Berisso, etc.), centros de fomento y entidades sociales de amplia tradición.
- Fuerte Barragán, playas del Río de La Plata, barrios típicos de inmigrantes con sus construcciones y costumbres, Islas del Río Santiago, Puerto de La Plata, antiguos frigoríficos y casas fundacionales.

- Parques internos de la ciudad (Paseo del Bosque, Jardín Botánico, Zoológico, Jardín de la Paz, Saavedra, San Martín, etc.) y áreas cercanas, verdaderos paraísos naturales de gran belleza (Parque Pereyra Iraola, ECAS, zona protegida del Río de La Plata, Los Talas, Isla Paulino y los Parques Ecológico y Gral. Rodríguez)
- Localidades típicamente residenciales, como Gonnet, City Bell, Villa Elisa, Parque Sicardi, etc. con amplios espacios verdes y countries junto a barrios con raigambre y estilo propio (Tolosa, Gambier, Los Hornos, Cambaceres, Gorina, El Dique, etc.) y otras zonas típicamente rurales con encantos escondidos, producción agrícola importante y artesanías regionales (alcauciles, frutilla, flores, aves de corral, embutidos, dulces, cueros, etc.) como Bavio, Poblet, Etcheverry, El Pato, Gómez, Olmos, Abasto, Gorina, La Balandra, Villa Zula, etc.

En la siguiente Matriz FODA se han identificado y analizado determinadas variables que se tomaron en cuenta a la hora de verificar si la ciudad de La Plata cumple con las condiciones de la OMT para ser considerada un Municipio Turístico y por ende la viabilidad de aplicación del Manual de Directrices de Municipios Turísticos de la SECTUR.

Se han resaltado en fortalezas y oportunidades algunas cuestiones que aportan valor como destino turístico y en debilidades y amenazas algunas de las restricciones que a mi entender deberían trabajarse a efectos de neutralizarse.

Análisis FODA de la ciudad de La Plata	
Fortalezas:	<ol style="list-style-type: none">1. Ubicación cercana a los centros administrativos2. Hotelería cubierta en un 75% promedio, de Marzo a Diciembre

3. Rutas de acceso a la ciudad en buen estado, autovía 2, ruta 215 y ruta 6
 4. Segmento de mercado cautivo de altos recursos
 5. Sector en expansión
 6. Aumento de la demanda por períodos cortos
 7. Amplia oferta Patrimonial y cultural
 8. Ciudad Universitaria y Sede Administrativa y Judicial
 9. Generación de empleo directo e indirecto
 10. Infraestructura adecuada
 11. Baja estacionalidad
 12. Disponibilidad de mano de obra y materiales
- Oferta educativa sobre la temática turística diversa y en crecimiento-
- Ciudad capital de la Provincia

Oportunidades:	<ol style="list-style-type: none">1. Ciclo de vida de la ciudad de La Plata como producto turístico en etapa de introducción2. Fomento del turismo local y regional3. Diferenciación de la competencia4. Convenios con hoteles y AAVV de Bs. As.5. Alianzas con otros organismos estatales, regionales y organizaciones no gubernamentales.6. Incremento de la edad adulta7. Adaptación de las instalaciones para discapacitados8. Atractivos turísticos9. Alianzas estratégicas con la región <p>Fuertes acciones acerca de La Plata, ciudad Capital</p>
Debilidades:	<ol style="list-style-type: none">1. Poca difusión2. El posicionamiento de la ciudad de La Plata como destino turístico en relación a otros municipios cercanos (Ej: Brandsen, Chascomús, Ranchos)3. Ausencia de Planificación4. Falta de capacitación5. Problemática ambiental
Amenazas:	<ol style="list-style-type: none">1. Cambios en las autoridades Municipales2. Ingreso de nuevos competidores3. Falta de un Plan estratégico productivo-turístico4. Desinterés de la comunidad local <p>Falta de conciencia de las autoridades</p>

Fuente: elaboración propia

3. CAPITULO III: LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN. OFICINA DE INFORMACIÓN TURÍSTICA

3.1. Introducción

En el presente capítulo se analiza qué es una oficina de información turística, qué funciones debe cumplir, cuál es la información que deben manejar y quiénes son los usuarios de dicha información.

A efectos de cumplir con estos objetivos se tuvo en cuenta la Matriz de Directrices de Municipios turísticos referida a los centros de información, y conforme al diagnóstico surgido por la administración de la misma, se sugieren, preliminarmente algunas conclusiones que sirvieron como antesala al modelo propuesto finalmente.

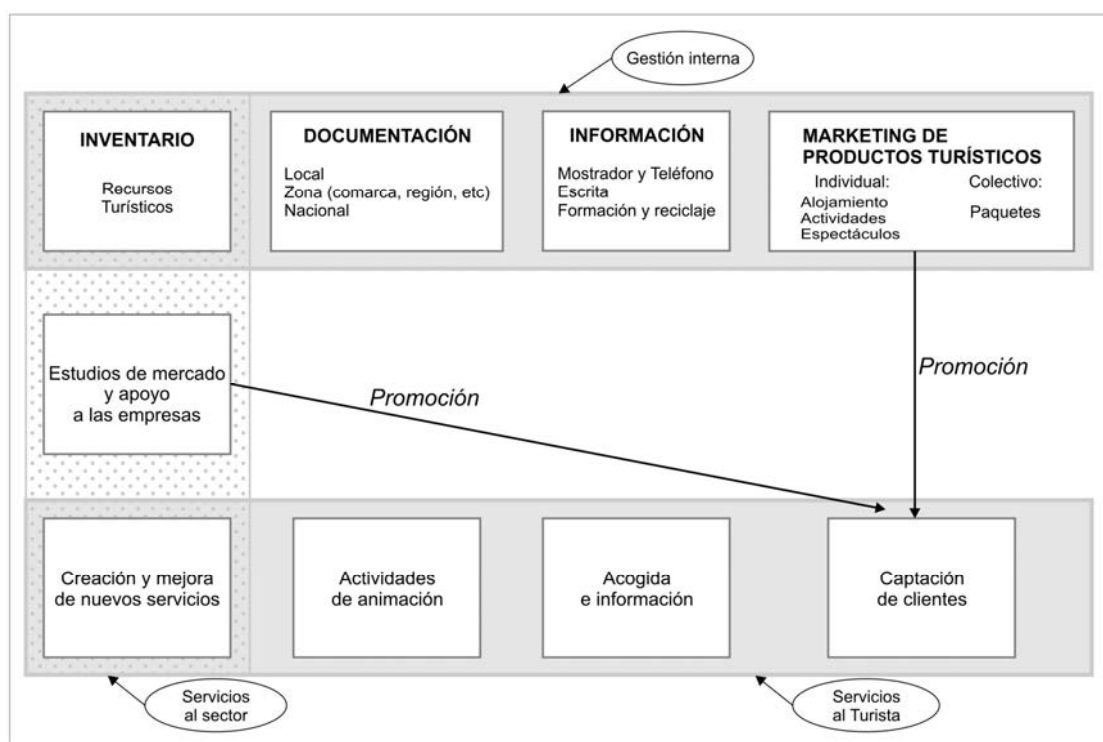
3.2. ¿Qué es una oficina de información turística?

La oficina de información turística es el espacio físico donde los turistas o visitantes acuden cada vez que llegan a un lugar para recabar información acerca del destino y donde deben exhibirse los recursos más atractivos del lugar. Cumple un rol fundamental en la primera impresión del destino, quienes la visitan se encuentran ante uno de los primeros eslabones en la cadena de valor del destino.

En ellas se supone que obtendremos toda la información necesaria, nos despejarán las dudas y nos ayudarán a disfrutar de nuestra visita y/o estadía. Actualmente estas oficinas de información deben ser mucho más que eso, la información suministrada no debe centrarse solamente en ofrecer folletería o asesorar sobre los lugares más tradicionales o novedosos para visitar. Según Oriol Miralbell Izard (1997, 76) con las nuevas tecnologías, las oficinas de información deben incorporar tareas de estudios de mercado e incluso en algunas ocasiones hasta de apoyo a la planificación.

En este sentido la oficina de información puede entenderse como “el servicio y lugar donde se coordinan todos los actores o agentes del sector turístico del destino para unir estrategias para competir” (Oriol Mirabell Izard, 1997:86)

En el siguiente cuadro se muestra cuáles son las funciones que deben encarar las oficinas de información turística, a efectos de servir de apoyo tanto al cliente interno como al externo.



Fuente: Gestión de oficinas de Turismo. Autor Oriol Mirabell Izard

3.3. Funciones de las oficinas de turismo

Teniendo en cuenta lo expuesto, las funciones primarias de las oficinas de información turística son:

- la bienvenida y recepción de los turistas
- información turística

Por otro lado, la función de información comporta la especialización en un servicio que cada vez requiere de mejores instrumentos, convirtiéndose no solo en gestora de información de la oferta sino también de la demanda. De lo dicho se desprende que las nuevas funciones de la oficina de información deben dar respuesta a:

- Información
- Bienvenida
- Promoción
- Marketing
- Gestión de servicios turísticos complementarios
- Apoyo al sector turístico
- Apoyo a la administración del destino

Si trasladamos estas funciones a sus respectivas tareas nos encontramos que la oficina debe ser la responsable de:

- Brindar información presencial al turista y/o visitante acerca de la oferta del destino relacionada al alojamiento en todas sus modalidades, la gastronomía, los distintos atractivos (horarios, días de visita, precio de la entrada, forma de llegar, manera de comunicarse a priori).
- La edición de material informativo de la oferta en el destino
- La gestión de los servicios de promoción, esto es la participación en ferias, workshops, campañas publicitarias
- La comercialización a través de las reservas de alojamiento y la venta de otros servicios turísticos

- El marketing interno a través de campañas dirigidas al sector privado y a los residentes
- El estudio de la oferta y la demanda del destino a través de encuestas permanentes que les permitan tener una base de datos dinámica y actualizable en el tiempo
- El diseño y puesta en marcha de nuevos servicios turísticos a partir del análisis de la demanda

3.4. Usuarios de la oficina de información

Entender quién es el verdadero usuario de la oficina de información turística pareciera muy fácil, simplemente pensar en el turista y/o visitante, como el más demandante de información acerca del destino, así también y por qué no algún residente que por desconocimiento necesite se le brinde información relacionada a algún atractor.

Sin embargo el colectivo de posibles usuarios de la oficina es mucho más amplio y tiene una gran importancia poder conocerlos y así establecer la relación adecuada con cada uno de ellos. Según Oriol Mirarbell Izard (2009) propone analizar al usuario desde dos puntos de vista: como cliente, esto es como demandante del servicio con sus expectativas e intereses a la hora de requerir información y como socio, colaborando, sin saberlo en la mejora continua del servicio, aportando sugerencias.

A continuación se enumeran los principales usuarios de la oficina de información y luego su aporte como cliente y socio.

Entre los principales usuarios potenciales encontramos:

- 1 El turista:** el primer usuario y el núcleo alrededor del cual gira la actividad turística del destino.

- 2 **El sector turístico del destino:** empresas de alojamiento en todas sus modalidades, gastronomía en todas sus modalidades, empresas proveedoras de servicios turísticos complementarios, empresas de transporte, comercio local, casas de cambio.
- 3 **La administración y los servicios públicos locales:** el municipio, la policía local, los bomberos, atención sanitaria, bibliotecas, etc.
- 4 **Los profesionales y medios de información:** periodistas, guías de viajero.
- 5 **Las asociaciones empresariales:** cámaras empresarias, asociaciones culturales, ONG, entidades religiosas
- 6 **Los ciudadanos**
- 7 **Otras oficinas de turismo:** de destinos cercanos para promocionar y planificar actividades en conjunto.

Sólo a modo de ejemplo, en la siguiente tabla se muestra el comportamiento de los usuarios de la oficina de información turística mencionada anteriormente, tanto en su rol de cliente, como en el de socio.

Usuario	Como cliente le interesa	Como socio aporta
Turista	Información de la oferta Asesoramiento para su estancia Reserva de alojamiento Derechos del consumidor Materia informativo	Información de la demanda Gustos y preferencias Percepción
Sector turístico del	Acciones de promoción	Material informativo de

destino	Asesoramiento sobre el mercado y la competencia	su empresa y servicios
	Difusión de sus servicios al turista	Información de sus actividades

Fuente: Gestión de oficinas de Turismo. Autor Oriol Mirabell Izard

3.5. La Información turística: información para qué y para quién

La información se distingue del dato por su característica de utilidad. Un dato describe un hecho u objeto de manera objetiva y según algunos parámetros aceptados, por ejemplo los kilómetros a la hora de indicar distancia. La información contiene datos, que explicados en un determinado contexto, tienen una utilidad a la hora de la toma de decisiones.

Considerando estos conceptos debemos tener en claro cuál es la información relevante que debe poseer la oficina de información turística, teniendo en cuenta tanto a su cliente interno (autoridades gubernamentales, empleados de la oficina de información,) como externo: visitantes, turistas, residentes, proveedores, inversionistas, etc.

Sin agotar la lista de variables, atendiendo al uso y destino de la información relevante que debe constar tanto en la oficina de información como en la Dirección de Turismo de la Municipalidad, se enuncia a continuación una clasificación a tener en cuenta, que oriente la recolección y uso de dicha información.

Como fue mencionado anteriormente la información necesaria, punto de partida para cualquier acción de planificación de futuras actividades y/o programas debe contemplar:

El relevamiento de la oferta

- Hotelería en todas sus modalidades
- Gastronomía en todas sus modalidades
- Agencias de viajes

- Agencias de alquiler de autos
- Instituciones financieras
- Instituciones de salud en todas sus modalidades
- Servicios de esparcimiento
- Servicios culturales
- Rutas de accesos
- Servicios de transporte en todas sus modalidades
- Seguridad
- Casas de cambio

El relevamiento de la demanda

- Quiénes llegan
- Cómo lo hacen
- Sexo
- Edad
- Nivel de ingresos
- Cómo conocieron el lugar
- Cuánto se quedan
- Cuánto gastan
- Dónde se alojan

El relevamiento e inventario de los recursos

Los recursos turísticos son el elemento básico que permite diferenciar y hacer competitivo a un destino, en función a ellos se crea la oferta turística.

Según Cals (y otros,1997) las cuestiones más importantes que no deben dejar de estar en cualquier inventario del destino son: características geográficas,

comunicaciones, referencias sociales y cívicas, actividades culturales, deportivas y recreativas, lugares y centros de interés del destino y sus alrededores.

Teniendo en cuenta la diversidad de recursos, éstos pueden clasificarse de diversas maneras, la calificación tradicional diferencia entre recursos básicos, esto es los que hacen posible la estancia y manutención del turista en el destino y los recursos complementarios que permiten llevar a cabo distintos tipos de actividades, culturales, deportivas, acontecimientos de relevancia y en general de tiempo libre.

En el Anexo I se presenta un cuadro de elaboración propia que contempla las variables, instrumentos, tipo de proyecto o trabajos a realizar, prioridades e indicadores a considerar por quienes son responsables de la planificación para relevar los datos más importantes sobre demanda y oferta, priorizando las variables conforme a un criterio propio. Este anexo es orientador de un diagnóstico estratégico necesario para definir los resultados esperados.

4. CAPITULO IV: MANUAL DE DIRECTRICES DE GESTIÓN DE MUNICIPIOS TURÍSTICOS

4.1. ¿Qué son las Directrices de Gestión Turística de Municipios?

Según afirma Enrique Meyer, Director de Turismo de La Nación, en el prólogo del Manual de Directrices de Gestión Turística de Municipios, las Directrices “fueron elaboradas luego de un exhaustivo trabajo de campo, fruto de un equipo técnico comprometido. Su objetivo es orientar al Organismo Local de Turismo hacia una gestión que integre el liderazgo y las relaciones con otros actores, la comunicación y la gestión de la calidad.”

Una directriz es una pauta voluntaria de acción que bajo la forma de recomendaciones y especificaciones técnicas en base a experiencias anteriores y avances tecnológicos y científicos, se adapta a múltiples realidades.

4.2. ¿Cuáles son los objetivos?

El objetivo de estas Directrices, es especificar pautas de acción bajo la forma de recomendaciones para el Organismo Local de Turismo, a efectos de orientar su gestión a una gestión integrada y amplia de los siguientes aspectos: liderazgo, relaciones con otros actores, comunicación, gestión de calidad, gestión ambiental, gestión de los recursos humanos y del conocimiento, además de las tecnologías de soporte a la gestión.

Su Aplicación al sector turístico pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- contribuir a garantizar la calidad ambiental, social y cultural, además de la calidad en el servicio
- establecer pautas específicas para la gestión de la calidad y la gestión ambiental

- optimizar la prestación de servicios
- desarrollar sistemas de calidad que contemplen de manera integral la satisfacción del usuario, la seguridad y preservación de los recursos naturales, culturales y el respeto por la comunidad local
- establecer pautas de acción para las intervenciones en territorio
- concienciar a los prestadores
- mejorar la calidad de productos y servicios

4.3. La Gestión Turística de Municipios

Según la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR), los últimos años, han traído cambios significativos en la economía en general y en el sector turístico en particular, producidos por diversas circunstancias del entorno, esto es cambio en los hábitos de los turistas, innovación en tecnología, innovación en procesos, gestión del conocimiento, mayor participación de las comunidades locales, mayor compromiso del turista con la naturaleza, turistas mas exigentes y mas informados, entre otros, circunstancia ésta que deberá ser aprovechada por los gobiernos locales para el desarrollo de destinos competitivos.

Esta nueva situación hace que la gestión turística local deba tener en cuenta a efectos de hacer más eficiente y eficaz su trabajo, actividades de planificación, desarrollo y gestión integral del turismo a nivel local, con participación de actores públicos involucrados y con una gestión privada acorde a las expectativas del turista.

La SECTUR en su Manual de Directrices, propone mejorar el modelo tradicional de gestión adaptándolo a nuevas realidades, esto es no limitarse solamente a la promoción del destino sino iniciar tareas de planificación estratégica, gestión de calidad, innovación tecnológica y el conocimiento.

Esas directrices son de aplicación voluntaria y aplicables a todos aquellos organismos de gestión turística interesados en mejorar su competitividad y en

implementar buenas prácticas sugeridas en el Manual pero que, a su vez, se adapten a las particularidades, exigencias, perfiles de cada Municipio.

Las Directrices³ están agrupadas en 8 ejes temáticos que abarcan diferentes aspectos de la gestión Municipal a saber⁴:

1. Directrices referidas al Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el destino
2. Directrices referidas a las relaciones del Organismo local de Turismo
3. Directrices referidas a la Comunicación del destino
4. Directrices referidas a la Gestión ambiental
5. Directrices referidas a la gestión de calidad
6. Directrices referidas a la gestión de los recursos humanos
7. Directrices referidas a la gestión del conocimiento del destino
8. Directrices referidas a la tecnología de soporte a la gestión

A continuación se analizan, cada una de las directrices, prestando especial atención a la Matriz de la directriz 1 referida al liderazgo del organismo local de turismo en el destino, esto sin dejar de lado el resto de las directrices. Se recuerda que el objetivo de esta tesis es comprobar si es factible aplicar un modelo de gestión a los organismos públicos, particularmente a la Dirección de Turismo de la Municipalidad de la Plata y su oficina de información turística.

Según el Manual el objetivo de esta directriz es, “Que el organismo local de turismo conduzca el desarrollo turístico sustentable del destino y favorezca la competitividad de la actividad privada mediante el fomento, la concertación y la implementación de una política turística”

³ “Manual de Directrices de Gestión Turística de Municipios” en SECTUR (www.turismo.gov.ar/manualdedirectricesdegestiondemunicipiosturisticos)

Directriz 1: Referida al Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el Destino.

Gobierno organizacional

Todo ejercicio de gobierno asume la implementación de una política, sea esta tácita o explícita. En este marco el primer elemento de la política será la mejor combinación posible de los recursos, en su mayoría escasos, con que se cuenta (recursos humanos, materiales, financieros, capital, etc.), en segundo lugar contemplar el costo de oportunidad esto es utilizar o no esos recursos de una manera u otra.

En este contexto la política turística debe conformar parte de la política general de todo gobierno, incluido el municipal.

Asimismo, cada destino presenta características y particularidades que le son propias y lo transforman en individual y único, es por esto que la definición y ejecución de políticas públicas se encuentra íntimamente relacionada a las capacidades con que cuenta el organismo local de turismo.

Toda organización (aun las organizaciones públicas), deben tener bien identificadas sus competencias y asignadas las funciones de manera clara, esto permitirá la delegación de autoridad y responsabilidad, evitara la repetición de las tareas y favorecerá la utilización eficiente y eficaz de todos sus recursos.

Para ello el Organismo local de turismo, según la SECTUR, debe incorporar las siguientes directrices del Manual de Directrices:

Definición de una política turística

Formular las principales directrices de gobierno, especialmente en materia de desarrollo, planificación, promoción y control de la actividad turística, hacerla publica ante los principales partes interesadas.

Identificación de las áreas críticas de acción

Identificar, priorizar y revisar las áreas críticas de actuación y necesidades del destino, teniendo en cuenta el alcance de las tareas de competencias, las posibilidades de cooperación y los recursos disponibles.

Estructura organizacional

Establecer o actualizar la estructura organizacional del organismo local de turismo, considerando las directrices de gobierno y las necesidades prioritarias del destino

Presupuesto

Establecer y consolidar mecanismos destinados al manejo de los recursos económicos, que permitan un empleo más eficaz y eficiente de los mismos.

Planificación

Según el Manual de Directrices una política de destino debe tener como prioridad la formulación de un Plan Estratégico que incluya también al turismo, formulado con un horizonte de planeamiento a corto, mediano y largo plazo y que establezca las bases de actuación futura. Este Plan deberá pensarse con la participación de todos los actores y sectores públicos y privados, con un diagnóstico estratégico del destino, a partir del cual deberán imaginarse distintos escenarios.

Diagnóstico del destino

Formular un diagnóstico que contemple las tendencias e influencias globales en materia turística, así como el análisis situacional en el destino

Planificación estratégica

Consensuar con todas las partes interesadas y la comunidad local el diseño del Plan estratégico, en el cual se definirá la visión del destino, el posicionamiento deseado, así como las estrategias y sus objetivos para alcanzarlos.

Implementación operativa

Crear una unidad técnica especializada responsable de la implementación operativa y la coordinación de los programas que conforman el Plan, así como de la comunidad del mismo.

Desarrollo de indicadores de resultados del plan

Desarrollar un sistema de seguimiento del Plan, a través de indicadores específicos y contar con personal capacitado en control de gestión para medir, auditar y evaluar el cumplimiento de las metas y retroalimentar el plan.

Fomento de Inversiones

Es importante en este aspecto que el organismo genere las condiciones necesarias que permitan la incorporación de inversores, generar proyectos sustentables, considerar el ordenamiento territorial, fomentar y facilitar las habilitaciones comerciales, incentivos fiscales, para ello el Manual propone las siguientes directrices:

Relevamiento y publicidad de la normativa aplicable:

Identificar y dar publicidad a la normativa aplicable en materia de servicios turísticos, favoreciendo su mejor conocimiento por los prestadores.

Fomento y asistencia técnica para inversiones:

Realizar acciones destinadas a la promoción de inversiones en el sector que faciliten su radicación.

Gestión de conflictos, riesgos y crisis

Según el Manual la resolución de conflictos y la gestión de la crisis en los destinos incrementa o desmerece la imagen del mismo, pueden comprometer los objetivos establecidos y hasta destruir los logros alcanzados.

Para ello el Manual de Directrices propone:

- **Plan para la gestión de crisis:** Establecer estrategias y el plan de acción que se deberá conducir desde el Organismo local de Turismo para las actuaciones en el destino antes, durante y después de una crisis.

- **Gestión de conflictos con turistas:** Adoptar herramientas destinadas a facilitar la resolución de los conflictos producidos entre prestadores y turistas relativos a la ejecución de los servicios.

5. CAPITULO V: ADMINISTRACIÓN DE LAS MATRICES DE LAS DIRECTRICES DE GESTIÓN TURÍSTICAS DE MUNICIPIOS A LA DIRECCIÓN DE TURISMO DE LA MUNICIPALIDAD DE LA PLATA

5.1. Administración de la Matriz de Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el destino, a la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata,

Los resultados obtenidos de la administración de la Matriz sobre Liderazgo a la Dirección de Turismo, identificada como 1 en el Manual de Directrices, son los que se muestran en el cuadro siguiente:

Directrices Referidas al Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el Destino	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin Implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
	0	1	2	3	4	5		0	180	180	100,0%
1.1. Gobierno Organizacional								0	60	60	100%
1.1.1. Se dispone de una definición de la política turística local	×						5	0	25	25	100
1.1.2. Se identificaron las áreas críticas de actuación	×						3	0	15	15	100
1.1.3. Se estableció la estructura organizacional	×						2	0	10	10	100
1.1.4. Se establece el manejo de los recursos económicos	×						2	0	10	10	100
1.2. Planificación								0	85	85	100%
1.2.1. Se dispone de un diagnóstico del destino		×					3	3	15	12	0,80
1.2.2. Se diseñó un Plan Estratégico de Turismo	×						8	0	40	40	100
1.2.3. Se creó una unidad técnica especializada	×						4	0	20	20	100
1.2.4. Se dispone de un sistema de indicadores de resultados del Plan	×						2	0	10	10	100
1.3. Normativa Turística y Fomento de Inversiones								0	20	20	100%
1.3.1. Se ha relevado y puesto en publicación la normativa en materia de turismo	×						2	0	10	10	100
1.3.2. Se realizan acciones de fomento y asistencia técnica para inversiones	×						2	0	10	10	100
1.4. Gestión de Conflictos y Crisis								0	15	15	100%
1.4.1. Se dispone de un Plan para la gestión de crisis	×						2	0	10	10	100
1.4.2. Se dispone de herramientas de resolución de conflictos con turistas	×						1	0	5	5	100
									180	3	%

Fuente: Manual de directrices de Municipios Turísticos del Ministerio de Turismo de la Nación

De un máximo de 180 puntos que se obtienen aplicando el máximo puntaje por el ponderador, se obtuvieron 3.

Esto es:

La Dirección de Turismo no dispone de una definición de política turística local, no se han identificado áreas críticas de actuación, no se encuentra definida la estructura organizacional ni se ha establecido el manejo de los recursos económicos.

En cuanto a Planificación, solo se está en la fase de implementación de un diagnóstico del destino, no se ha definido un Plan estratégico en Turismo, no se ha creado una unidad técnica especializada, por ende no se cuenta con indicadores de resultados del Plan. En este sentido, tener un Plan estratégico en Turismo, si bien es muy importante porque es un documento que plasma mucha información y que sirve para la toma de decisiones, no garantiza el cumplimiento de los objetivos. Además al ser a largo plazo quienes lo ejecutan deben asumir el compromiso de llevar adelante las estrategias planteadas, sea cual sea el gobierno de turno, ordenar la información relevada, permitir plantear políticas, etc.

Un Plan estratégico además, debe ser acompañado y elaborado teniendo en cuenta el diagnóstico de todos los sectores, esto es turismo, económico, productivo, social, educativo, cultural, etc.

En cuanto a Normativa Turística y Fomento de Inversiones y Gestión de conflictos y crisis, todo esta sin implementación.

5.2. Matriz 2: Directrices referidas a las relaciones del Organismo local de Turismo

En relación a la Matriz 2, referida a las relaciones del organismo local de Turismo con los diferentes actores, los resultados son los que se muestran seguidamente.

Directrices Referidas a las Relaciones del Organismo Local de Turismo	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
	0	1	2	3	4	5		0	100	100	100,0%
2.1 Gestión de las Relaciones con los Actores Públicos								0	40	40	100%
2.1.1. Se establecen mecanismos regulares de coordinación en el Municipio		X					4	4	20	16	0,80
2.1.2. Se establecen mecanismos de Coordinación con otros organismos públicos		X					4	4	20	16	0,80
2.2 Gestión de las Relaciones con los Actores Clave del Sector								0	40	40	100%
2.2.1. Se establecen de coordinación y cooperación interinstitucional público-privada		X					5	5	25	20	0,80
2.2.2. Se facilita la asociatividad en el sector empresarial		X					3	3	15	12	0,80
2.3 Participación Ciudadana								0	20	20	100%
2.3.1. Se han definido los procesos de participación ciudadana en las iniciativas turísticas		X					4	4	10	6	0,60
									100	70	0,70 %

Fuente: Manual de directrices de Municipios Turísticos del Ministerio de Turismo de la Nación

Nótese que en este caso, que todas las variables de la matriz están en etapa de Implementación en desarrollo

Esto hace que la brecha de mejora en este caso sea del -070% sobre 100 puntos totales solamente el -030% está en implementación en desarrollo.

5.3. Matriz 3: Directrices referidas a la Comunicación del destino

La Matriz 3 referida a la Comunicación del destino, arrojó los siguientes resultados:

Directrices Referidas a la Comunicación del Destino	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
	0	1	2	3	4	5		0	140	140	100,0%
3.1 Información de la Oferta Turística								0	40	40	100%
3.1.1. Se dispone de un Inventario de atractivos, actividades y productos locales				X			4	12	20	8	0,40
3.1.2. Se dispone de un Directorio de empresas de servicios turísticos		X					3	3	15	12	0,80
3.1.3. Se dispone de un Directorio de empresas y organismos de soporte		X					1	1	5	4	0,80
3.2 Posicionamiento del Destino Turístico								0	40	40	100%
3.2.1. Se ha diseñado una marca del destino	X						2	0	10	10	100
3.2.2. Se estableció un Plan de Comunicación del destino	X						6	0	30	10	0,30
3.3 Portal Turístico del Municipio									40	40	100%
3.3.1. Se dispone de un portal turístico		X					4	4	20	16	0,80
3.3.2. Se mantiene actualizada la información de la oferta del destino					X		2	8	10	2	0,20
3.3.3. Se han integrado herramientas de comercialización en el Portal del destino	X						2	0	10	10	100
3.4 Centro de Información Turística								0	20	20	100%
3.4.1. Se dispone de espacios para la atención e información turística					X		3	12	15	3	0,20
3.4.2. Se dispone de materiales de promoción de la oferta turística del destino					X		1	4	5	1	0,20
									140	44	0,32 %

Fuente: Manual de directrices de Municipios Turísticos del Ministerio de Turismo de la Nación

Tal como surge de la matriz, de un total de 140 puntos dio 44 puntos (esto es el 32%) con una brecha de mejora de 96 puntos,

No se ha diseñado una Marca del destino, ni elaborado un Plan de comunicación, está en desarrollo el directorio de empresas de servicios turísticos y el de empresas de soporte, asimismo se encuentra en desarrollo el portal.

La folletería de servicios, el material de promoción de la oferta turística del destino, los espacios para atención e información turística y la actualización de la información sobre oferta, son las de mayor puntaje obtenido. En muchos casos son financiados por los prestadores privados, esto hace que en ocasiones la folletería sea escasa, según sea el dinero aportado por aquéllos.

5.4. Matriz 4: Directrices referidas a la Gestión ambiental

La Matriz 4 referida a Gestión Ambiental arrojó los siguientes resultados

Directrices Referidas a la Gestión Ambiental	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
	0	1	2	3	4	5		0	100	100	100,0%
4.1 Gestión Ambiental Interna del Organismo Local de Turismo								0	20	20	100%
4.1.1. Se ha elaborado una propuesta de Política Ambiental del organismo	X						2	0	10	10	100
4.1.2. Se implementan Buenas Prácticas Ambientales en el organismo		X					2	2	10	8	0,80
4.2 Gestión Ambiental en el Destino								0	80	80	100%
4.2.1. Se implementa un plan de sensibilización ambiental de la comunidad		X					6	6	30	24	0,80
4.2.2. Se gestiona la saturación de espacios de uso turístico	X						3	0	15	15	100
4.2.3. Se realizan Auditorías Ambientales Turísticas	X						2	0	10	10	100
4.2.4. Se desarrolla una Política Ambiental Turística	X						2	0	10	10	100
4.2.5. Se facilita la aplicación de instrumentos de Gestión Ambiental	X						3	0	15	15	100
									100	8	0,08 %

Fuente: Manual de directrices de Municipios Turísticos del Ministerio de Turismo de la Nación

De un total de 100 puntos, los obtenidos fueron 8 con una brecha de mejora del 80%.

Gestión ambiental interna del organismo local de turismo:

No se ha elaborado una política ambiental del organismo ni se ha presentado una propuesta, está en desarrollo la implementación de buenas prácticas ambientales del organismo.

Gestión ambiental en el destino:

No se ha implementado gestión de saturación de espacio del uso turístico, ni auditorías ambientales turísticas. Tampoco una política ambiental turística ni se facilita la aplicación de instrumentos de gestión ambiental, pero sí está en etapa de implementación un plan de sensibilización ambiental de la comunidad.

5.5. Matriz 5: Directrices referidas a la gestión de calidad

Directrices Referidas a la Gestión de la Calidad	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
	0	1	2	3	4	5		0	100	100	100,0%
5.1 Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo								0	30	30	100%
5.1.1. Se implementan acciones para mejorar la calidad de vida en el trabajo	X						1	0	5	5	100
5.2 Gestión de la Calidad en el Destino	X						1	0	5	5	100
5.1.3. Se han definido los estándares de calidad de los procesos de gestión	X						1	0	5	5	100
5.1.4. Se gestiona el trabajo diario del organismo	X						2	0	10	10	100
5.1.5. Se dispone de un sistema de reclamos y sugerencias		X					1	1	5	4	0,80
5.2 Gestión de la Calidad en el Destino								0	70	70	100%
5.2.1. Se fomenta el mejoramiento estético de los espacios de uso turístico			X				2	4	10	6	0,60
5.2.2. Se evalúa periódicamente el nivel de satisfacción del turista			X				3	6	15	9	0,60
5.2.3. Se establecen acciones de protección de los turistas en el destino	X						3	0	15	15	100
5.2.4. Se establecen acciones de accesibilidad		X					4	4	20	16	0,80
5.2.5. Se fomentan iniciativas vinculadas a la gestión de la calidad		X					2	2	10	8	0,80
									100	17	0,17 %

Fuente: Manual de directrices de Municipios Turísticos del Ministerio de Turismo de la Nación

Siguiendo con la puntuación sugerida por la SECTUR, el valor máximo a alcanzar con la administración de esta matriz sería de 100 puntos, habiendo obtenido 17, con lo cual la brecha de mejora es del 73%.

En cuanto a la gestión interna del organismo local de turismo, no se han implementado: acciones para mejorar la calidad de vida del trabajo, ni la gestión de la calidad del destino, no se han definido estándares de calidad en los procesos de gestión, ni se gestiona el trabajo diario del organismo. Está en etapa de desarrollo un sistema de reclamos y sugerencias

En cuanto a la Gestión del destino:

No se esta implementado acciones tendientes a la protección del turista en el destino, se encuentra en etapa de implementación acciones de accesibilidad y fomento de iniciativas vinculados a la gestión de calidad, y en etapa parcial de implementación el mejoramiento estético de los espacios de usos turísticos, y se evalúa periódicamente el nivel de satisfacción del turista.

5.6. Matriz 6: Directrices referidas a la gestión de los recursos humanos

Directrices Referidas a la Gestión de los Recursos Humanos	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
	0	1	2	3	4	5		0	140	140	100,0%
6.1 Recursos Humanos del Organismo Local de Turismo								0	70	70	100%
6.1.1. Se han definido las competencias de cada puesto de trabajo					X		6	24	30	6	0,20
6.1.2. Se ha definido e implementa un plan de capacitación de los recursos humanos			X				6	12	30	8	0,30
6.1.3. Se dispone de estudios de valoración de puestos de trabajo			X				2	4	10	6	0,60
6.2 Recursos Humanos Locales para el Turismo								0	30	30	100%
6.2.1. Se implementan iniciativas de concientización turística					X		4	16	20	4	0,20
6.2.2. Se identifica la necesidades de capacitación y/o formación de los prestadores					X		4	16	20	4	0,20
6.2.3. Se proporciona capacitación a los recursos humanos de la comunidad			X				6	12	30	8	0,30
									100	84	0,60 %

Fuente: Manual de directrices de Municipios Turísticos del Ministerio de Turismo de la Nación

Los resultados que arrojó la administración de esta Matriz son los siguientes: de un total de 140 puntos como valor máximo, se obtuvieron 84 puntos con una brecha de mejora de 56, esto es un 40%.

En relación a los RRHH del organismo local de turismo:

Se haya formalizado las competencias de cada puesto de trabajo, y se encuentra en implementación parcial el plan de capacitación y los estudios de valoración de puestos de trabajo.

En relación a los RRHH locales para el turismo:

Se encuentra formalizadas iniciativas de concientización turística y necesidades de capacitación y/o formación de los prestadores y en implementación parcial capacitación de los RRHH en la comunidad.

5.7. Matriz 7: Directrices referidas a la gestión del conocimiento del destino

Directrices Referidas a la Gestión del Conocimiento del Destino	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
	0	1	2	3	4	5		0	140	140	100,0%
7.1 Sistema de Indicadores Turísticos								0	80	80	100%
7.1.1. Se realiza la medición y análisis de indicadores del Organismo Local de Turismo	×						8	0	40	40	100
7.1.2. Se dispone de medición y análisis de indicadores del Destino	×						8	0	40	40	100
7.2 Producción de Conocimiento								0	60	60	100%
7.2.1. Se registran los documentos del Organismo Local de Turismo				×			4	12	20	8	0,40
7.2.2. Se realizan Informes periódicos sobre la oferta y la demanda turística				×			4	12	20	8	0,40
7.2.3. Se promueve e implementan acciones de Asistencia Técnica			×				2	4	10	6	0,60
7.2.4. Se fomenta la Investigación y el Desarrollo del sector público-privado			×				2	4	10	6	0,60
									100	32	0,23 %

Fuente: Manual de directrices de Municipios Turísticos del Ministerio de Turismo de la Nación

Los resultados son los que a continuación se detallan: de un total de 140 como valor máximo a alcanzar se obtuvieron 32 es decir la brecha de mejora sería del 77%

En cuanto al sistema de indicadores turísticos:

No se han implementado ni la medición y análisis de indicadores del organismo local de turismo ni se dispone de medición y análisis de indicadores de destino.

En cuando a la producción de conocimiento:

Se implementó en forma completa la registración de los documentos del Organismo local de turismo y se realizan informes periódicos sobre la oferta y demanda turista.

Se ha implementado en forma parcial, la asistencia técnica y se fomenta la investigación y el desarrollo del sector publico-privado.

5.8. Matriz 8: Directrices referidas a la tecnología de soporte a la gestión

Directrices Referidas a la Tecnología de Soporte a la Gestión	Puntaje Alcanzado						Autoevaluación		Indicador de Mejora		
	Sin implementación	Implementación en Desarrollo	Implementación Parcial	Implementación Completa	Formalizado	Mejorado	Factor Multiplicador	Resultado Auto-evaluación	Valores Máximos a alcanzar	Brecha de Mejora	Brecha de Mejora %
	0	1	2	3	4	5		0	100	100	100,0%
8.1 Plataforma de Soporte								0	50	50	100%
8.1.1. Se dispone de un sistema de gestión documental del Organismo	×						6	0	30	30	100
8.1.2. Se dispone de un sistema Integrado de Gestión Turística	×						4	0	20	20	100
8.2 Redes de Comunicación e Información								0	50	50	100%
8.2.1. Se dispone de una Red interna (Intranet)	×						4	0	20	20	20
8.2.2. Se dispone de una red externa o Internet					×		4	16	20	4	0,20
8.2.3. Se dispone de Redes avanzadas de información y comunicación	×						2	2	10	8	0,80
									100	18	0,18 %

Fuente: Manual de directrices de Municipios Turísticos del Ministerio de Turismo de la Nación

Los resultados que surgieron son los que a continuación se detallan:

Los valores máximos a alcanzar en esta matriz son 100 puntos, se obtuvieron 18, con lo cual la brecha de mejora sería en puntos 82.

En relación a la Plataforma de soporte:

No se ha implementado un sistema de gestión documental del organismo ni se dispone de un sistema integrado de gestión turística.

En relación a las redes de comunicación e información:

No se dispone de una red interna (intranet) ni de redes avanzadas de información y comunicación, si se encuentra formalizada una red externa o Internet.

5.9. Síntesis de los resultados obtenidos en las matrices versus el resultado deseado definido por la SECTUR

El siguiente cuadro sintetiza los resultados obtenidos en cada una de las directrices, comparando el puntaje máximo asignado por el Ministerio de Turismo de la Nación a cada una de las directrices y el puntaje obtenido por la administración de las diferentes matrices.

RESUMEN DE RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN		PUNTAJE ALCANZADO		
		Valores Máximos a Alcanzar	Resultado autoevaluación	Brecha de Mejora %
1. Directrices Referidas al Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el Destino	0	180	3	0,016
2. Directrices Referidas a las Relaciones del Organismo Local de Turismo	0	100	70	0,7
3. Directrices Referidas a la Comunicación del Destino	0	140	44	0,31
4. Directrices Referidas a la Gestión Ambiental	0	100	8	0,08
5. Directrices Referidas a la Gestión de la Calidad	0	100	17	0,17
6. Directrices Referidas a la Gestión de los Recursos Humanos	0	100	84	0,84
7. Directrices Referidas a la Gestión del Conocimiento del Destino	0	100	32	0,32
8. Directrices Referidas a la Tecnología de Soporte a la Gestión	0	100	18	0,18

Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos por la administración de las matrices

Después de haber analizado los resultados obtenidos, he elaborado el siguiente análisis FODA de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata, como forma de mostrar algunas cuestiones que he considerado que deben mejorarse, y algunas en las que debería trabajarse más para potenciarlas.

Análisis FODA de la Dirección de Turismo	
Debilidades	<ol style="list-style-type: none">1. Tímido acercamiento de la Secretaría con el sector turístico.2. No se han definido los programas con los que cuenta la dependencia como apoyo para el desarrollo de productos turísticos.3. Inexperiencia en el desarrollo de productos turísticos para los distintos segmentos de mercado.4. Escaso o nulo fomento a la inversión privada en el sector turístico a través de un programa estratégico5. Campañas de difusión y comercialización desarticuladas6. La metodología de análisis estadístico no proporciona información confiable para la toma de decisiones.7. Falta de creación y/o puesta en funcionamiento, de otras organizaciones estatales y/o mixtas de turismo, que den cobertura a las necesidades del sector.8. Falta de planificación, no condice con la definición de visión planteada.9. La apatía por parte de ciertos actores turísticos para participar en las mejoras del sector.

Oportunidades	<ol style="list-style-type: none">1. cursos de capacitación específicos para el personal de la dependencia.2. Desarrollar una metodología estadística de acuerdo a los estándares internacionales3. Desarrollar una metodología para la creación de productos turísticos4. Trabajar mancomunadamente con Cámaras, ONG, Universidades, microemprendedores, donde estén representados todos los actores del sector que unifique las acciones estratégicas del sector turístico5. Dar a conocer los logros, acciones y programas de la Dirección a través de un plan de comunicación interna6. Crear un programa de vinculación con las universidades que nos permita desarrollar productos , programas, planes, de manera estratégica7. Crear programas turísticos en torno al desarrollo de eventos internacionales8. Capitalizar Las Fiestas locales y regionales para trabajar en forma conjunta con otros Municipios. <p>Aprovechar el capital humano con que cuenta la Universidad</p>
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none">1. Experiencia de la Directora, en las labores operativas y del sector.2. Gestión de una política adecuada por parte del personal con amplia experiencia.3. Apoyo a los prestadores de servicios turísticos del Municipio con programas de capacitación, en colaboración con Secretaria

Amenazas	<p>de Turismo de la Pcia.</p> <p>4. Estrecha vinculación y excelente relación con la Secretaria de Turismo de la Pcia.</p>
	<p>1. No contar con los recursos presupuestales suficientes para la realización de acciones prioritarias en beneficio del sector.</p> <p>2. Falta de participación de los diversos sectores de la sociedad en el desarrollo de nuevos productos turísticos.</p> <p>3. Cambio de la gestión que hace peligrar la continuidad del cargo.</p> <p>No hay consensos entre diversos actores sociales como universidades, institutos y demás instancias educativas.</p>

Fuente: elaboración propia

En las conclusiones del presente trabajo de Tesis, se expondrán algunas sugerencias, a efectos de la aplicación del modelo propuesto.

Asimismo, de los datos anteriores, y de la administración de la Matriz correspondiente (Matriz 3) y de la entrevista realizada a la Directora de Turismo de la Municipalidad de La Plata surge el siguiente análisis FODA de la Oficina de Información Turística:

Análisis FODA de la Oficina de Información Turística	
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal poco cualificado 2. Folletería escasa 3. Información desactualizada e incompleta. 4. Baja disponibilidad de recursos 5. Horarios de atención no definidos 6. Escasa difusión (no se conocen los lugares físicos de atención) 7. Ausencia de sistemas de in formación

	8. Limitación para conseguir ingresos
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente financiación de la administración local 2. Agencias de viajes que ofician de oficina de información 3. Creciente experiencia del turista 4. Desconfianza del sector. 5. Falta de presupuesto
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de crear redes de cooperación 2. Coordinación con las administraciones y destinos de las zonas 3. Posibilidad de planificación a corto, mediano y largo plazo 4. Destino aun no posicionado como turístico.
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visión compartida 2. Integración del destino a la región 3. Trabajo conjunto con Universidades, sector privado, ONG, sector público. 4. Convenios con la Secretaria de Turismo de Provincia y Nación 5. Promociones en los diarios y revistas de mayor tirada de Capital.

Fuente: elaboración propia

Si bien en el Capítulo VII presento el Modelo Propuesto, como conclusión preliminar, se sugiere que si bien las oficinas de información turística dependen en línea directa de la Dirección de Turismo, y teniendo en cuenta que el presupuesto asignado a esta Dirección es únicamente el correspondiente a gastos de sueldos no contando con fondos suficientes para otros gastos, se podrían realizar algunas acciones que no necesiten erogaciones de fondos tales como:

- Trabajar en forma conjunta con la Dirección de Cultura a efectos de promocionar en la página de la Dirección, todos los actos referidos a cultura, exposiciones, recitales, deportes, etc.
- Firmar convenios con las Universidades públicas y privadas para capacitación

- Firmar convenio con la Dirección de Turismo de la Provincia a efectos de participar en programas regionales que incluyan a la ciudad como destino
- Terciarizar por licitación pública, a efectos de darle mayor transparencia, la realización de algún tipo de proyecto que favorezca a la ciudad como destino
- Utilizar la información relevada acerca de oferta, demanda, atractivos, infraestructura, a efectos de atraer inversores, entre otros.
- Trabajar en forma conjunta con el sector privado a efectos de mantener un sistema de información turístico dinámico y actualizado en el tiempo que contemple el relevamiento de la demanda y de la oferta.

En otro orden, y a efectos de tener actualizada la oferta tanto de gastronomía, comercios, artesanías, microemprendedores vinculados al sector, etc., es importante entrecruzar datos con la Dirección de Comercio e Industria de la Municipalidad de La Plata, con el fin de obtener las altas y bajas de habilitaciones, como así también con la Dirección de Coordinación de Obras Particulares de la Municipalidad y con las inmobiliarias de la zona a efectos de conocer la demanda de inmuebles o las carpetas de obras solicitadas de: hosterías, hoteles.

Asimismo, crear un registro de prestadores y de casas particulares dispuestas a albergar a turistas en ocasión de algún evento especial. Mantener una base de datos acerca de las necesidades de inversión que este disponible en la web para futuros inversores.

Por último, teniendo en cuenta el carácter de ciudad universitaria, con una amplia oferta de postgrados, sede judicial y administrativa, un mapa interactivo disponible en la web de toda la información necesaria para los turistas, visitantes y asistentes a congresos, conferencias, foros, posgrados, sería de mucha utilidad a efectos de concentrar la información disponible.

6. CAPITULO VI: MODELO PROPUESTO PARA LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE TURISMO Y SU OFICINA DE INFORMACIÓN TURÍSTICA.

6.1. Antecedentes a la propuesta.

Eduardo Arraiza⁵ en su artículo sobre “Nuevas estrategias para el paradigma Municipal”, dice: *“Luego de la reforma constitucional y frente a la nueva concepción que tiene la ciudadanía sobre los municipios, surge la necesidad de que los mismos planteen una estrategia de gobierno.*

La proyección de las acciones a desarrollar, la forma en que realizarán y las capacidades con las que se contarán son temas que no pueden ser dejados al azar sino que merecen ser planificados en respuesta a las demandas sociales” (Arraiza, E., 2003)

Es cierto que existen ciertas diferencias entre la gestión de las organizaciones públicas y de las privadas, pero no es menos cierto que ambas cumplen con funciones que le son propias a todas las organizaciones, tienen un fin, se fijan objetivos, manejan recursos, compran insumos, pagan a proveedores, dirigen recursos humanos, elaboran presupuestos, llevan registros de sus operaciones, planifican actividades.

Se asume, que la estructura de las organizaciones públicas, es rígida y burocrática, con mecanismos de control poco aceitados y con presupuestos que generalmente se aprueban finalizado el ejercicio, con lo cual, es probable que de haber planificado alguna actividad, las partidas presupuestadas no hayan podido ejecutarse o en el mejor de los casos, se ejecutan parcialmente sin obtener los resultados esperados.

Es de destacar que la principal diferencia entre ambos tipos de organización es el fin que persiguen, mientras en las organizaciones públicas el fin es social -esto es la distribución equitativa de los recursos entre toda la comunidad-, en las organizaciones privadas, el fin, entre otros, es la obtención de una rentabilidad para el inversor, la permanencia y el desarrollo en el tiempo. Asimismo, se diferencian en que en las

⁵ Lic. en Ciencias Políticas, UCA. Responsable del área de Fortalecimiento Municipal del Programa de Investigación Geográfico Político Patagónico, Escuela de Ciencias Políticas, UCA

organizaciones públicas los recursos son de la comunidad. Por tanto deben gestionarlos con eficiencia y eficacia y arbitrar los medios necesarios para una gestión transparente.

En este sentido el modelo propuesto, pone énfasis en la administración (Matriz 1-Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el destino) como proceso, tendiente a lograr que las cosas se hagan por medio de personas que operan en grupos o formas organizadas, utilizando racionalmente los recursos para alcanzar los objetivos que se proponen. Así se identifican las funciones del administrador, gerente, director, ejecutivo, que es quien conduce a la organización, enfocando el análisis de dichas funciones como un proceso; esto es una serie de pasos, que en forma ordenada, secuencial, lógica, dinámica, con cierta simultaneidad, conducen al logro del fin, capaz de aplicarse tanto a organizaciones públicas como privadas.

Nótese que en el resto de las matrices tampoco se han obtenido resultados satisfactorios, esto puede suceder porque no se ha Planificado ni coordinado, razón de ser del modelo propuesto. Las actividades que se vienen implementando desde la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata, son acciones aisladas, ocasionales, relacionadas con la organización de actividades de recreación o apoyando alguna iniciativa privada. Dichas acciones tampoco tienen relación o están coordinadas con otras áreas municipales como Ambiente, Cultura, Espacios públicos. Esta situación genera, en muchos casos, duplicación de tareas, mal uso de recursos por asignar partidas a actividades duales (actividades que se podrían realizar una sola vez y coordinarse entre las áreas), etc.

Cabe aclarar que la propuesta, si bien considera, las limitaciones con que cuenta la Dirección de Turismo: falta de presupuesto, de personal cualificado, ser una dirección operativa y no ejecutiva, no quita que puedan realizarse algunas acciones que orienten su gestión, al mismo tiempo que puedan ser propuestas a la Directora de Modernización y Desarrollo, a efectos de su consideración.

El modelo de administración de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata y su oficina de información turística que se propone, se orienta fundamentalmente:

- 1 Hacia la información, como elemento de entrada para cualquier decisión,
- 2 A la sensibilización y capacitación del recurso humano municipal, sin descuidar la aplicación de conceptos administrativos en turismo y principios de sostenibilidad.
- 3 Hacia la planificación estratégica que se considera dentro de la administración turística como método racionalizado de tratamiento de problemas concretos.

La propuesta que se pretende aportar, incluye la planificación, entendida como una adopción anticipada de decisiones que, mirando hacia el futuro da respuestas a las decisiones que se adoptan en el presente.

La Planificación como proceso, no es una fórmula rígida, es una guía de acción secuencial, reflexiva, dinámica, que incluye al mismo tiempo etapas por atravesar y métodos por utilizar.

Es una toma de decisiones anticipada que determina “Qué hacer”, “Cuánto hacer”, “Cuándo hacerlo”, “Con qué recursos hacerlos”, “Cómo hacerlo”, “Quién ha de hacerlo”, “Para qué ha de hacerlo”.

Planificar, implica además, imaginar distintos escenarios, determinar **dónde**, estamos hoy, **hacia dónde** queremos dirigirnos y **cómo** hacer para lograr nuestros objetivos.

De aquí que se espera que el resultado de este proceso continuo, en el caso específico de Turismo sea:

- Mejorar la competitividad del turismo receptivo local, a través del fortalecimiento de sus destinos territoriales y de su posicionamiento integrado en los grandes mercados emisores.
- Desarrollar un Modelo de trabajo de fortalecimiento de la oferta y promoción de destinos territoriales, a partir de las necesidades, aspiraciones y percepciones de los clientes y de la situación actual de los productos y atractivos que allí se encuentran.

- Expresar y transferir los resultados, a través de un conjunto de documentos a empresarios turísticos, Entidades financieras, Organismos del estado vinculados al desarrollo y financiamiento de proyectos turísticos, Entidades regionales y comunales vinculadas al turismo.
- Identificar y caracterizar la inversión pública y privada de mediano y largo plazo.
- Promover acciones tendientes a involucrar a todos los actores del sector y a la comunidad.
- Obtener información relevante para la toma de decisiones
- Desarrollar una base de datos del sector, integrada, dinámica y actualizable en el tiempo que sirva como herramienta de gestión para Municipios, Gobiernos Provinciales, Empresarios, Cámaras, Inversores.

Por último tener en cuenta que la planificación centra la atención en los objetivos organizacionales y en cómo lograrlos, su importancia radica en integrar actores y sectores a efectos de hacer más participativo e integral el proceso. Ve sistémicamente a la organización, detecta posibles incongruencias entre objetivos y estrategias. No elimina el riesgo pero si lo minimiza.

6.2. El modelo propuesto

El modelo propuesto abarca los siguientes aspectos:

- **Planificación Intrainstitucional**
 - Análisis interno y externo. Diagnóstico.
 - Definición de la misión y visión
 - Determinar, objetivos, metas y estrategias para guiar la organización, ejecución y control de las acciones.

- **Organización**
 - Diseñar o rediseñar, la estructura y los procesos.
 - Definir y asignar recursos
 - Especificar las responsabilidades de las áreas de acción
 - Implementar canales de comunicación

- **Dirección**
 - Implementación de actividades
 - Fijación de objetivos y políticas
 - Motivación, capacitación, evaluación de desempeño
 - Negociación y resolución de conflictos

- **Control**
 - Definir y aplicar los indicadores
 - Supervisar, analizar y evaluar los resultados
 - Adoptar decisiones correctivas o redefinir objetivos y planes

- **Retroalimentación**
 - Redefinir objetivos,
 - Redefinir y/o adecuar las estrategias, planes y programas, en caso de ser necesarios.

Como procesos subyacentes a los anteriores, el administrador además **decide**, es decir elige alternativas para la resolución de los problemas, tanto a nivel interno (fines, planes, programas, organización del trabajo) como externos (negociación con proveedores, firma de convenios,) **comunica** sus decisiones, elige los modos y canales de comunicación procurando eliminar ruidos que obstaculicen e impidan una comunicación efectiva y por último, ejerce **influencia**, esto es una mezcla de autoridad y poder a efectos de lograr que los demás actúen de la forma esperada.

El siguiente cuadro sintetiza el modelo propuesto



Fuente: elaboración propia

Un Modelo de Administración Turística Municipal correctamente desarrollado, genera un proceso planificado, integrado, con visión de futuro, con el involucramiento del municipio, de las empresas turísticas, de la comunidad y de otras entidades, con el fin de lograr el impulso y la sostenibilidad del turismo local.

A continuación explicaremos cada una de las etapas del proceso administrativo estratégico, entendido éste como un conjunto de pasos que se relacionan entre sí a efectos de conseguir el objetivo definido previamente.

6.3 Descripción del Modelo

Planificación:

Planificar, incluye aquellas actividades que dan como resultado cursos de acción a seguir, se orienta al futuro, implica acción, implica adopción de decisiones anticipadas, es un proceso dinámico, secuencial y racional, centra el interés en los objetivos y contribuye a coordinar la acción de todas las áreas.

Una vez elaborado el diagnóstico, (se adjunta propuesta de diagnóstico en el anexo I), la planificación es el primer paso que se da a efectos de contribuir a desarrollar la actividad turística. En el proceso de planificación se llevan adelante diferentes acciones en las que se establece el marco conceptual para orientar la gestión institucional. En esta instancia se definen la visión y la misión respecto al desarrollo turístico que el municipio desea alcanzar. En este caso deben estar alineados los objetivos del Municipio con los de la Dirección de Turismo y la de Modernización y desarrollo Económico. Es decir ¿es el turismo en la ciudad de La Plata, una actividad que este en la agenda de los gobernantes? Si es así, ¿cual es la prioridad?

Durante el proceso de planificación se estructura internamente al municipio (en este caso a la Dirección de Turismo) y se determinan las bases y los lineamientos de actuación de tal forma que se facilite la organización, la asignación de responsabilidades, de funciones, la coordinación y comunicación interna y externa para lograr un desarrollo turístico eficiente y adaptado a las necesidades y a las oportunidades de la localidad.

En esta etapa, tomando como base el Diagnóstico Situacional, se determinan los objetivos, las metas asociadas a esos objetivos y las estrategias que son las herramientas, planes y programas que nos ayudarán a cumplir con los objetivos planteados.

a) Visión y Misión

La visión y la misión sirven como guía y expresan hacia dónde quiere ir y el propósito del municipio en el logro del desarrollo turístico local. (Alburquerque, A: 2007)

¿Qué es?

Misión:

- Es la razón de ser de la organización, la cual justifica su existencia.
- Expresa el interés público que justifica a la organización.
- Es una declaración formulada por los miembros de la organización que describe su propósito fundamental.
- Ubica la identidad de la organización y la dirección requerida.

Visión

- Es un escenario altamente deseado por la organización que se quisiera alcanzar en el largo plazo.
- Expresa el estado deseado de la organización en el largo plazo.

¿Cómo se construye?

Misión

- Contestando las preguntas fundamentales hechas a la organización:
 - ¿Qué hace la organización?
 - ¿Para qué lo hace?
 - ¿A través de qué lo hace?
 - ¿A quién se dirige?

Visión

- Contestando las preguntas fundamentales hechas a la organización:
 - ¿Qué deseamos lograr?
 - ¿Cómo queremos que nos describan?
 - ¿Cuáles son nuestros valores?
 - ¿Qué valores queremos que nos distinguan?
 - ¿Hacia dónde queremos cambiar?

b) Objetivos, metas y estrategias

El siguiente paso en el proceso de planeamiento es el establecimiento de objetivos, metas y estrategias para las actividades planificadas, con sus respectivos plazos de consecución.

- **Objetivos:** Son la expresión concreta de los resultados esperados, deben estar definidos en forma cuantificable a efectos de poder compararlos con los resultados obtenidos, deben tener un horizonte temporal, a efectos de saber si los he cumplido en tiempo y forma y además deben tener un orden de prioridades.
- **Metas:** Son a más corto plazo que los objetivos, se definen como la expresión de los resultados que se esperan, referidos a períodos generalmente mas cortos que los definidos en los objetivos, permite enfocar los esfuerzos en el logro de objetivos parciales que contribuyan al objetivo general.
- **Estrategias:** indican el camino que se debe recorrer a efectos de alcanzar satisfactoriamente los objetivos fijados. Se formulan en base a un diagnóstico situacional y tiende a apoyarse en las fortalezas organizacionales, entendida ésta como ventajas competitivas y comparativas de la Organización.

La estrategia de desarrollo turístico local requiere, entre otros aspectos, orientarse a la captación de inversores logrando condiciones favorables, a la generación de empleo, contar con mano de obra capacitada y eficiente, velar por la conservación del patrimonio natural y cultural, regular la ordenación territorial, crear y apoyar alternativas de desarrollo económico.

Organización:

En esta fase se define, diseña o rediseña e implementa la estructura y los procesos, procedimientos, sistemas y métodos de trabajo, define los recursos que se necesitan y los asigna, asigna tareas y responsabilidades, implementa sistemas de comunicación ascendentes y descendentes, delega de ser factible responsabilidades y fundamentalmente formaliza lo anteriormente expresado.

a) Elaboración del Manual de organización y funciones

Se elabora detalladamente un Manual específico para el funcionamiento de la Oficina de Turismo tomando en cuenta la estructura organizacional, el manual de Organización y Funciones del municipio y la regulación de una serie de áreas de acción: información, marketing y promoción turística, fomento de inversiones y financiamiento, capacitación, asesoría técnica, investigación, desarrollo e innovación, administración de servicios y recreación.

El Manual de Funciones y Procedimientos, debe ser elaborado de tal manera que pueda ser aplicado y cumplido por el personal a su cargo y debe contemplar tanto las metas como los objetivos establecidos para evitar que las acciones se desvíen de lo planificado, como cuáles y de qué manera serán las funciones que se lleven a cabo en cada una de las áreas de la Dirección de Turismo. Este documento reducirá la duplicidad de funciones y acciones, permitiendo un trabajo más eficiente, asignando responsables, indicando jerarquías, y estableciendo vías de comunicación.

Dirección

Después de planificar y organizar, el administrador tiene como función principal la de dirigir. Dirigir implica conducir a las personas hacia el logro de los

objetivos. Para lograrlo son necesarias una serie de tareas: (Barcos S, y otros, 2007:130)

- Fijar las políticas, estrategias, objetivos y metas, ello supone un conocimiento profundo de los hechos tanto internos como externos
- Determinar, administrar y ejecutar, planes, programas, presupuestos
- Organizar el trabajo de modo tal que se logren los objetivos con eficiencia, esto es al mínimo costo, hacer cumplir el manual de procedimientos y funciones-
- Controlar costos y presupuestos
- Preparar los canales de comunicación adecuados a efectos de facilitar el uso de información y tomar decisiones correctas.
- Determinar el grado de delegación de autoridad-responsabilidad y la elección de los recursos humanos adecuados para ello.
- Ejercer supervisión, elaborar, implementar y ejecutar acciones de control operativo y de gestión y disponer medidas correctivas.
- Capacitar al personal, impulsar el su desarrollo y crecimiento
- Generar un clima organizativo para el trabajo y ejercer la influencia necesaria para alcanzar los objetivos en armonía.

El administrador siempre es responsable por los resultados que obtiene. En su rol de dirigir cumple distintas funciones y roles. Respecto de las primeras se pueden distinguir tres tipos: una función económica, una función humana y una función integradora.

- a) **La función económica** tiende a lograr que el nivel de la salida o producto de la organización sea superior al total de entradas o insumos utilizados.
- b) **La función humana** de quien dirige debe lograr compatibilidades y tender a la satisfacción de las necesidades de los empleados y de

sus objetivos individuales y grupales, mientras se satisfacen los objetivos y metas de la organización.

- c) **La función integradora** se relaciona con la integración de factores de diversos tipos, tanto internos como externos a la organización-

Control:

La etapa de control tiene como finalidad verificar si se está avanzando de manera correcta hacia los objetivos trazados. Aquí se comprueban resultados, se supervisa y compara con lo planificado, se detectan los desvíos y se adoptan las medidas correctivas a efectos de ser necesario, de redefinir los objetivos y metas.

En este sentido es conveniente que haya un control ex-ante, mediante el cual cualquier inconveniente suscitado en la etapa de diagnóstico pueda reverse, un control durante el proceso, para evitar incongruencias entre lo planificado y lo actuado hasta el momento y un control ex-post que permite medir los resultados esperados con los logrados.

a) Planificación de la frecuencia de los controles

Es recomendable programar y llevar a cabo controles periódicos (mensuales, trimestrales y anuales) con el fin de tener un registro más completo, detallado y continuo del desempeño del sector, como así también del cumplimiento de los objetivos. Estos controles servirán como herramienta de evaluación y de retroalimentación para el modelo, esto es, el control debe ser aplicado a cada etapa del proceso a efectos de evitar incongruencias y desvíos entre lo planificado y lo actuado.

i. Aplicación de los indicadores

En esta parte se emplea un Cronograma de Control de Actividades (previamente elaborado en la etapa de Organización) para la aplicación de evaluaciones y supervisiones que, luego de un trabajo en equipo, se realicen según las frecuencias establecidas para cada etapa, programa o actividad.

Considerando lo programado se utilizan los indicadores definidos durante la planificación para verificar, luego de la ejecución, si se están alcanzando los objetivos y metas del municipio con respecto al desarrollo del turismo local.

ii. Análisis y evaluación de los resultados

El procedimiento para el análisis y la evaluación de los resultados de la gestión del municipio en turismo es el siguiente.

1. Levantamiento de datos, observación y recolección de información.
2. Control de los procesos y acciones.
3. Utilización de los criterios o indicadores de evaluación.
4. Valoración de los logros obtenidos. En caso de que existieran brechas negativas (el desempeño o resultado es inferior al objetivo o meta trazada) se procede a la evaluación y toma de decisiones para luego aplicar las medidas correctivas necesarias.
5. Seguimiento de los avances conseguidos.
6. Toma de decisiones para continuar, mejorar solucionar o cambiar, la estrategia de actuación de acuerdo con los resultados.

iii. Aplicación de medidas de corrección

Una vez evaluados los resultados obtenidos por el municipio, se procede a realizar de manera conjunta con las áreas involucradas, un proceso de lluvia de ideas con el objetivo de contar con diversas alternativas correctivas que permitan solucionar los problemas encontrados.

A partir de las sugerencias aportadas por las áreas involucradas, se realiza un proceso de evaluación y selección de la alternativa más apropiada de acuerdo con las posibilidades y recursos con los que cuenta el municipio, sin dejar de lado el análisis del ambiente externo y las medidas para aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

iv. Retroalimentación:

Es un mecanismo que se desarrolla durante todas las etapas del Modelo. Como concepto se refiere a que en la organización se dan flujos de información por los que la entidad se alimenta así misma y/o recicla parte de los conocimientos y recursos empleados. Se produce cuando las salidas o flujos del sistema vuelven a ingresar como recursos o algún tipo de información, ya sea cualitativa o cuantitativa.

Se transmite a través de una serie de canales generados en la organización y en el entorno, producto de la interacción de los agentes que intervienen.

Permite, potenciar el sistema de gestión y corregir acciones, funciones, áreas o procesos que se estén dando de manera errónea producto en ciertas ocasiones, a la información proporcionada.

La retroalimentación, puede ser positiva si la respuesta que se recibe del sistema es favorable, refuerza tanto directrices como líneas de acción y contribuye a que la gestión alcance lo planificado. Por otro lado, puede ser negativa si se recibe una serie de señales, datos o resultados que indican un patrón de acción desacertado en las interacciones de los elementos del sector o en la asignación de recursos municipales

Identificación de los objetivos definidos por la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata.

Desarrollar el conjunto de programas, proyectos y acciones que se adecuen a los lineamientos políticos generales del Ejecutivo municipal

- *Posicionar al destino como centro de 1 de las 3 comarcas recreativo turística * (El Delta y Luján son las otras 2) más importantes que compiten con el principal centro emisor de la región: el Área Metropolitana, y colocarla en la primera opción como destino recreativo turístico relacionado al Turismo Cultural.*
- *Posicionar a La Plata como ciudad Sede de Congresos Internacionales.*

- *Identificar y contribuir a estructurar y desarrollar el conjunto de productos recreativo turísticos basado en la puesta en valor de los recursos locales ajustados a los estudios de los distintos mercados emisores potenciales, especialmente del Área Metropolitana.*
- *Determinar 3 ó 4 proyectos estructurantes de la política turística integral a desarrollarse.*
- *Determinar el conjunto de inversiones necesarias al más adecuado desarrollo de la política del Ejecutivo, formalizar el cuerpo de documentación necesario (estadísticas, identificación de mercados potenciales, términos de referencia de las inversiones, modalidades de gestión más adecuadas, etc.) y generar los escenarios para la identificación de los inversores.*

Identificación de metas y Estrategias

Siguiendo estos criterios, en concordancia con la visión y objetivos propuestos por la Dirección de Turismo y según el potencial turístico que surge del análisis realizado, se recomienda impulsar el turismo a través del:

- Aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que posee el municipio con respecto al turismo, dedicándose al mejoramiento de la gestión y a su impulso planificado y sostenible , brindando actividades turísticas, culturales y recreativas; integrando tanto a la comunidad, turistas y visitantes como a entidades del sector público y a las empresas turísticas del sector privado para lograr una labor municipal coordinada eficiente y participativa en la cual predomine el trabajo en equipo y la calidad de servicio.

Objetivo Institucional de la Dirección de Turismo	Objetivos Estratégicos	Meta	Estrategias	Responsable
Desarrollar el conjunto de programas, proyectos y acciones que se adecuen a los lineamientos políticos generales del Ejecutivo municipal	Generación de nuevos puestos de trabajo	Mejorar el posicionamiento de la ciudad, a nivel nacional e internacional	Impulsar y apoyar el asociacionismo entre los productores para generar condiciones competitivas que permitan el desarrollo productivo y de servicios de la ciudad.	Ejecutivo Municipal
Posicionar al destino como centro de 1 de las 3 comarcas recreativo turística * (El Delta y Luján son las otras 2) más importantes que compiten con el principal centro emisor de la región: el Área Metropolitana, y colocarla en la primera opción como destino recreativo turístico relacionado al Turismo Cultural.	Crecimiento económico Generar condiciones de competitividad	Convertir a la actividad turística en una de las principales fuentes de recaudación e ingresos municipales.	Aprovechar las ventajas comparativas y competitivas de las distintas zonas de la ciudad, generando polos de desarrollo Dar valor agregado con preferencia en los mercados más rentables	Secretaría de Modernización y Desarrollo Económico Dirección de Turismo
Posicionar a La Plata como ciudad Sede de Congresos Internacionales.	Incrementar la Oferta de productos y servicios con valor agregado	Incrementar la captación de inversión privada y crear las condiciones para favorecer un mayor crecimiento de ésta. Sistematizar las acciones turísticas del municipio para	Desarrollar una marca local, en colaboración con productores locales, artesanos, Instituciones educativas, a efectos de posicionar la ciudad con una marca que la identifique. Establecer acuerdos interinstitucionales entre el gobierno y las universidades	Dirección de Cultura Secretaría de Modernización y Desarrollo Económico Dirección de Turismo

<p>Identificar y contribuir a estructurar y desarrollar el conjunto de productos recreativo turísticos basado en la puesta en valor de los recursos locales ajustados a los estudios de los distintos mercados emisores potenciales, especialmente del Área Metropolitana.</p>	<p>Diversificación de mercados</p>	<p>asegurar la continuidad y sostenibilidad de los programas y planes específicos de turismo a nivel local.</p> <p>Potenciar y desarrollar productos turísticos locales sobre la base de los recursos y atractivos turísticos, culturales y naturales del municipio.</p>	<p>para la implementación de cursos de capacitación que respondan a las demandas de mano de obra de los sectores productivos y de servicios de las regiones</p> <p>Desarrollo y fomento a las actividades turísticas a través de la implementación de proyectos turísticos estratégicos, capacitación del sector y apoyo a la industria, implementación de programas de desarrollo y fomento al turismo y a la cultura, así como de fortalecimiento institucional, de manera tal que se brinde certeza y confianza hacia los capitales nacionales y extranjeros</p>	<p>Dirección de Cultura</p> <p>Secretaría de Modernización y Desarrollo Económico</p> <p>Dirección de Turismo</p>
<p>Determinar 3 ó 4 proyectos estructurantes de la política turística integral a desarrollarse.</p>	<p>Incrementar la cantidad de plazas</p>	<p>Elevar la calidad y formación del personal que trabaja en turismo en el municipio</p>	<p>Promoción de los productos locales (tomate platense, alcaucil, pimientos, miel) que se incorporen al menú de la Gastronomía en la ciudad,</p>	<p>Secretaría de Modernización y Desarrollo Económico</p> <p>Dirección de Turismo</p> <p>Ministerio de la Producción</p> <p>Ministerio de Planificación</p>
<p>Determinar el conjunto de inversiones necesarias al más adecuado desarrollo de la política del Ejecutivo, formalizar el cuerpo de documentación necesario (estadísticas, identificación de</p>	<p>Incrementar la afluencia turística en la ciudad y consecutivo</p>			<p>Ejecutivo Municipal</p> <p>Secretaría de Modernización y Desarrollo Económico</p>

mercados potenciales, términos de referencia de las inversiones, modalidades de gestión más adecuadas, etc.) y generar los escenarios para la identificación de los inversores.	impacto económico.			Dirección de Turismo Ministerio de la Producción Ministerio de Planificación
---	---------------------------	--	--	--

Fuente: elaboración propia en base al Plan Institucional Jalisco 2007/2013

Definición de metas e indicadores de desempeño

El siguiente paso de la propuesta es detallar los indicadores que permitan medir el nivel de cumplimiento de los objetivos oportunamente definidos por la Dirección de Turismo, a efectos de verificar si se están alcanzando las metas establecidas.

Es importante destacar que cada uno de los indicadores que se sugieren en el siguiente cuadro, contribuirán a alcanzar los Objetivos Institucionales. A modo de ejemplo y teniendo en cuenta los objetivos planteados se propone el siguiente esquema de medición teniendo en cuenta el periodo 2007/2011 que es el que corresponde a la actual conducción.

El comparativo 2007/2011, mostrara la evolución de los distintos objetivos a efectos de hacer más sencilla su evaluación y control.

Indicador	Meta indicador año 2007	Meta indicador año 2008	Meta indicador año 2009	Meta indicador año 2010	Meta indicador año 2011	Comparativo 2007/2011
Afluencia Turística	2007	Variación 2007/2008	Variación 2008/2009	Variación 2009/2010	Variación 2010/2011	Variación 2007/2011
Ingresos generados por el turismo	2007	Variación 2007/2008	Variación 2008/2009	Variación 2009/2010	Variación 2010/2011	Variación 2007/2011
Cantidad de plazas hoteleras en todas sus modalidades	2007	Variación 2007/2008	Variación 2008/2009	Variación 2009/2010	Variación 2010/2011	Variación 2007/2011
Capacitación al Personal de la Dirección/ personal ocupado	2007	Variación 2007/2008	Variación 2008/2009	Variación 2009/2010	Variación 2010/2011	Cantidad de personal capacitado
Evolución de las Inversiones en el sector	2007	Variación 2007/2008	Variación 2008/2009	Variación 2009/2010	Variación 2010/2011	Variación 2007/2011
Proyectos Presentados/Proyectos ejecutados	2007	Variación 2007/2008	Variación 2008/2009	Variación 2009/2010	Variación 2010/2011	Variación 2007/2011
Objetivo Especifico						
Objetivo Especifico			Meta indicador año 2008			
Incrementar el numero de visitantes que llegan a la ciudad (Afluencia turística) en X%, durante el año XX.			Al final del año, estarán visitando nuestra ciudad, xxxxx turistas, lo que representa un crecimiento de xxxxx% del 2007.			
Objetivo Especifico			Meta indicador año 2008			
Incrementar el efecto derrame generado por el turismo			Al final del año, ingresaron \$ xxxxxx más o menos por concepto de Turismo.			

Fuente: elaboración propia en base al Plan Institucional Jalisco 2007/2013

Tablero de seguimiento y control. Importancia de los indicadores

En las Administraciones Públicas, cuyos recursos provienen en su mayor parte de contribuciones obligatorias (impuestos) y cuyo fin es la prestación de servicios a la comunidad a título gratuito o semigratuito, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos. Es sabido que el carácter no lucrativo de su actividad y su forma de financiación, invalidan la medida del beneficio como indicador de eficiencia y eficacia, que tan válida es en el sector privado.

Es necesario, pues, dotarse de indicadores de eficacia, eficiencia, economía, equidad, efectividad y sustentabilidad, que sirvan como guía del cumplimiento de los objetivos planteados en la etapa de planificación de la gestión, además de medir el grado de responsabilidad en el cumplimiento de esos objetivos.

La evaluación del desempeño en la Gestión Pública:

La evaluación del desempeño en la función pública debe ser la preocupación de quienes toman a diario las decisiones en las instituciones gubernamentales.

La evaluación del desempeño es una tarea mucho más complicada de aplicar en el sector público que en el privado, fundamentalmente, porque funciona mejor cuando existe claridad sobre qué se está midiendo y por qué.

Este tipo de claridad es característica del sector privado ya que el objetivo que persiguen las organizaciones privadas es claro e incuestionable: las compañías privadas buscan generar beneficios y agregar valor a sus propietarios. Hay modos bien reconocidos para medir si una empresa privada está alcanzando estos objetivos: se pueden revisar indicadores como los beneficios, ingresos, cuota de mercado, posicionamiento competitivo, incremento de la cartera de clientes, etc.

Sin embargo, la medida del desempeño en el sector público es una tarea completamente distinta, ya que las organizaciones del sector público existen por razones distintas a las de las privadas. Los gobiernos se rigen por el objetivo de mejorar las vidas a los ciudadanos; objetivos que no pueden ser fácilmente valorados en pesos, ya que éstos a diferencia de las organizaciones privadas son usuarios de los servicios y no clientes.

Según John Alford (2002:3): una perspectiva de intercambio social”, expresa que mientras en el sector privado “el cliente” paga por los productos que recibe y con este proceso elige a quien comprar voluntariamente, en el sector público la actividad de gobierno es pagada por los “contribuyentes o usuarios” no necesariamente en forma voluntaria y en muchas ocasiones en disconformidad con el servicio y/o bien recibido. Asimismo “el cliente”, que elige voluntariamente a quien comprar por un determinado precio, puede modificar sus gustos y preferencias, tanto resignando calidad por un precio menor como cambiar de proveedor si éste no satisface sus necesidades. Por el contrario, los contribuyentes o usuarios, en las organizaciones públicas, pagamos con nuestras contribuciones, por un servicio sin tener la posibilidad de reclamo alguno, al menos en el corto plazo.

Tal como se viene proponiendo en la tesis planificar y controlar son dos etapas fundamentales del proceso administrativo que se complementan mutuamente. Esto es, no se puede controlar lo que no se mide o se cuantifica, no puedo comparar resultados si no tengo al menos una unidad de medida que me permita ver las diferencias entre lo planificado y los resultados obtenidos.

El uso de indicadores de gestión es una herramienta fundamental a efectos de medir resultados en las organizaciones, tanto públicas como privadas, a pesar que en estas últimas es una práctica reciente. (Molinari, G,2009).

¿Para qué medimos?

La pregunta es: ¿para qué medir? Por varias razones, fundamentalmente porque nadie puede controlar lo que no mide o está cuantificado, porque medir

mal no sirve, con lo cual se deberá tener muy en claro ¿qué es lo que se va a medir o se quiere medir, cómo se va a medir, esto es con qué frecuencia, en qué tiempos, cuántas veces y con qué medir?, es decir cuales serán los indicadores que resulten más beneficiosos a la hora de evaluar los resultados obtenidos.

Otra de las cuestiones a tener en cuenta son los sistemas de información a la hora de verificar las mediciones, los datos sin interpretación por si solos no transmiten información, la medición adecuada y fehaciente, si no llega a los niveles de decisión adecuados no sirve, un dato a destiempo tampoco.

La segunda cuestión es ¿con qué medimos? A la hora de pensar en evaluar la gestión es fundamental valerse de información que es el elemento de entrada de todo proceso decisional, la información debe ser fidedigna, concreta, debe ser comprendida por quien debe utilizarla, ser desconocida pero a la vez poder ser interpretada, ser relevante y tener valor de uso. Con lo cual si bien es fundamental la información, la misma deberá ser relevada y clasificada por orden de importancia, según sea el uso al que la quiere destinar.

¿Quién utiliza esa información? La información es utilizada por los directivos y gerentes para ser aplicada a decisiones estratégicas, por los mandos medios para implementar esas decisiones y por el nivel operativo para ejecutarla.

¿Cómo se mide? Con indicadores. Un indicador es la representación numérica del cociente de dos variables a las que se les asignan valores, a veces subjetivos, y cuyo resultado se mide y compara a los efectos de detectar los desvíos.

Podemos señalar dos funciones básicas de los indicadores. Una *función descriptiva*, que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación o programa, y, a su vez, una *función cuantitativa* que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible.

Tablero de Comando

La evaluación del desempeño en las organizaciones públicas, permite pronunciarnos sobre el resultado de las decisiones que se han tomado acerca de

por ejemplo políticas públicas, programas como así también los desempeños individuales, a efectos de conocer si se han ido cumpliendo los objetivos planteados, relacionando el programa desarrollado con el impacto resultado de su aplicación.

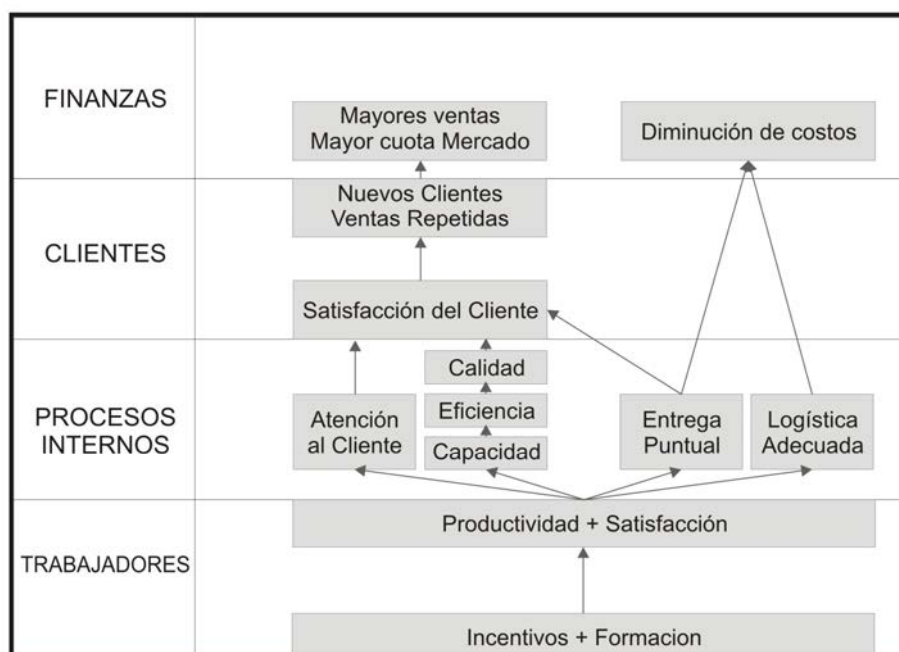
En todos los casos se estará midiendo la eficacia (logro de los objetivos planteados) la eficiencia (logro de los objetivos relacionados a la productividad, es decir relacionado a la economicidad de los recursos utilizados y desde el punto de vista de las aptitudes individuales, teniendo en cuenta las estrategias utilizadas para lograr mejores resultados y gestionar eficaz y eficientemente los procesos. La efectividad si esos resultados logran ser mantenidos en el tiempo, la sustentabilidad, si fueron adoptadas medidas relacionadas a la conservación de los recursos en el tiempo.

El Tablero de control, fue presentado en sociedad en el año 1992 por Robert Kaplan y David Norton. Es una herramienta de gestión, que nace con el objetivo de colaborar en el diagnóstico y monitoreo permanente de la información para la toma de decisiones, permite traducir la estrategia informando cómo la organización avanza hacia el logro de los objetivos.

La metodología para la elaboración y análisis de Tablero de Control se basa en cuatro pilares a saber:

Aprendizaje y crecimiento, Procesos Internos, Clientes, Financiera. Esto es, si el personal está capacitado y motivado, mejorará los procesos internos, esto favorecerá la calidad en la prestación del servicio o en la producción del bien y dejará a los clientes satisfechos, motivo por el cual redundará en mejores ingresos y aumentará la rentabilidad de la organización.

Lo antedicho, se muestra claramente en el gráfico I



Fuente: adaptación de Tablero de control de Alberto Ballvé. Ediciones Macchi

Cada una de las fases mencionadas, generará tantos indicadores como sean necesarios y dependerá del tamaño y la antigüedad de la organización que se está evaluando, como así también del tipo de información requerida para la toma de decisiones.

A modo de ejemplo se citan algunos de los indicadores para cada una de las fases:

a) aprendizaje y conocimiento:

- Personal potencial para puestos clave: habilidades para el puesto/puestos de trabajo
- Nivel de instrucción: tipo de instrucción/total de empleados
- Horas alumno de capacitación: empleados capacitados/total empleados
- Edad media del personal:

b) procesos internos

- Puntualidad: llegadas tarde/ total de empleados
- Ausentismo: faltas /total de empleados
- Motivación: empleados motivados /total de empleados
- Bienes de uso por empleado: computadoras /total de empleados

c) Clientes

- Reclamos y quejas: n° reclamos/ n° pedidos
- Atención al cliente: clientes satisfechos /total de clientes
- Pérdida o ganancia de la cartera de clientes: clientes año2 – clientes año 1
- Fallas en las entregas: entregas atendidas/total de entregas
- Facturas mal confeccionadas: facturas rechazadas/total de facturas

d) Financieros

- Reducción de costos: costos fijos/costos totales
- Cuota de Mercado: cuota año 2 – cuota año 1
- Incremento en las Ventas: Ventas del mes 2- ventas del mes 1
- Incremento en la Rentabilidad: beneficio neto/ activo total

Ajustes al modelo del Tablero de Comando Integral para su aplicación en las organizaciones del sector público⁶:

Según Bástidas y Ripoll (2003) para que el Tablero de Comando, aplicado a las Organizaciones Públicas, sea realmente una herramienta inteligente a efectos

⁶ Texto extraído del Manual de Indicadores de desempeño del Sector Público. ILPES-CEPAL, Santiago de Chile. Noviembre 2005.

de gestionar, medir y evaluar los objetivos estratégicos, debería plantearse satisfacer a: la comunidad, los usuarios, los empleados y la protección al ambiente, a efectos de dar una buena imagen institucional por el manejo de los fondos asignados.

Para lograrlo, en el cuadro que sigue, se sugiere incluir al Tablero de Comando tradicional una perspectiva de sustentabilidad que demuestre el compromiso de la gestión con el cuidado, la protección y el buen uso de los recursos.

El resto de los indicadores que se sugieren, sólo son una aproximación parcial a modo de ejemplo y sugerencia.

Por supuesto, que sin agotar las variables a analizar, ni los indicadores que se generen por aplicación de las variables, considero que es una herramienta más de gestión que permite no solo evaluar resultados sobre la marcha, sino y fundamentalmente tomar las acciones correctivas que seas necesarias para mejorar las desviaciones.

<p>FINANZAS</p>	<p>FINANZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ingresos por turismo año 2 – ingresos turismo año 2 - puestos de trabajo año 2 - puestos trabajo año 1 - recaudación impositiva por turismo año 2 – idem año 1 - presupuesto ejecutado año 2 – menos presupuesto ejecutado año 1 - ingresos por publicidad/ingresos totales - otros ingresos/ingresos totales 			
<p>CLIENTES/ TURISTAS</p>	<p>OFICINAS DE INFORMACIÓN TURÍSTICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cantidad de clientes/turistas/total de turistas - cantidad de consultas realizadas/total de turistas - cantidad de folletería entregada/total de folletería - cantidad de quejas/ cantidad de turistas - cantidad turistas año 1 – cantidad turistas año 2 		<p>EFICIENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cantidad de material utilizado/ material previsto - cantidad de presupuesto utilizado/presupuesto previsto - cantidad de actividades realizadas/actividades previstas - cantidad de productos/servicios ofrecidos/ desarrollados - cantidad de convenios ejecutados/total de convenios firmados - costos incurridos año 2 – costos incurridos año 1 - egresos por programa año 2 – egresos por programas año 1 	
<p>PROCESOS INTERNOS</p>	<p>EFICIENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - presupuesto asignado/total del presupuesto - total ejecutado/total del presupuesto 		<p>PROGRAMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas ejecutados/ total de programas - Programas no ejecutados/ total de programas - Objetivos mal definidos/total de programas no ejecutados - Estrategias mal planteadas/total de programas no ejecutados - Mercados mal definidos/total de programas no ejecutados 	
<p>APRENDIZAJE Y CAPACITACIÓN</p>	<p>CAPACITACION:</p> <ul style="list-style-type: none"> - empleados capacitados/total de empleados - empleados capacitados por la dirección/ total de empleados capacitados -empleados capacitados fuera de la dirección/total de empleados capacitados 	<p>IMPACTO DE LA CAPACITACION:</p> <ul style="list-style-type: none"> - trabajos terminados/ total de trabajos encomendados 	<p>MOTIVACION:</p> <ul style="list-style-type: none"> - empleados promovidos/total de empleados - reconocimientos otorgados/total de empleados - ascensos/total de empleados 	<p>NIVEL DE INSTRUCCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - empleados con nivel Universitario/total empleados - empleados con nivel terciario/total de empleados - empleados con nivel secundario/total de empleados - empleados con nivel primario/total de empleados - Funcionarios con título Universitario/total de cargos jerárquicos - Funcionarios con título terciario/total de cargos jerárquicos - Funcionarios con título secundario/total de cargos jerárquicos
<p>SUSTENTABILIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacidad de carga a atractivos - cantidad de residuos generados - plan de manejo de los recursos en: hotelería, gastronomía referidos a la buena utilización del agua, la luz, el gas, los desechos - Articulación con la Ley de planeamiento urbano para la conservación de los espacios verdes. 			

Fuente. Elaboración propia

Ejemplo de tablero de control

El siguiente esquema plantea el seguimiento y control, como instrumento de monitoreo y evaluación del logro de los objetivos y metas que se han planteado anteriormente. Los valores que se expresan en el cuadro son a mero ejemplo, dejando a la Dirección de Turismo el establecimiento de estándares propios.

Objetivo	Meta Indicador	Verde	Amarillo	Rojo	Frecuencia	Medios de Verificación
Incrementar el numero de visitantes que llegan a la ciudad (Afluencia turística)	Al final de la administración estatal 2007-2011, más de Ss. turistas nos estarán visitando anualmente, lo que representa un crecimiento de Ss.% del 2007-2011.	Crecimiento promedio anual mayor del 2%	Crecimiento anual de 1.5% a 2%	Crecimiento anual menor al 1%	Anual	Sector Hotelero. Información proporcionada por las terminales de transporte Encuestas realizadas ad-hoc
Incrementar los ingresos generados por el turismo y su	Al final de la administración estatal 2007-2011, más de	Crecimiento promedio anual mayor de 8%	Crecimiento de 4% a 8% anual	Crecimiento menor del 4% anual	anual	Sector Hotelero. Información proporcionada por las

efecto multiplicador en la localidad)	xxxx pesos anuales se estarán generando ingresos por concepto de Turismo. El incremento presentado del 2007-2011 será de xxx%.					terminales de transporte Dirección de estadística Cámara de restaurantes Encuestas realizadas ad-hoc
---------------------------------------	--	--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia en base al Plan Institucional Jalisco 2007/2013

7. CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

Con el presente trabajo, se procuró analizar los resultados obtenidos al administrar el Manual de Directrices de Municipios Turísticos de la SECTUR a la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata y a sus oficinas de Información Turística, para luego, considerar la conveniencia de aplicación de herramientas de gestión administrativas, con el fin de mejorar el trabajo de ambas.

Cabe aclarar que si bien es poco común que las organizaciones realicen en forma secuencial cada una de las etapas del proceso administrativo descrito en las páginas precedentes, a los fines de gestionar adecuadamente una organización, y en pos de desarrollar una adecuada planificación estratégica es importante no dejarlos de lado realizándolos en un proceso continuo. Este es el primer desafío de cualquier administrador, utilizar los procesos y herramientas adecuadas que le permitirán conocer el estado de situación, evaluarlo y hacer propuestas superadoras.

En el transcurso del trabajo, he comprobado que si bien la bibliografía consultada permite conceptualizar los problemas de gestión en las organizaciones públicas, en especial las turísticas, cuestiones éstas planteadas en los objetivos del presente trabajo, la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata no planifica adecuadamente y mucho menos tiene una visión sistémica que le permita comprender las maneras cambiantes en que la sociedad consume turismo. El trabajo permitió poner a la Dirección de Turismo frente a la realidad que determina que los destinos turísticos deben planificarse y gestionarse en dos planos diferentes, esto es considerar las actividades turísticas que se desarrollan en la ciudad así como también realizar un análisis del turismo como actividad. Esto enfrenta a la Dirección con otra realidad necesaria para llegar a un sistema de planificación y gestión razonables: la contextualización y la planificación estratégica. Es por tanto que quienes son parte de dicho organismo deben ser capaces de generar las condiciones necesarias para una planificación adecuada y

constante en el tiempo aplicando el modelo propuesto a través de una estructura apropiada (tanto técnica como profesional) y utilizando las herramientas más adecuadas para realizar un control sistemático. Todo esto sin olvidar que deben ver al turismo como una actividad de orden económico y transversal; lo que lleva a requerir análisis desde distintas dimensiones y en coordinación con distintas Áreas (política, cultural, social, de derecho, tecnológica, ambiental, etc)

Aún así, la ciudad de La Plata, Capital de la Provincia de Buenos Aires, recién está posicionándose como un potencial destino. Todo está por hacerse. Distintos eventos nacionales e internacionales están viendo a la ciudad como sede, miles de personas llegan todos los días por diversos motivos: trámites, salud, negocios, motivos religiosos, o simplemente para visitarla y conocerla. Las plazas hoteleras son insuficientes, es necesario generar nuevos puestos de trabajo para afrontar una demanda en crecimiento; se necesitará mano de obra cualificada, y desde el Municipio deberán analizarse las posibles nuevas oportunidades de negocio para aquellos que vean rentable invertir en el sector definiendo los mejores mecanismos y herramientas de apoyo a dichos emprendimientos.

El desafío entonces es, cómo articular lo urgente con lo importante teniendo como referencia a la planificación como proceso racional y de largo plazo. Esto implica encontrar un equilibrio entre política y gestión pensando en el futuro no como una especulación sino como una oportunidad estratégica.

Por lo tanto se requiere de una fuerte decisión política para posicionar a la ciudad de La Plata como destino, diversificando productos, realizando alianzas regionales con otros Municipios, trabajando en forma conjunta con otras Instituciones de orden público y privado.

Esa decisión requerirá la conjunción de los objetivos, las habilidades expresadas a través de la Dirección de Turismo y sus oficinas de información y las trayectorias que conforman la palanca estratégica. Este instrumento, apoyado en el diagnóstico y en las oportunidades racionalmente consideradas, permitirá mover las fuerzas (recursos) hacia el futuro deseado. Esta palanca es la base del marco estratégico que planteo y va a requerir que se rediseñe la estructura actual,

tanto de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata, como de sus oficinas de información turística, de forma tal que le permita dejar de ser operativa para pasar a ser ejecutiva, tomando decisiones sin depender en línea directa de otras áreas.

En esencia planteo la necesidad de que la Dirección de Turismo actúe como un ajedrecista que planifica su movida en función de aquello que estima que hará su contrincante y los efectos que sobre los recursos propios provocará esa movida estratégica. Consiste en que vea más allá del ahora para luego mover la pieza.

Pero como todo lo planteado no es posible realizarlo de manera simultánea, deberá asignar prioridades para desarrollar el cambio hacia un modelo de planificación y gestión adecuadas basándose principalmente en objetivos claros y en el enfoque hacia los cambios y necesidades del contexto (administración estratégica); como así también en la necesidad de generar un sistema de monitoreo que permita “ver la realidad” y generar los cambios necesarios para el logro de los objetivos. Es importante aclarar que todo el proceso de planificación que se propone como modelo debe ser un elemento “vivo”; esto es que quienes participan en su elaboración y quienes se incorporen a posteriori, asuman funciones de gerentes públicos y que se internalice, que se lo revise y modifique si hace falta. Pero, lo más importante, que el plan no sea un libro más en una estantería. **ES HORA DE PLANIFICAR.**

En este sentido, y como conclusión final, considero importante definir algunas ideas fuerza que complementan la propuesta presentada en el Capítulo anterior, como una manera de poner énfasis en acciones concretas que pueden llevarse a cabo en el mediano plazo.

IDEA FUERZA 1- *PROGRAMA DE SENSIBILIZACION DEL SECTOR*

Se propone el diseño y puesta en marcha de un Programa de concientización con el objeto de sensibilizar a los distintos actores acerca de la

importancia de la participación de los diferentes programas y / o acciones que se proponen a lo largo del proceso de Planificación estratégica. Se explicará el alcance de cada uno de los programas propuestos, las aplicaciones disponibles, se hará énfasis en las acciones de capacitación previstas además de la importancia de la generación de la denominación de origen “La Plata”.

El programa comprende seminarios, charlas o talleres orientados a los siguientes destinatarios:

- Personal de Gobierno.
- Organizaciones no gubernamentales.
- Empresas/Emprendedores.
- Lideres comunitarios.
- Posibles Inversores.
- Municipios vecinos.

IDEA FUERZA 2- *DESARROLLO DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN*

Se propone desarrollar, consolidar y difundir una marca que identifique y valore la identidad local y la producción / servicios locales de acuerdo a un único patrón de calidad, con el objeto de implementar una única y nueva estrategia comercial –tanto municipal como empresarial- buscando resaltar las aptitudes, accesibilidad y atractivos de la ciudad y la región, definiendo una única imagen y un patrón comunicacional (señalización, folletería, página web, etc.).

Asimismo, se promueve el establecimiento de pautas comunes para singularizar los productos agrícolas e industriales, explotando las ventajas comparativas y acreditando “Producto de La Plata” como la característica principal de un producto capaz de destacarse por sus cualidades, obteniendo beneficios propios de diferenciación.

IDEA FUERZA 3- PROMOCIÓN DE SISTEMAS ASOCIATIVOS HORIZONTALES Y VERTICALES

Se propone definir una Programa de fomento a la asociación privada de comerciantes, productores de diferentes niveles y de productores de un mismo nivel para el fortalecimiento de empresas existentes, la creación de nuevas y la generación de oportunidades local y nacional.

Esta integración asociativa programa permitirá a las empresas compensar su tamaño y las dificultades jurídicas y operacionales que le permiten acceder a una economía de escala, a los volúmenes de calidad de la demanda, a ventajas en las compras, etc.

IDEA FUERZA 4- SISTEMA DE INFORMACIÓN COMERCIAL / DE SERVICIOS / TURÍSTICO (SICST)

Se promueve el diseño de un Sistema Integral de Información para la orientación del Comercio y el Turismo, cuyo funcionamiento y control estará a cargo del ente creado ad hoc.

El sistema propuesto tendrá variables de interés para los comerciantes, empresarios y emprendedores, que garantice la difusión de las mismas, la actualización permanente con información censal, información de los mercados (comportamiento, apertura de potenciales mercados, etc.), insumos tecnológicos y capacitación entre otros servicios.

Además se propone elaborar una lista de control de datos dinámica con descriptores de la identidad local. Implementar un registro y monitoreo del sector Comercio, Industria y Turismo a fin de optimizar la calidad y la oferta comercial y de servicios, entendiendo que la disponibilidad del Sistema de Información Geográfico (GIS) a escala de parcela, podría utilizarse como mecanismo de consulta para la toma de decisiones en materia de inversión comercial a nivel individual-empresarial y municipal.

IDEA FUERZA 5- CREACIÓN DE UN CENTRO DE APOYO EMPRESARIO LOCAL PÚBLICO-PRIVADO

Se promueve generar un Centro de Apoyo Empresario, tendiente a:

- Fortalecer el tejido productivo local, el desarrollo de actividades no tradicionales, diseñar e implementar mecanismos de ayuda financiera al pequeño productor, a comerciantes y empresarios, la capacitación y reingeniería de los comercios y los locales.
- Empezar acciones que procuren la asociatividad entre productores y la integración vertical en el desarrollo de la cadena productiva.
- Instrumentar medidas que promuevan el “Compre La Plata” propiciando de esta forma la intensificación del movimiento comercial dentro de los límites del partido y el consecuente fortalecimiento de la estructura comercial local.
- Promover el control y la planificación del sector a partir de acciones coordinadas entre los comerciantes, las instituciones intermedias y el estado municipal (cumplimiento de las normativas municipales vigentes, control del comercio “golondrina”, competencia desleal, implementación de campañas municipales que permitan distinguir los comercios habilitados)

IDEA FUERZA 6- PROMOCIÓN DEL EMPLEO

A partir de esta idea se promueva realizar acciones tendientes a:

- Promover la generación de empleos a partir de la reactivación de las actividades económicas tradicionales y el desarrollo de micro emprendimientos ligados a la promoción de producciones diversificadas, asegurando la creación de fuentes de trabajo y en

consecuencia mejorar las condiciones socioeconómicas de la población.

- Instrumentar alternativas de capacitación y perfeccionamiento técnico (oficios, por ejemplo) de la mano de obra disponible, teniendo en cuenta las potencialidades productivas locales, procurando la reinserción de la mano de obra local desocupada, y la capacitación para emprender nuevas alternativas productivas.
- Instrumentar un registro único y permanente de solicitantes de asistencia social, a través de una base de datos que integre todas las peticiones referidas a la problemática socio/laboral.

IDEA FUERZA 7- *DESARROLLO TURÍSTICO*

Capitalizando la proximidad de La Plata a otros centros, se propone definir una estrategia turística local, incorporando al turismo como uno de los ejes principales de la política de difusión y educación municipal.

- Conformar un Corredor Turístico / Cultural Regional, vinculando la identidad cultural al turismo.
- Generar un proyecto turístico de largo plazo que promueva el turismo de cultural y científico, religioso y las principales actividades económicas.
- Crear puestos de información turística digitalizados en diferentes puntos estratégicos de la ciudad. (con la información relevada en las etapas anteriores)
- Promover la creación de una Asociación de Empresarios Turísticos a fin de unificar la estrategia de prestación de servicios. Certificación de tarjeta de calidad local.
- Impulsar una política turística de base sustentable.

- Fomentar la asociatividad entre los actores vinculados a la actividad (prestadores de servicios, comerciante, etc.).
- Mantener una base de datos única que integre toda la información turística, de carácter dinámica y actualizable en el tiempo.
- Capitalizar a los eventos populares que se desarrollan en la ciudad, para que integren los atractivos turísticos del partido.
- Asimismo se promueve redefinir la estrategia educativa municipal en sus distintos niveles, incorporando al turismo, desde un enfoque de formación integral, para construir conciencia turística para el desarrollo de nuevas capacidades de gestión –a largo plazo- de la actividad.
- Realización de Ferias Regionales de Turismo, en donde cada localidad exponga su folletería, industrias, productos regionales, productos artesanales, destinos, etc.
- Promover la realización de un calendario (semestral o anual) para promocionar las distintas actividades (deportivas, recreativas, religiosas, culturales, comerciales) concensuado con el resto de los operadores turísticos.
- Participación de los distintos microemprendimientos en el turismo, asociar a los productores con los actores de la región. Garantizar la comercialización de los productos locales en los hoteles y los restaurantes de la zona.
- Promover los sitios de estadía y de temporada para los fines de semana,
- Incrementar y mejorar la señalética del partido (señalización de los caminos y atractivos con carteles con un mismo tratamiento visual).

- Reconocimiento de calidad turística: crear requisitos mínimos para la prestación de los diferentes servicios turísticos -etiqueta de calidad.
- Crear una guía turística común a todos los prestadores a fin de unificar y orientar las actividades.
- Promover la capacitación de los oficios en turismo que tengan salida laboral inmediata, a través de la creación de un centro regional de enseñanza de oficios turísticos.
- Desarrollar un programa municipal de mejoramiento del patrimonio cultural y urbano local.
- Creación de la Secretaría de Turismo con fuerte participación de los actores turísticos.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUERQUE, Ayuzabet de la Rosa , “Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención” 2007.
- ALFORD John, “Definiendo al cliente en el sector Público” Escuela de Negocios de Catalunya. 2002.
- ARRAIZA Eduardo “Nuevas estrategias para el paradigma Municipal”, Cuadernillo de trabajo-UCA 2003
- BALLVÉ, Alberto. “*Tablero de control* “ Ediciones Macchi, 2009
- BARCOS Santiago José, Lic. Elena M. Denda, Lic. Norma A. Paolini, Lic. Diego Alvarez Gelves, Lic. Nicolas Di Giovanni Battista. “*Temas de Administración. Aprendiendo el proceso administrativo y algo más...*” Universidad Nacional de La Plata. Editorial Dei Genitrix. Febrero 2007.
- BARCOS Santiago José. Gloria Molinari. Alejandra Alfonso y Nora Scaramellini. “*Una aproximación teórico práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración*” Ediciones Haber Ciencias Económicas. 2009.
- BONNEFOY Juan Cristobal, Marianela Armijo “*Indicadores de desempeño en el Sector Público*” ILPES. Santiago de Chile. Noviembre 2005
- CALS J. Vaqué y Capella. “*Gestión Pública del Turismo*” Barcelona 1997
- CASANOVA Fernando. “*Desarrollo Local, tejidos productivos y formación. Abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes*” Oficina Internacional el Trabajo. CINTERFOR. 2004.

- CASTELLANOS URBINA Francy Liliana. Universidad Externado de Colombia. *Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras*.
- CEPAL- ILPES , “*Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*”. Dirección de Proyectos y Programación . (Santiago de Chile, julio de 2003)
- CEPAL-ILPES, *Ajustes al modelo del CMI para su aplicación en las organizaciones del sector público: (texto extraído del Manual de Indicadores de desempeño del Sector Público)*, Santiago de Chile. Noviembre 2005.
- CROZIEL Michel. “*La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública*”. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 7 (Ene. 1997). Caracas.
- DIRECCION DE TURISMO. “*Manual de organización general y de servicios*” Heroica Ciudad de Puerto TAMPICO 2008 – 2010
- EJARQUE Joseph “ *Destinos Turísticos de éxito*” Madrid: Pirámide,2003
- FLACSO “*Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y Sociedad Civil en Argentina*”. Oficina de Publicaciones del CBC, UBA – Universidad Católica de Córdoba
- GARCIA DELGADO Daniel “*Nuevos escenarios locales. El cambio de modelo de gestión*” FLACSO. Oficina de Publicaciones, material didáctico. 1997.
- GUINARTI SOLÁ, José María. *Artículo de la Escuela de Administración Pública de Catalunya*.
- ITURBURU Mónica Silvana. “*MUNICIPIOS ARGENTINOS. Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local*” (2° edición).

- LAROCCA Héctor A., Santiago José Barcos, Jorge L. Narváez, Héctor Fainstein, Jorge A. Franco, Graciela A. Nuñez. *“Qué es Administración. Las organizaciones del futuro”* 2º edición. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Ediciones Macchi. 2001.
- MAYNTZ Renate. *“El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna”* Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 21 (Oct. 2001). Caracas.
- MINTZBERG HENRY: *“La Naturaleza del Trabajo Directivo”*. Ariel 1983.
- MIRABELL IZARD Oriol. *“Gestión de oficinas de Turismo”* 2007. España.
- MOLINARI, Gloria. *¿Para qué medimos?* Trabajo presentado Congreso Turiciencia 2009
- ORMOND Derry y LÖFFER Elke. *“Nueva Gerencia Pública: ¿qué tomar y qué dejar?”* Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 13 (Feb. 1999). Caracas.
- OSZLAK Oscar. *“Políticas Públicas y Regímenes Políticos: Reflexiones a partir de algunas Experiencias Latinoamericanas”*
- OYARZUM, Eduardo; Szmulewicz Pablo *“Fortalecimiento de la gestión en destinos turísticos”*. Gestión Turística N° 4. Vol. 1
- RENDON PUERTAS María Luisa. *“El Modelo de Administración Turística local”*. Tomo II. Julio 2006.
- SCHULTE Silke. *“Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo”* Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social- ILPES Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones. S E R I E Manuales 25. Santiago de Chile, julio de 2003.

- SECRETARIA DE ASUNTOS MUNICIPALES DEL MINISTERIO DEL INTERIOR Y SECTUR, “Directrices de Gestión Turística de Municipios”
- SECRETARÍA DE TURISMO DE JALISCO (México) “Plan Institucional 2007/2013”
- SECRETARIA DE TURISMO DE MÉXICO, “Planeación y Gestión del Desarrollo Turístico Municipal”.
- SECTUR. “Manual Especifico de Organización Dirección de Planeación y Desarrollo Turístico”. La Paz, Baja California Sur, a 28 de Abril del 2006.
- SENATUR. “Turismo y Gestión Municipal” Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional. Asociación Chilena de Municipalidades. 1997.
- STURZENEGGER Adolfo, PORTO Natalia “Informe Económico Anual sobre la Actividad de Viajes y Turismo, 2008” Septiembre 2009/6°. Argentina de Turismo
- VALLS Josep-Francesc. “Gestión de destinos turísticos sostenibles” Congreso Nacional de Planificación, Dinamización y Calidad en Destinos Turísticos. Diputación Provincial, Córdoba, 3 de mayo 2007
- VILLAR Alejandro “Políticas Públicas en Turismo”. 2008 Universidad Nacional de Quilmes.

ANEXOS

1 SITUACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TURISMO DE LA MUNICIPALIDAD DE LA PLATA ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE LA DIRECCIÓN DE TURISMO DE LA MUNICIPALIDAD DE LA PLATA

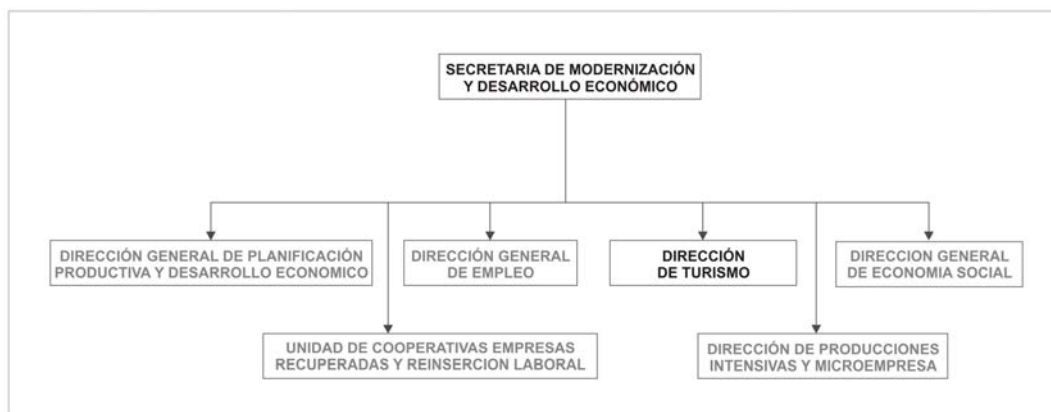
A efectos de contar con información fidedigna acerca de la situación de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de La Plata de y su oficina de información turística, se efectuó una entrevista a la Directora de Turismo, las conclusiones son las que se exponen a continuación:

Las Matrices del Manual de Directrices de Municipios Turísticos, fueron administradas a la Directora de Turismo y los resultados son los que se vuelcaron al presente trabajo.

La actual conducción asumió su cargo en diciembre de 2007, es la primera Licenciada en Turismo que esta a cargo de la Dirección.

Al momento de hacerse cargo, la Dirección carecía de computadoras, por lo tanto la información con la que contaba era casi nula, tanto en lo referido a estadísticas como a programas ejecutados o en ejecución, convenios firmados o a firmar con otros Organismos públicos y/o privados. Funcionaba un solo centro de información turística en el Pasaje Dardo Rocha de lunes a viernes y en horario administrativo. Contaba en ese momento con 14 empleados que fueron redistribuidos en otras áreas. La folletería no solo era escasa e insuficiente sino que además estaba desactualizada.

La estructura de la Dirección a su cargo es muy simple ya que es una Dirección operativa y no ejecutiva, esto es, la mayoría de las decisiones respecto a políticas públicas, son revisadas y ejecutadas por la Dirección de Modernización y Desarrollo Económico, de quien depende la dirección en línea directa, tal como lo indica el organigrama.



Fuente: elaboración propia en base a la Pagina web de la Municipalidad de La Plata

Cuenta con un total de 12 empleados, además del director, distribuidos de la siguiente manera: un (1) Director, no existen mandos medios, dos (2) técnicos en Turismo, un (1) guía de turismo y el resto es administrativo, las funciones que fueron asignadas por la Secretaria de la cual depende, fueron la de coordinación, promoción y relevamiento de la oferta turística.

El nivel de formación de los empleados a su cargo es el siguiente: dos (2) técnicos en turismo, un (1) guía de turismo, seis (6) administrativos con secundario completo y tres (3) con primario completo. Los nueve administrativos fueron asignados a la Dirección por la Secretaria de Modernización y Desarrollo Económico, y pertenecen al Programa “Jóvenes y trabajo” de la Nación.

La Dirección no cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos, las tareas son distribuidas en función a las capacidades y necesidades, en algunos casos, rotando cuando por algún motivo se necesita cubrir la tarea de otro: cinco (5) empleados, atienden los centros de informes: tres (3) en el Pasaje Dardo Rocha) y dos (2) en la Bajada de la Autopista; ambos funcionan de lunes a viernes de 9 a 18hs. Existe una tercera oficina de información turística que funciona en la calle 120 y 531 en la sede de la Asociación de Propietarios de camiones.

Según la Directora de Turismo cuentan con información de la oferta acerca de: hotelería, Gastronomía solo del caso urbano, infraestructura parcial, atractivos e información parcial de la demanda solo conocen quiénes vienen, que su estadía promedio es de 2,5 días y por qué motivos llegan, no han relevado cómo conocieron el lugar, cómo llegan, cuánto gastan, si volverían, qué otras cosas les gustaría hacer.

El presupuesto asignado a la Dirección es de 0 pesos, sólo se cuenta el asignado para sueldos del personal. Para poder participar en Ferias, se solicita al Consejo Deliberante que se declare de Interés Municipal y de esta manera se autorizan adelanto para gastos.

No recibe ningún otro ingreso ni por donaciones, subsidios, colaboraciones ni otros.

Al consultar sobre si la Dirección planifica sus actividades a corto, mediano y largo plazo, y si se había realizado algún diagnóstico estratégico durante su gestión, la respuesta fue NO.

Se le preguntó si había enunciado una visión de la Dirección a su cargo y es la que se transcribe textualmente a continuación: (cabe aclarar que según sus palabras con la estructura actual es muy difícil lograrla y que depende de una decisión política del Intendente). El enunciado que sigue fue elaborado por la Directora de Turismo, no está por escrito ni fue comunicado a los empleados.

“Hacer del turismo una actividad competitiva a través de un proceso articulado de planificación, organización y coordinación, con todos los sectores, que nos permita contar con la infraestructura, productos y servicios turísticos de calidad, que se traduzca en crecimiento económico, desarrollo social y bienestar para todos los platenses y la región”

Cuando se le preguntó acerca de los objetivos de la Dirección, si los tenía definidos, si estaban por escrito, si habían sido notificados a la Secretaria de Modernización y desarrollo económico, la respuesta, fue la siguiente: los objetivos son los que se transcriben a continuación, si están definidos por escrito, no fueron comunicados a los empleados ni elevados a la Secretaria de Modernización y desarrollo Económico.

Objetivos generales de la Dirección:

- *Desarrollar el conjunto de programas, proyectos y acciones que se adecuen a los lineamientos políticos generales del Ejecutivo municipal*

(Pasaje Dardo Rocha, Complejo Islas Malvinas, Parque Ecológico, Estadio “Ciudad de La Plata”, Teatro Argentino, Terminal de Ómnibus, etc.) estructurando las actividades recreativo turísticas mas adecuadas a los requerimientos de la demanda.

Objetivos específicos:

- *Posicionar al destino como centro de 1 de las 3 comarcas recreativo turística * (El Delta y Luján son las otras 2) más importantes que compiten con el principal centro emisor de la región: el Área Metropolitana, y colocarla en la primera opción como destino recreativo turístico relacionado al Turismo Cultural.*
- *Posicionar a La Plata como ciudad Sede de Congresos Internacionales.*

Objetivos Particulares:

- *Identificar y contribuir a estructurar y desarrollar el conjunto de productos recreativo turísticos basado en la puesta en valor de los recursos locales ajustados a los estudios de los distintos mercados emisores potenciales, especialmente del Área Metropolitana.*
- *Coordinar las acciones del área con las distintas estructuras de la órbita municipal que administran recursos recreativo turísticos (Bosque - Jardín Zoológico, República de los Niños, Pasaje Dardo Rocha y MACLA, Complejo Malvinas, Parque Ecológico, Terminal de Ómnibus, etc.).*
- *Coordinar las acciones con otros organismos localizados en la jurisdicción cuya adecuada gestión contribuya al desarrollo recreativo turístico del destino: Teatro Argentino, Catedral, Universidad (Observatorio Astronómico, Auditorios de Facultades y en general la Oferta Formativa), ECAS, Parque Pereyra Iraola, Selva Marginal, Fuerte Barragán, Puerto, Destilería, Clubes de Fútbol, etc.*

- *Coordinar acciones con las áreas de Turismo de los Municipios de la Región (Berisso, Ensenada, Brandsen, Magdalena, Berazategui).*
- *Coordinar acciones con las áreas de turismo a nivel de otros municipios, provinciales y nacionales.*
- *Determinar 3 ó 4 proyectos estructurantes de la política turística integral a desarrollarse.*
- *Realizar las investigaciones conducentes a la identificación de los principales mercados emisores y toda la información necesaria para el desarrollo de los diferentes programas, proyectos y acciones.*
- *Determinar el conjunto de inversiones necesarias al más adecuado desarrollo de la política del Ejecutivo, formalizar el cuerpo de documentación necesario (estadísticas, identificación de mercados potenciales, términos de referencia de las inversiones, modalidades de gestión más adecuadas, etc.) y generar los escenarios para la identificación de los inversores.*

¿Cuales se cumplieron y cuales no, y por qué?

Solo se han cumplido los de relevamiento por carecer de presupuesto para todo lo que tiene que ver con infraestructura y puesta en valor. Tampoco se han podido lograr totalmente la coordinación con el resto de los municipios de la región por tener diferentes visiones y prioridades.

Además de la entrevista, la única información primaria con la que cuenta la dirección y que tuve a la vista, fue el Plan Estratégico La Plata 2010. Este plan fue realizado durante la anterior gestión y según consta en el cuerpo del trabajo el objetivo fue “dota al Plan de un documento que contuviera los grandes lineamientos para el desarrollo de la ciudad y que permitiera acentuar la participación y el involucramiento de instituciones y ciudadanos en la construcción de la ciudad, y de este modo

profundizar la cooperación entre el sector público, el sector privado, empresas, materializando un espacio para ponernos de acuerdo.”

Dicho Plan fue llevado a cabo a través de una serie de talleres en los distintos barrios de la ciudad, donde se convocó a todos los actores de los distintos sectores y en el que un coordinador, ordenaba las distintas ideas que se llevaban a la mesa de trabajo.

Finalizado el debate, se analizaban las fortalezas y debilidades de los temas tratados y se proponían distintas ideas fuerza que luego eran elevadas al presupuesto participativo, donde se votaba en forma totalmente democrática, cual de los proyectos presentados era el más votado y por ende el que tenía el orden de prioridad para concretarse.

Los temas de los talleres fueron surgiendo según la vulnerabilidad de la zona y el interés manifiesto por los participantes. Algunos de los temas correspondieron a Patrimonio, cultura, turismo, identidad local, salud, educación, empleo, capacitación, población en riesgo social.

El 21 de Octubre de 2009, esto es durante esta gestión, se sanciona la ordenanza 10612 que crea el EMATUR (Ente Municipal para la actividad turística) en su art. 2ª dice que el Ente tendrá como objetivo general la promoción y desarrollo de las políticas municipales de turismo, coordinando su interacción con organismos regionales, nacionales e internacionales.

Según la ordenanza, el EMATUR, es un órgano autárquico, se creó con el compromiso de no distraer presupuesto de las arcas de la Municipalidad, es decir el ente debe autofinanciarse, según lo indica el art. 11 de la Ordenanza con prestamos, transferencias y/o subsidios de cualquier organismo público y/o privado, legados, donaciones contribuciones, lo producido por publicidad y propaganda que efectúen particulares a través de distintos medios, ingresos por organización de eventos, ganancias que resulten de la venta de stands, entre otros.

En la misma ordenanza en su art. 21 indica que “El Ente quedara formalmente constituido e iniciara sus actividades una vez promulgada la presente” fechada el día 29 de Octubre de 2009.

Hasta el momento de la elaboración de esta Tesis, el Ente no esta funcionando, no están designadas las autoridades ni su Presidente Ejecutivo.

Durante el mes de noviembre de 2010 y gracias a una Inversión del Gobierno de la Provincia, estimada por la Directora de Turismo en aproximadamente \$ 600.000, se incorporo el bus turístico, de uso totalmente gratuito tanto para el residente como para el visitante y/o turista, que funciona por el momento los fines de semana con salidas cada hora y media y recorre el casco histórico.

“Este trabajo ha sido realizado por el suscripto, su autor. No he utilizado frases o párrafos que no hayan sido expuestos entre comillas con identificación de su autor”