

ANEXO III

ANEXO III – 1

Contenidos teóricos y prácticos del cuadro de mando integral y de su tablero de control

3.1. Conceptos generales

El Cuadro de Mando Integral, y el tablero de control que lo integra son herramientas de gestión que permiten, a través de indicadores significativos, medir los cumplimientos de las metas.

Aplicados al ámbito público de la Provincia de Formosa, tanto provincial como especialmente municipal, los indicadores se organizan por cada campo de actuación, conforme al plan de desarrollo turístico elaborado entre los años 2016 y 2018.

Con ello se tiende a que cada organismo público asuma su cuota de responsabilidad y base su administración en una gestión verificable. De esta manera será posible avanzar observando y evaluando los resultados logrados, como también conocer las causas que pudieran llevar a un logro inferior al deseado.

3.2. Campos de actuación

El plan de desarrollo turístico propone 4 campos de actuación:

- Entorno político e institucional.
- Entorno legal.
- Desarrollo territorial.
- Relaciones con los mercados.

3.3. Áreas temáticas de actuación a nivel municipal

A partir de los campos de actuación, es posible establecer un nivel siguiente, en particular para los municipios, que es el de las áreas temáticas de actuación.

Se proponen las siguientes:

- Proyección estratégica. En el plan provincial la misma se abordada durante su creación; pero cada municipio debería encarar su propia definición de visión y razones por las cuales desea que el turismo sea una actividad concreta en su territorio.
- Desarrollo territorial.

- Relaciones con los mercados.
- Entorno político, legal e institucional.
- Gestión del estrés, riesgos y conflictos. Si bien también en el ámbito provincial se pueden dar situaciones de riesgos, conflictos y estrés, es en el espacio municipal en que éstos se visualizan con mayor asiduidad. De allí que se los considere de manera particular.

3.4. Principales contenidos de cada área de actuación

En función del estado general de desarrollo del turismo en cada municipio de la provincia de Formosa, puede considerarse una primera matriz orientativa del Cuadro de Mando. En ella se realiza una propuesta de principales contenidos de cada área temática de actuación.

La misma es de contenidos móviles, que se deben ajustar a las características propias de cada lugar y a los logros que se vayan dando. Por ende, se trata sólo de una matriz referencial.

| ÁREAS TEMÁTICAS DE ACTUACIÓN | CONTENIDOS (sólo los principales) | | |
|---|--|---------------------------------------|--|
| Proyección Estratégica | Definición de la política turística local | Diseño estratégico | Propuestas de valor para los grupos de actores |
| Desarrollo territorial | Diseño y gestión del valor en las ofertas turísticas | Gestión del conocimiento | Obras e infraestructuras |
| Relaciones con los mercados | Diseño y desarrollo de la marca local | Acciones de <i>marketing</i> | Desarrollo de nuevos mercados |
| Gestión del estrés, riesgos y conflictos | Prevención y mitigación de conflictos | Prevención y mitigación de riesgos | Mitigación del estrés turístico |
| Entorno político, legal e institucional | Relaciones público- público | Relaciones público - privado | Legislación local |

3.5. Niveles de importancia

Una cuestión que se debe considerar, tanto en el ámbito provincial como municipal, es el nivel de importancia que tienen los contenidos de cada área de actuación.

Esta ubicación relativa es temporal, varía según el nivel de madurez de cada lugar, y se modifica por la gestión.

En general, existen tres niveles:



3.5. Relaciones entre áreas temáticas y niveles de importancia

Esta relación también está referida a un momento dado, y se irá modificando conforme avance la gestión y los resultados que se vayan logrando.

En general, y en la situación actual de la mayoría de los municipios turísticos de Formosa, puede elaborarse el siguiente cuadro:

| ÁREA TEMÁTICA | NIVEL DE IMPORTANCIA | | |
|--|----------------------|-----------|-------------|
| | Crítico | Necesario | Conveniente |
| Proyección estratégica | | | |
| Desarrollo territorial | | | |
| Relaciones con los mercados | | | |
| Gestión del estrés, riesgos y conflictos | | | |
| Entorno político, legal e institucional | | | |

3.6. Las tareas

Evaluated the state in which each public tourism organism is found with respect to each field and area of action, and adjusted the contents to its own reality, the next step will be to organize the tasks, in a way that leads to indicators of results.

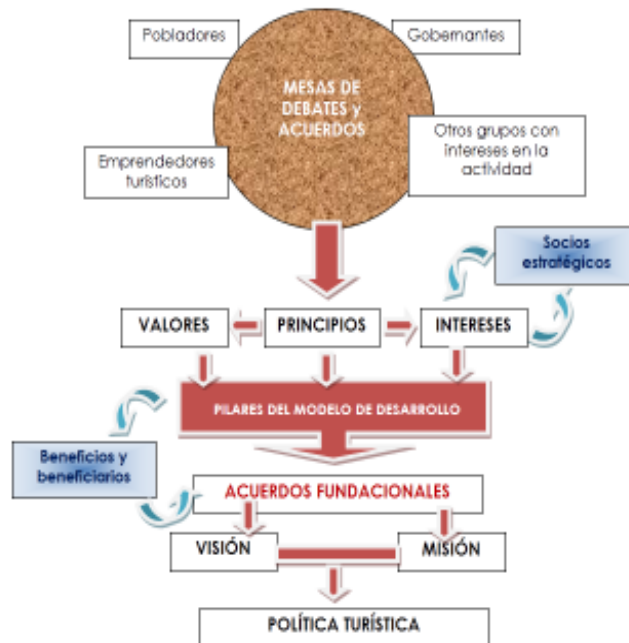
In general, every public tourism organism must attend to 4 tasks:



The figure adopts ex profeso a circular feedback system, every time that these tasks have a first order of sequence, although later, as it advances, they obligate to review each component.

1. Organización interna. Refiere tanto a las definiciones de proyección estratégica como a la estructura orgánica del organismo público de turismo.

Para la proyección estratégica se muestra una secuencia posible de reuniones, debates y acuerdos que permitan llegar a resultados que se puedan sostener en el tiempo, merced a modos participativos de su elaboración.



En cuanto al organigrama, el mismo no tiene más secretos que confeccionarlo de acuerdo tanto a las capacidades humanas locales como a las capacidades económicas de cada organismo público.

2. **Planificación.** La planificación es un proceso que no termina nunca, aunque puede acotarse, y conviene hacerlo a través de Programas Operativos de alcance anual.

Este proceso parte de la proyección estratégica, y se organiza por campo o área de actuación. A partir de ellos, se elaboran los diferentes Programas, que se van conformando por Proyectos. La siguiente figura muestra esos pasos:



Comprendida la secuencia, el paso siguiente es el de redactar los Programas y Proyectos. Estos Programas y Proyectos se vuelcan luego en la planilla del Programa Operativo Anual (POA).

En el documento técnico de cómo elaborar un POA se incorporan planillas tipo.

3. Registros

Los sistemas de registros pueden ser múltiples, aunque siempre existen 3 grandes grupos que hacen de contenedores generales:

- **Registro de prestadores y ofertas turísticas.** Permite conocer qué empresas actúan en cada territorio y cuáles son las ofertas.
- **Sistema estadístico.** Permite disponer de datos cuantitativos, y a veces cualitativos, sobre los diferentes aspectos que hacen al desarrollo territorial y a las relaciones con los mercados.
- **Sistema de habilitaciones.** Además de disponer de un registro de prestadores, es necesario que exista un sistema de fiscalización y control de habilitaciones. El mismo deberá articularse con otras áreas de gobierno (control vial, control bromatológico, control de las condiciones de trabajo, defensoría del consumidor, etc.).

4. Seguimiento y ajustes

Es la etapa más vinculada con el Tablero de Control y en la que se definen los indicadores que se utilizarán para conocer cómo se avanza en la gestión.

Los indicadores conviene organizarlos por área temática, y su selección depende de qué se planifica e incorpora en el POA será qué indicadores se utilizarán.

Los indicadores siempre tienen que referir a una fecha, ya que el proceso tiene temporalidades. Una vez alcanzado el 100 %, no hará falta mantener el tema en el Tablero.

Para estas tablas, se utilizan como referencia los componentes principales indicados anteriormente, y cada localidad agregará los tópicos que considere adecuados.

3.7. Tabla modelo para elaborar y utilizar un tablero de control

TABLERO DE CONTROL (TABLA MODELO)

| FECHA | | |
|-----------------------------|---|-------------|
| ÁREA DE ACTUACIÓN | DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR (varían conforme los conceptos incorporados al POA) | % DE AVANCE |
| Proyección estratégica | ¿Se cuenta con una política turística explícita? | |
| | ¿Se ha definido una mirada de futuro deseado de manera concertada? | |
| | ¿Los diferentes grupos de actores han definido qué esperan que el turismo les genere? | |
| | ¿Se dispone de algún plan de desarrollo turístico? | |
| | ¿El municipio tiene su código (o plan) de desarrollo urbano? | |
| | ¿El municipio tiene su código de edificación? | |
| | ¿Se conocen las debilidades del destino turístico? | |
| Desarrollo territorial | ¿Se cuenta con un registro actualizado de prestadores de servicios turísticos? | |
| | ¿Se dispone de un inventario de atractivos y ofertas complementarias? | |
| | ¿Los productos son diseñados conforme estudios de la demanda? | |
| | ¿Se conoce cómo dotar de mayor valor para los turistas a las ofertas? | |
| | ¿Se cuenta con un programa secuencial de gestión del conocimiento? | |
| | ¿Existe un plan de obras públicas destinadas a mejorar el desarrollo del turismo? | |
| | ¿Se dispone de un banco de oportunidades de inversiones privadas? | |
| Relaciones con los mercados | ¿Se ha diseñado una marca turística local? | |
| | ¿Si la marca existe, se han definido estrategias de posicionamiento? | |
| | ¿Se dispone de información sobre los turistas que se desea atraer? | |

| | | |
|--|--|--|
| | ¿Se dispone de información sobre los turistas que ya han estado en el lugar? | |
| | ¿Se conocen los niveles de satisfacción de los turistas? | |
| | ¿Se cuenta con presupuesto adecuado para encarar acciones de <i>marketing</i> ? | |
| | ¿Se cuenta con oficina de informes turísticos? | |
| | ¿Se dispone de folletería informativa general? | |
| | ¿Se dispone de folletería informativa específica para diferentes segmentos de demanda? | |
| | ¿Se tiene página web turística propia? | |
| Entorno político, legal e institucional | ¿Se cuenta con legislación de habilitación de los diferentes servicios turísticos? | |
| | ¿Se posee capacidad operativa para la fiscalización y control de los servicios turísticos? | |
| | ¿Existen acuerdos con otros organismos públicos para realizar los controles pre y post habilitaciones? (bromatología, bomberos, trabajo, etc.) | |
| | ¿Existe alguna instancia formal de diálogo entre los diferentes estamentos públicos? (Estilo un comité de facilitación y acuerdos) | |
| | ¿Existe alguna instancia formal de diálogo entre los diferentes estamentos privados? (Estilo un Consejo Asesor Mixto). | |
| Gestión del estrés, riesgos y conflictos | ¿Existe algún plan de contingencia frente a riesgos por situaciones previsibles? (Inundaciones, incendios, accidentes viales, etc.). | |
| | ¿Se cuenta con un tribunal arbitral para la resolución de conflictos, o acuerdos con alguno existente en otro organismo? | |
| | ¿Se han realizado estudios de carga física máxima en zonas sensibles a la presencia de turistas? | |
| | ¿Se han realizado estudios de carga psicológica máxima en zonas sensibles para ciertas prácticas turistas? | |

Todo este material fue compartido con el Equipo de Conducción, en particular en un encuentro realizado el día 28 de noviembre de 2019 en la ciudad de Formosa.