

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DECISIÓN **SOSTENIBLE EN EL ESTADO**

El caso de la Dirección Municipal de Turismo - Ciudad de Córdoba

Contenido

Síntesis.....	2
Marco Teórico	2
De los grupos sociales	2
De la administración pública	3
Para una implementación eficaz.....	4
La construcción de ciudadanía	5
Antecedentes del caso.....	6
Los conceptos asociados al turismo	6
Antecedentes de zonas turísticas	6
La Dirección Municipal de Turismo actual.....	8
Encuadre Conceptual (Visión y Misión)	8
Encuadre institucional (Jerárquico).....	8
Programas	9
Productos turísticos	9
Estructura interna.....	9
Sistemas de información y Monitoreo.....	11
Plan de Metas	11
Proyecto de mejora	12
Visión	13
Misión.....	13
Grupos de Interés.....	14
Públicos Internos	15
Públicos Externos -aguas arriba-	15
Públicos Externos -pares-	15
Públicos Externos -aguas abajo-.....	15
Análisis FODA y materialidad	16
Fortalezas.....	16
Debilidades	16
Oportunidades.....	16

Amenazas.....	17
Estrategias.....	17
Políticas	17
Metas	17
Panel de Control	17
Tablero de Control Operativo.....	17
Tablero de Control Directivo.....	18
Tablero de Control Estratégico.....	18
Tablero de Control Integral	18
Los componentes y su orden	18
Los indicadores.....	18
Conclusiones.....	20
Bibliografía.....	21

Síntesis

La investigación procura **desarrollar una metodología de gestión sostenible** -basada en la definición de Visión y Misión, Grupos de Interés, análisis FODA, Matriz de Materialidad, Planes Estratégicos, Sistemas de información, Indicadores de Gestión, Tablero de Control, etc.-, **en un caso de aplicación de Plan de Metas de gobierno** - una de las modalidades adoptadas en los últimos años, por administraciones públicas locales- **como forma de apoyar la gestión** de los funcionarios.

Marco Teórico

De los grupos sociales

Desde una visión holística -o sea aquella en que afirma que *“los sistemas no se explican por sus partes sino como un todo integrado”*- Anthony Giddens (1938) plantea que en *los sistemas sociales -y especialmente en los sistemas burocráticos- se rigen esencialmente por la rutina, en donde las reglas, los procedimientos y los recursos, determinan las interpretaciones y prácticas del sistema*. Ese argumento implica afirmar que **las reglas de los sistemas de información son la base de los procesos de transformación y reproducción en las Administraciones Públicas**.

Nicklas Luhmann (1927-1998) coincidiendo parcialmente con Giddens, en sus estudios afirma que *los Sistemas Sociales no están configurados por los individuos, sino por las relaciones entre ellos* y son sus comunicaciones -acoples estructurales- las que determinan sus características y límites. De modo que el “adentro” está constituido por aquellos capaces de decodificar el lenguaje utilizado, mientras que el “afuera” son aquellas relaciones que por desconocer el mismo lenguaje simbólico, generan irritaciones que impiden su acoplamiento.

Prácticamente, el conocimiento y manejo -o no- de las ordenanzas, leyes y procedimientos habituales, determinan lo que los funcionarios consideran de fuera o dentro de su entorno.

Por lo que se puede concluir que, si se desea cambiar el funcionamiento burocrático de un sector de la administración pública es necesario proponer y convencer en la aplicación de normas, procedimientos y prácticas rutinarias de gestión, acordes al nuevo modelo.

De la administración pública

Guy B. Peters¹, desarrolla la relación política existente entre la burocracia y los actores institucionales del gobierno, según sean relaciones Formales Internas o Formales Externas.

En el ámbito externo, la burocracia debe tratar de legitimar formalmente sus acciones o negociar para obtener influencia sobre las decisiones y en el ámbito interno debe negociar los fondos necesarios para la continuación de su existencia y sus operaciones, dado que el público considera que los funcionarios son responsables de la elaboración de las políticas en sus interacciones con la burocracia pública.

Para ello la burocracia se apoya en su capacidad entendimiento analítico de los requisitos de la gobernación y fundamentalmente -ante la falta de liderazgo que presuntamente se observa en las instituciones tradicionales del gobierno y las dificultades que afrontan incluso los líderes hábiles para administrar los departamentos gubernamentales- en su capacidad de aportar la dirección y el liderazgo requeridos.

Para ello, el grupo debe formular las políticas que tratará de promulgar una vez en el poder. Estas intenciones deberán:

1. Estar apoyadas por manifestaciones de medios afines funcionales
2. Haber cierta competencia a propósito de la asignación de los recursos
3. El grupo deberá tener suficiente fuerza numérica en los puestos más importantes del régimen.
4. Quienes reciban un puesto deberán tener la capacidad necesaria para administrar una gran organización burocrática.
5. Deberá otorgarse la mayor prioridad al alcance de metas

También establece, las Normas de la Gobernación, señalando

1. Las intenciones de las políticas: Ideologías de la oficina

Se cree que la burocracia carece de ideas con la maquinaria de la gobernación que parece controlar. Sin embargo las organizaciones burocráticas a menudo tienen sus propias ideas, de lo que debería hacer el gobierno. Estas ideologías son análogas a las culturas organizacionales que se usan para explicar el comportamiento de las organizaciones del sector privado.

2. La disponibilidad de medios “funcionales”

La burocracia tiene manera de elaborar medios viables de ejecución de un programa. Pero lo que es viable -la capacidad del programa para ser administrado mediante los procedimientos de operación convencionales de la agencia- se traduce a menudo en diferentes políticas.

3. Competencia entre las agencias

Una norma de gobernación que suele asociarse al gobierno democrático y partidista es la competencia entre quienes compiten por un cargo. Los burócratas tienen un cargo y es improbable que lo pierdan. Lo que no tienen es dinero -mientras el circulante de la competencia partidista son los votos, el circulante de la competencia burocrática es el dinero- .

En el proceso presupuestario, algunos sostienen que el conflicto es reñido y generalizado, siendo la intención principal maximizar el presupuesto de la agencia,

¹ Peters, B. Guy (1999), *La política de la burocracia*, Fondo de Cultura Económica, México.

otros han afirmado que la competencia es menos frecuente, tratando de conservar para la agencia una cuota justa e incluso obtener la cooperación en la división de la “torta” presupuestaria.

4. La ocupación de los puestos

Otra condición es que los funcionarios deben ocupar los puestos más importantes para la elaboración de las políticas públicas, un número de puestos suficiente para lograr que sus decisiones sean efectivas.

Sin embargo es posible que la burocracia no satisfaga el aspecto cualitativo, “se ha pensado siempre que los políticos ocupan los puestos más importantes para la elaboración de las políticas públicas mientras que los burócratas solo deben implementar decisiones”.

Sin embargo, la burocracia conserva una ventaja importante en la lucha por el poder y las políticas: es muy numerosa. La inmensidad de la tarea de controlar una burocracia pública grande, compleja y bien entrenada, poseedora de un apoyo político sustancial, podría derrotar a los políticos más fuertes.

5. La posesión de capacidades gerenciales

Los jefes políticos con frecuencia carecen de las capacidades gerenciales –formación e información- necesarias para dirigir una organización grande compleja como un departamento gubernamental- y los burócratas si tienen esas habilidades, pero carecen de la legitimidad política de origen que tienen los representantes políticos y por tanto el poder de decisión.

6. La prioridad otorgada a la ejecución de las políticas

La sexta norma de la gobernación se relaciona directamente con la traducción de las decisiones tomadas en la cima de la organización en acciones eficaces en terreno. Las políticas reales de un gobierno son las políticas tal como se ejecutan, antes que los pronunciamientos de las legislaturas, los ejecutivos políticos y otros.

La necesidad de movilizar el apoyo político para las políticas, y la necesidad consiguiente de negociar algunas intenciones del gobierno central, pueden ser fundamentales para el proceso político cuando se trata de aplicar la legislación.

Para una implementación eficaz.....

La construcción de capital social –interno y externo- requiere de:

1. Confianza mutua
2. Normas efectivas
3. Adhesión a los principios de la cooperación

Por lo que para compatibilizar es necesario:

1. Acordar los recursos que tienen políticos y burócratas
2. Acordar entre éstos y los grupos de interés, de modo que las políticas tengan sostenibilidad

Los sectores políticos son poseedores de:

1. LEGITIMIDAD DE ORIGEN, que se asocia con AUTORIDAD FORMAL y CONSTITUCIONALIDAD para hacer las cosas que el gobierno trata de hacer.
2. EL INSTRUMENTO PARA HACERLO, el dinero, las instituciones políticas buscan el control de sus fondos y la capacidad de exigir cuentas sobre su gasto, para lo cual el presupuesto –su elaboración y control- es clave.
3. EL MARGEN O LA AUTONOMIA DE LA OFICINA. Es decir margen para elaborar políticas, y manejo de presupuestos

Los sectores burocráticos son poseedores de

1. LA INFORMACION Y LOS CONOCIMIENTOS. En la medida que el gobierno tenga a su disposición alguna información, esta se concentra en agencias burocráticas. Esta información va acompañada de conocimientos

técnicos. Y como los burócratas son los que tienen el conocimiento es probable que elaboren mejor las políticas.

2. ESTABILIDAD y PERMANENCIA EN EL TIEMPO, lo que permite pensar a largo plazo en términos de políticas de Estado.

Los grupos de interés tienen la capacidad de proporcionar:

1. LEGITIMIDAD DE ACTUACIÓN, siempre que su imagen (independiente o dependiente) o (la falta de) transparencia no la conviertan en una organización cuestionada.
2. POSIBILIDADES DE MOVILIZACIÓN Y ARTICULACIÓN, en la base social y con otras organizaciones
3. CONTROL DE CIUDADANÍA, sobre todo si cuentan con los recursos técnicos necesarios, proporcionando confianza

Por lo que ante la insuficiencia de los Estados -políticos y funcionarios burocráticos- para definir, diseñar y establecer políticas públicas se hace obligatorio no solo incorporar a la sociedad civil vinculada -grupos de interés-, sino plantearse como se construye ciudadanía y gobernanza en un proceso acumulativo a través de las lógicas rutinarias de la administración pública y los sistemas que ella opera.

La construcción de ciudadanía

Robert Dahl (1999)² *¿no serán necesarias instituciones sociales y políticas que constituyéndose en escuelas aumenten la comprensión ilustrada de las cuestiones políticas?*

Will Kymlicka y Wayne Norman³ (1997, 5-42), plantean que esa reclamada construcción de ciudadanía que parecía perdida en los 70 se recupera con fuerza a fines del siglo XX -coincidiendo con el aumento exponencial de las telecomunicaciones- en donde por lo hechos ocurridos, ***“el vigor y la estabilidad de una democracia moderna, no dependen solamente de la justicia de su “estructura básica”, sino también de las cualidades y actitudes de sus ciudadanos”***.

Ellos recogen las diversas perspectivas de “la izquierda y la democracia participativa, el republicanismo cívico y los Teóricos de la Sociedad Civil”.

En este último caso, se sostiene que la civilidad y el autocontrol son condiciones -necesarias- de una democracia sana, pero niegan que la participación política (izquierda) o el mercado (republicanismo cívico) sean suficientes para enseñar esas virtudes. Por lo que es en las organizaciones voluntarias donde aprenderemos las virtudes del compromiso mutuo.

Y afirman, según Walser, que ***“la civilidad que hace posible la vida democrática solo puede aprenderse en las redes asociativas”***

Por lo que un sistema sostenible debe basarse en las virtudes cívicas que se desarrollan en la sociedad civil en ciclos continuos de información, formación, participación responsable y transparencia de los grupos de interés en condiciones de dar legitimidad de ejercicio a las administraciones públicas y políticas.

² R. Dahl (1999): La democracia: una guía para los ciudadanos

³ Kymlicka, W y Norman, W. (1997). “El retorno del ciudadano. Una revisión de la producción reciente en Teoría de la Ciudadanía”. En Ciudadanía el Debate contemporáneo. Ed. Agora. N° 7. Pag 5-47

Antecedentes del caso

Los planes de metas son una herramienta de planificación y rendición de cuentas a la ciudadanía a través de los Órganos legislativos -en audiencias públicas abiertas a la ciudadanía-.

En Córdoba se realizan desde 2012 por Ordenanza de 2011, impulsada por la Red Ciudadana Nuestra Córdoba -www.nuestracordoba.org.ar-en base a modelos similares de América Latina -Nossa Sao Paulo, etc.-que se está extendiendo a muchas ciudades del país y del exterior.

En el Plan de Metas 2015-19 -se presenta 120 días posteriores a la asunción de las nuevas autoridades municipales- la planificación plantea como sectores estratégicos del desarrollo socio económico, los siguientes:

1. Sectores de Alta tecnología
2. Turismo

Sin embargo, a diferencia de sus pares de la Nación -que tiene un Ministerio-, la Provincia -que tiene una agencia con autonomía- y sus pares de otros municipios vecinos de perfil turístico -que poseen Secretarías- la Ciudad de Córdoba solo dispone de una Dirección -dependiente de la Secretaría Privada- sin poder jerárquico, ni presupuesto adecuado para las metas que se le plantean.

A pesar de ello, o quizás por ello mismo ha desarrollado una importante relación con sus grupos de interés, aunque su estatus jerárquico disminuya su participación en gabinetes municipales que deciden aspectos centrales y pueda influir en las políticas vinculadas a la actividad turística.

Asimismo, su participación con pares e instancias provinciales y nacionales, se ve disminuida por los escasos recursos -presupuestarios y jerárquicos- que dispone.

Los conceptos asociados al turismo

En la observación de casos similares, se han relevado tres conceptos que se presentan asociados:

1. **“Turistas”** -no residentes que pernoctan en la Ciudad-,
2. **“Excursionistas”** - no residentes que no pernoctan en la Ciudad- y
3. **“Visitantes”** -residentes de otros barrios y Ciudades vecinas-

El diseño de zonas turísticas en las ciudades mayores, exige considerar todos esos públicos, bajo pena de carecer de la demanda suficiente como para hacer viables zonas turísticas que requieren muchos demandantes para lograr una importante cantidad y variedad de ofertas.

Antecedentes de zonas turísticas

Ello, se ratifica en dos investigaciones previas⁴ :

- Una investigación realizada sobre el Casco Histórico, Nueva Córdoba y Güemes, en 2016 de la que surgieron las preferencias de los tres grupos de demandantes.
- Otra, sobre la oferta comercial de Nueva Córdoba y Güemes, en 2017 de la que surgieron recomendaciones para el fortalecimiento, asociativismo y capacitación.

En el primer caso, la población relevada muestra la diversidad de procedencia de los demandantes de esas zonas que ratifica lo expresado, ya que el 71% de los demandantes

⁴ Realizadas desde la Cátedra B del Seminario de Investigación de Mercados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad Católica de Córdoba.

de la zona son de un barrio cercano, otro barrio de la Ciudad o de poblaciones vecinas a Córdoba.

Un análisis de segmentación -cluster- identifica tres grupos que representan el 69% de los demandantes:

1. Mayoritariamente mujeres de 25 a 29 años, vecinas del Gran Córdoba, de NSE medio-alto que frecuenta espectáculos y representa el 28% de la muestra.
2. Mayoritariamente varones de entre 25 a 29 años, que provienen de localidades de la provincia fuera del Gran Córdoba, de NSE medio alto, suelen salir a comer y caminar, y utilizan algo de información turística oficial, que representan el 13% de los visitantes encuestados.
3. Un grupo muy variado de visitantes cuya agrupación es menos representativa que los anteriores, que representa el 28% de la población.

Lugar de residencia	%
En un barrio cercano (no más de 10 cuadras)	19,0
Otro Barrio de la Ciudad de Córdoba	43,4
Poblaciones vecinas a Córdoba (Gran Córdoba)	8,6
Resto de la Provincia	12,5
Otras Provincias Argentinas	10,4
Países limítrofes	1,8
Resto del mundo	2,5

El resto es un conjunto muy heterogéneo –típico de la diversidad cultural de la zona- que tienen comportamientos distintos y no constituyen grupos homogéneos.

Otro análisis -factorial de componentes principales- determina los temas clave -

Componentes- con los que podemos explicar el comportamiento de los encuestados.

Como puede verse en el cuadro, los principales son la “Satisfacción con los

Servicios Públicos y Espectáculos” y la “Satisfacción por los lugares y la diversidad”

Como consecuencia de ello se recomienda:

1. Sostener y mejorar los servicios públicos (recolección de residuos, alumbrado, barrido de calles, transporte público colectivo y de taxis/remises), así como los espectáculos que están ofreciendo.
2. Sostener la diversidad cultural, formatos artísticos y comerciales.
3. Apoyar logísticamente los hábitos turísticos de la población visitante (gastronomía y espectáculos callejeros).
4. Solucionar los motivos de queja (precios e información disponible de los barrios analizados).
5. Relacionarse con otras zonas turísticas de la Ciudad y con otras ciudades cercanas que comparten los mismos visitantes/excursionistas en un circuito más amplio.

Componentes – 69,19% del total acumulado	%
Satisfacción con Servicios Públicos y espectáculos	14,15
Satisfacción (diversidad / lugares)	11,00
Hábitos turísticos de encuestados	9,81
Quejas (precios e información)	9,28
Hábitos y preferencias de búsqueda	8,14
Movilidad	6,25
Satisfacción con el trato	5,56
Satisfacción con ambiente	4,98

En la segunda investigación se observó lo siguiente:

El 67,2% de los locales no tiene empleados estables, aunque el 91,4% dice tener empleados temporales, **lo cual habla de precarización laboral.**

Cantidad	Dueños o familiares	Empleados Estables	Empleados Temporales
ninguno	9,9	67,2	8,6
Uno	43,0	17,2	14,6
dos	32,2	6,7	22,6
tres	8,3	2,2	20,4
cuatro	3,5	1,6	10,8
cinco o más	3,2	5,1	22,9
Total	100,0	100,0	100,0

También se demuestra que el 84,3% es un local alquilado y el 59,2% es unipersonal mientras que un 45,4% son monotributistas, un 49,5% son responsables inscriptos en IVA y un 5,1% no estarían registrados -o no muestran su identificación tributaria-, además que financiamiento inicial principal es claramente el capital propio, un 15,5% es de terceros, 7,3% de prestamistas y solo el 3,6% es bancario, **lo cual muestra cierta debilidad que requiere profundizar y posiblemente fortalecer su estructura financiera, organizativa y comercial.**

En el análisis de segmentación, se observan dos grupos uno más satisfecho y otro más insatisfecho con los servicios en la zona, aunque temas como el estacionamiento, el tránsito peatonal y vehicular, y la seguridad son reclamos casi unánimes.

Por lo que se recomiendan programas de fortalecimiento en:

- Los planes de infraestructura y culturales que son percibidos positivamente.
- El financiamiento bancario.
- El desarrollo de las marcas/barrio, como referentes turísticos.

Programas de asociativismo:

- La vinculación entre comerciantes y con los organismos públicos -Cultura, Seguridad, Tránsito, etc.- que atienden el sector.
- La participación empresaria en la ejecución y control de las políticas públicas.
- La organización de un cluster específico de los comercios de arte, artesanías, antigüedades y de objetos culturales, están en franco retroceso y muchos de ellos no sobrevivirán a sus actuales dueños.

Y Programas de capacitación en:

- Ventas y promoción por canales digitales -especialmente los colectivos- que lleguen a visitantes, excursionistas y turistas.
- Organización, financiamiento, etc.

La Dirección Municipal de Turismo actual

Encuadre Conceptual (Visión y Misión)

En este último caso bajo análisis, se desarrolla bajo la **VISIÓN más restrictiva del turismo** que solo considera a “quienes no residen ni obtiene sus ingresos en el lugar y pernoctan al menos una noche en el lugar”, descartando a los **excursionistas** -o sea los que no residen ni obtienen ingresos en el lugar y no pernoctan-, ni mucho menos los **visitantes** que son vecinos de la Ciudad que transitan y realizan actividades en las zonas de esparcimiento o comerciales de la Ciudad, lo que suma movimiento, actividad comercial, cultural, etc. y por tanto sostenibilidad para que esas actividades que así están preparadas para recibir turistas y excursionistas.

La **MISIÓN** encomendada se refiere a:

- Impulsar el desarrollo de la actividad turística en el destino Ciudad de Córdoba.
- Planificar, gestionar, diversificar y promocionar la oferta turística de la ciudad en un trabajo conjunto con el sector público, privado y académico, partiendo desde la identidad local, la sustentabilidad y la demanda existente.

Encuadre institucional (Jerárquico)

La Dirección Municipal de Turismo, depende de la Secretaría Privada por lo que tiene una dependencia casi directa del Intendente, sin embargo esa dependencia la deja **jerárquicamente aislada y con una jerarquía inferior** de otras áreas muy vinculadas con su actividad, como Cultura, Planeamiento e Infraestructura, Transporte,

Afirmaciones	Conglomerado	
	Satisfechos 34%	Insatisfechos 66%
Es necesario mejorar el transporte público en la zona	PD	PA
Es necesario mejorar el estacionamiento en la zona	PA	TA
Es necesario mejorar la iluminación en la zona	PD	PA
Es necesario mejorar el tránsito -peatonal y vehicular-	PA	TA
Es necesario mejorar los servicios de seguridad de la zona	PA	TA
Es necesario mejorar el control del tránsito en la zona	PD	TA
Es necesario mejorar el servicio de recolección de residuos en la zona	PD	PA
Es necesario mejorar el servicio de barrido de calles en la zona	PD	PA
Ref. PD parcialmente en desacuerdo, PA parcialmente de acuerdo, TA Totalmente de acuerdo.		

Comunicación, etc.⁵, por lo que su participación en los gabinetes referidos a la temática es poco más que simbólica, cuando ocurre.

Asimismo su **vinculación con pares** de otras localidades vecinas -donde todas las áreas de Turismo son Secretarías-, así como la Agencia Córdoba Turismo (provincial), lo es en **inferioridad de condiciones** y sin disponer de los recursos presupuestarios, autonomía administrativa y política, etc.

Por último, su relación con los grupos de interés del sector -Cámara de Hoteles y gastronomía, servicios turísticos -concesionarios, guías turísticos, etc.-

Programas

En su página web <http://www2.cordoba.gov.ar/turismo/> reporta los siguientes.

Córdoba competitiva. Córdoba Turística.

La actividad turística es un eje clave para el desarrollo sostenible de la Ciudad porque impacta de manera transversal en los distintos sectores económicos de Córdoba, favoreciendo su crecimiento cultural, económico, social y ambiental.

La Municipalidad de Córdoba, junto al sector privado, impulsa el turismo de la ciudad en el ámbito nacional e internacional. En tal sentido, se debe tomar real dimensión del carácter turístico de Córdoba por ser ciudad histórica, guardiana de Patrimonio de la Humanidad, una de las más importantes se desde eventos del interior del país y receptora de más de un millón de turistas que la eligen anualmente. Es compromiso del Estado, del sector turístico y sus vecinos ser buenos anfitriones y mostrar con orgullo esta Ciudad plena de cultura.

Productos turísticos

Córdoba Cultural, Córdoba Religiosa, Córdoba Activa, Sede de Reuniones, entre otros.

Visitas guiadas y recorridos

Córdoba oculta, Córdoba desde lo Alto, El rol de la mujer en Córdoba (guiadas)
Pueblo Nuevo, Centro Histórico, Córdoba de las Campanas, Córdoba Jesuítica, Nueva Córdoba

Lugares (aire libre)

Bicicletas en la Ciudad, Tren de las Sierras, Estadio Mario Alberto Kempes, Parque del Kempes, Río Suquía y Costanera, Parque Sarmiento, Jardín Botánico, Zoológico de Córdoba, Reserva Natural Urbana San Martín, Natatorios, Skate y Patín, Parque La Cañada

Estructura interna

La organización jerárquica interna reporta⁶la Dirección, una Sub dirección y 4 Divisiones:

1. Calidad, Capacitación e Información con tres áreas a su cargo:
 - a. **Información Turística:** Con competencia en la gestión de los centros de información turística que funcionan los 365 días del año, permitiendo establecer una correcta, fluida y permanente interacción con el turista, visitante y ciudadano, mediante el asesoramiento sobre los servicios, visitas guiadas, excursiones y actividades relacionadas con la oferta turística tanto de la ciudad como de provincia de Córdoba.
 - b. **Capacitación y Concientización,** dedicada a generar y coordinar capacitaciones turísticas, destinado a un público interno (Dirección de

⁵Ver <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/funcionarios/oficina/mapa-secretario-privado/316>

⁶Ver <http://www2.cordoba.gov.ar/turismo/nuestro-equipo/>

Turismo) y externo (hoteles, agencias de viajes, museos, centros culturales, policías de tránsito, taxistas, restaurantes, etc.) sobre la importancia del turismo en la ciudad y los beneficios que produce.

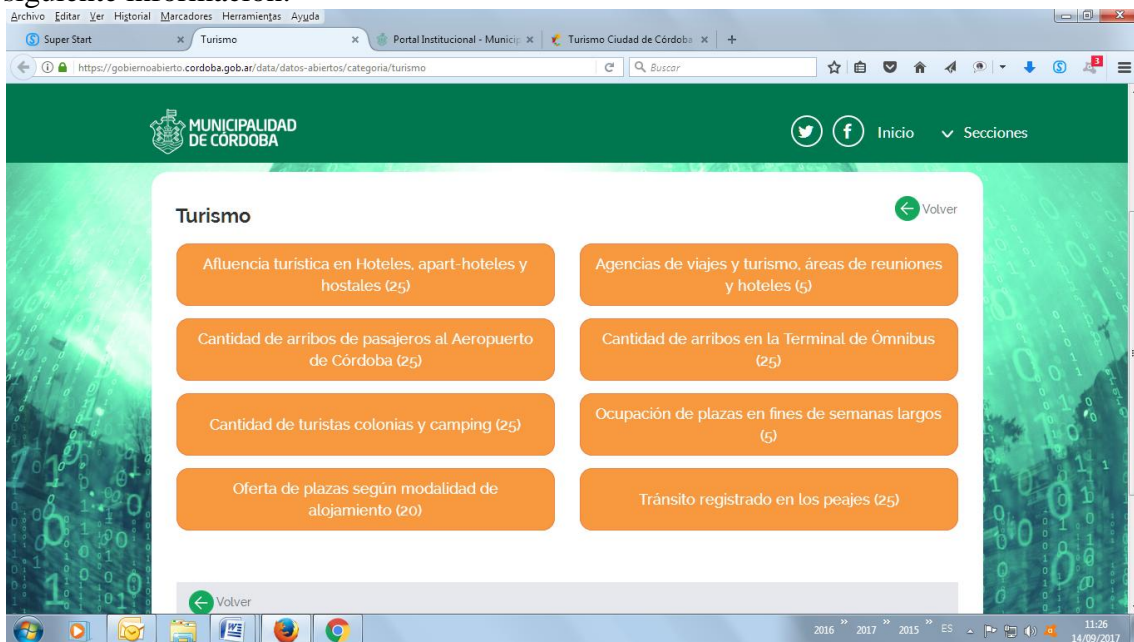
- c. **Práctica Profesional**, encargada de brindar a los estudiantes de carreras terciarias y universitarias de turismo, la posibilidad de conocer el funcionamiento de una repartición pública turística y su relación con los diferentes actores del sector, realizando diversas tareas vinculadas con los roles de informante turístico, guía de turismo, asistente de promoción, y concientización turística.
2. Marketing y comunicación con 8 áreas a su cargo:
- a. El área de Comunicación y Desarrollo lleva adelante las acciones de comunicación estratégica de la Dirección de Turismo y del Destino Ciudad de Córdoba. Es la encargada de la comunicación, promoción y difusión de todas las actividades del destino, el desarrollo de productos turísticos y estrategias para la comunicación efectiva.
 - b. El área de Guías tienen el compromiso de mostrar el patrimonio histórico, cultural y natural de la ciudad de Córdoba a vecinos y turistas, a través de visitas guiadas y circuitos generados en base a las tendencias actuales. Existen visitas guiadas fijas, especiales, temáticas, protocolares, educativas y accesibles.
 - c. El registro de guías es una Ordenanza bajo el número 11.912, con el objetivo de ordenar la actividad. Sólo podrán guiar en el ejido municipal de la ciudad de Córdoba quienes estén efectivamente inscriptos en el Registro, razón por la cual se solicita a los interesados cumplir con todos los pasos previstos. El listado y resumen de antecedentes de los guías registrados en esta primera convocatoria, estará a disposición de todos los ciudadanos, en las oficinas de información turística y en los medios que la Municipalidad de Córdoba considere pertinentes.
 - d. El área tiene como objetivo la elaboración y difusión de una programación que posee información sobre las actividades, espectáculos y visitas guiadas que ofrece la ciudad de Córdoba durante las cuatro estaciones del año, las cuales se difunden a través de los diferentes canales digitales, audiovisuales e impresos.
 - e. Es el sector que tiene la tarea de relevar y actualizar la oferta turística de la Ciudad de Córdoba, desde tarifas e información en general de establecimientos de alojamiento hasta lugares de esparcimiento, museos, espacios culturales y servicios que conforman la estructura turística de la ciudad.
 - f. Es el área encargada de la recopilación, ordenamiento y archivo de información turística publicada en medios gráficos, Internet y otros, realizando un proceso de análisis que permita brindar información de calidad al público que lo solicita.
 - g. El área de Legislación realiza acciones tales como la Recopilación de la normativa turística existente principalmente en el ámbito municipal, pero también en el sector provincial y nacional; Investigación y desarrollo de nueva y actualizada normativa en materia turística; Facilitación, asesoramiento e información en relación al marco regulatorio de la actividad turística en el ámbito de la Ciudad de Córdoba.
 - h. El Programa de Protección al Turista, implementado por el gobierno municipal a través de la ordenanza N°11730/10, tiene como objetivo

amparar y proteger al visitante ante hechos o sucesos problemáticos que puedan ocurrir durante su paso por la ciudad, permitiendo de esta forma el buen disfrute de su estadía en la ciudad de Córdoba. La Asistencia al Turista persigue mejorar el servicio integral al visitante para lograr un crecimiento cualitativo en la oferta de la Ciudad de Córdoba y protegerlo específicamente como receptor de prestaciones, servicios y bienes turísticos.

- i. Administrativa-Contable con dos áreas a su cargo:
- j. La división Administrativo-Contable tiene a su cargo las áreas de Mesa de Entradas, Recepción y Personal, entre otras secciones internas que hacen fundamentalmente al manejo de la documentación administrativa de la dirección.
- k. La Dirección de Turismo de la Municipalidad de Córdoba cuenta con un auditorio para 120 personas aproximadamente, ubicado en la calle Rosario de Santa Fe 39, dentro de nuestra sede administrativa, donde se realizan actividades propias y de grupos de interés.
- l. Estadísticas y Censos con 1 área a su cargo:
- m. El Observatorio Turístico es el responsable de la investigación y análisis de las principales variables del sector turístico local. Fue creado con el fin de convertirse en un instrumento útil para la planificación tanto de políticas como de negocios, y en un centro clave de generación de información específica. Se encarga de investigar, analizar y elaborar informes sobre demanda turística, oferta turística, tendencias y gestión interna.

Sistemas de información y Monitoreo

El Portal institucional de Gobierno Abierto de la Municipalidad de Córdoba-<https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/data/datos-abiertos/categoria/turismo>-reporta la siguiente información.



Plan de Metas

En el plan de Metas - <http://www.cordoba.gob.ar/cordoba-ciudad/plan-de-metas/> - se propone lo siguiente:

Objetivo 1

1. Fomentar, desarrollar y promocionar la actividad turística de manera planificada

Metas 1

- Plan estratégico de destino turístico de la Ciudad de Córdoba que promueva el desarrollo económico y social de la Ciudad de Córdoba
- Organismos de Gestión de destino turístico reestructurados mediante refuncionalización de oficinas y re acondicionamiento de mobiliarios para una mejor atención a los turistas
- Plan de Comunicación y Marketing de la Ciudad de Córdoba y 1 Calendario turístico de la Ciudad para posicionar a la misma dentro de los principales destinos turísticos a través de sus diferentes productos: Religioso, Sede de Reuniones, Gastronómico y de Fin de Semana Largo

Objetivo2

2. Informar, sensibilizar y concientizar a los vecinos y actores del turismo sobre la importancia económica, social, cultural y ambiental de la actividad turística, de la calidad de los servicios y de la generación de una conciencia anfitriona.

Metas 2

- Fomento de la conciencia a favor del turismo mediante la difusión del conocimiento integral de la actividad turística del destino
- Apoyo a la iniciativa pública, privada y académica en materia de capacitación, creación y conservación de empleos generados por la actividad turística
- Capacitación a actores involucrados en el sector turístico a fin de optimizar la calidad de los servicios del mismo

Objetivo3

3. Ordenar, legislar, reglamentar y controlar los servicios turísticos.

Metas 3

- Registro de Guía Turística implementada, organizada y administrada según Ordenanza N° 11.912 y su respectivo reglamento N° 7.057
- 1 marco regulatorio para el ordenamiento de la actividad turística en general (transporte turístico, alojamiento, empresas de viajes y turismo, gastronomía, organizadores de congresos, entre otros)

Proyecto de mejora

Un proyecto de mejora de una zona de la ciudad, que incluya al turista, implica necesariamente la inclusión de excursionistas -alojados o domiciliados en otras poblaciones cercanas- y visitantes -de la propia ciudad-.

La demanda de los turistas en estos lugares, implica contar con gran variedad y volumen de actividades y porque no una muchedumbre, que solo es posible incluyendo excursionistas y especialmente visitantes.

Mientras que la oferta que así se reclama, solo puede funcionar con muchos demandantes. Por lo que aún en las más grandes metrópolis como México, Nueva York, París, Roma, Tokio, etc.- no se podría pensar la actividad solo para turistas.

Sea que la repartición tenga esas aptitudes por sí, o como es más común, participe en un pie de igualdad con otras reparticiones con las que formen un programa cultural, artístico, recreativo, comercial, etc. para las zonas o referencias turísticas, la Dirección Municipal de Turismo deberá reformular su Visión y Misión, así como su nivel jerárquico y participación en la estructura municipal, sus grupos de interés, su organización interna, y sus sistemas -internos y externos- de información y decisión.

Visión

El desarrollo turístico, ha asumido en estos tiempos un rol central en la actividad económica local y global, la generación de empleo, la diversidad cultural, las identidades locales, el esparcimiento y la sostenibilidad.

La actividad más que ninguna, incluye a todos los sectores -productivos, de servicios, comercial, tecnológico, de conocimiento, educativos, etc.- por lo que es una industria sin chimeneas, que produce gran valor agregado local, directo e indirecto, que viabiliza emprendimientos a escala local y regional.

La formación de redes de cooperación locales, zonales, regionales, nacionales e internacionales, la vinculación e información logística, la imagen simbólica, el volumen y diversidad de su oferta, la calidad de los servicios, sus sistemas de monitoreo, observación y decisión, son claves para lograr atraer, recibir, satisfacer, retener y cautivar a turistas, excursionistas y visitantes, de los que se pretende reiteren sus visitas.

Misión

La misión requiere que se respondan a varias preguntas, por lo que la versión actual cumple con algunas de ellas, pero carece de otras:

PREGUNTA	MISIÓN ACTUAL	MISIÓN PROPUESTA
1. ¿Cuál es nuestro rol?	Impulsar	Impulsar, coordinar y cooperar
2. ¿Qué hacemos?	Planificar, gestionar, diversificar y promocionar	Planificar, gestionar (ejecutar y controlar), promocionar y coordinar
3. ¿Quiénes son nuestro público objetivo?	Turistas (o sea que pernoctan en la ciudad)	Turistas y excursionistas, y complementariamente ciudadanos locales (visitantes)
4. ¿Cómo lo hacemos?	En un trabajo conjunto con el sector público, privado y académico, partiendo de la demanda existente.	Agregar, “y las ventajas comparativas (naturales, culturales, sociales, logísticas, etc.) y competitivas”
5. ¿Cuál es nuestra razón de ser?	Identidad local y sustentabilidad	Identidad y diversidad local y regional, y la sustentabilidad.
6. ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?	Ciudad de Córdoba	Córdoba y Gran Córdoba
7. ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?	No las menciona	Patrimonio histórico (edilicio, religioso), cultural-social y logístico (transporte aéreo, salud de alta complejidad y universitario)
8. ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?	No las menciona	Las actividades deportivas, académicas, artísticas, de entretenimiento y empresarias. Además de la infraestructura.
9. ¿Qué nos une con ellos?	No las menciona	La pertenencia a macro destinos, (Cono Sur, Argentina, Sierras de Córdoba)

En ella la limitación a los turistas (que pernoctan en la ciudad) es un límite conceptual que excluye buena parte del público objetivo y aísla a la Ciudad del Gran Córdoba - cuya importancia ya ha sido destacada por el Intendente en los últimos tiempos, dada la necesaria integración con los municipios aledaños-.

Ello deriva en que la primera pregunta se refiera solamente a impulsar, cuando debiera referirse también a coordinar, cooperar, etc.

También la ausencia de referencias a las ventajas competitivas, diferenciación y metas comunes, limita sus posibilidades en un mundo cada vez más interconectado, en donde

la Ciudad, zona (sierras pampeanas), país y región (Cono Sur) tienen muchos intereses comunes, que requieren una gestión conjunta más allá de la competencia interna.

Grupos de Interés

Que el Estado Municipal y particularmente en esta actividad, se la dirija a turistas, excursionistas y/o visitantes, implica que la repartición, tiene para concretar su tarea, relaciones con diversos públicos que al menos ejecutan partes importantes de lo que es necesario.

Entre ellos podemos mencionar:

1. Los públicos internos -empleados y otras áreas municipales como cultura, transporte, o agencias estatales de promoción del desarrollo socioeconómico o ambiental, etc.-
2. Externos aguas arriba -Ferias de turismo, agencias de viajes, Escuela de turismo y gastronomía, Guías y Agencias de turismo provincial y nacional, Cámaras empresarias de gastronomía, hotelería, turismo y comercio, ONGs y redes ciudadanas, Universidades, administradores de centros culturales, museos y salas de espectáculos, Sindicatos y agrupaciones artísticas, Centros de salud de alta complejidad, etc.-
3. Pares -áreas de turismo de otros municipios vecinos o regiones turísticas del país y países vecinos con los que existe una buena logística de transporte-
4. Externos aguas abajo -productores de eventos, comercios de áreas turísticas, Plataformas de viajes y turismo -y sus foros-, plataformas ge-referenciadas, etc.-

Las relaciones, caracterizadas por el Capital Social Generado, la dirección de la información, la cantidad de miembros, apertura, frecuencia e intensidad, determinan el capital social generado y por tanto su capacidad de movilización, intervención, eficacia y eficiencia.

Por lo que determinar la complementariedad de los objetivos y metas propios y ajenos, que permitan consensuar bases mínimas comunes que sostengan esas relaciones, es el inicio de un proceso de desarrollo que necesariamente debe ser:

1. Integral -o sea que incluya los aspectos económicos (tener), de identidad (ser) y sociales (pertenecer)-.
2. Gradual -o sea incorporando de modo planificado los grupos de interés y aumentando progresivamente los aspectos constitutivos de esa relación-.
3. Planificado indicativo -o sea con una clara orientación basada en acuerdos de objetivos, pero sin determinar de modo absoluto o definitivo las tareas que ejecutarán por parte de los distintos actores o grupos de interés-.
4. Acumulativo -o sea, capitalizando en cada proyecto, programa o función, recursos (materiales, humanos, sociales y ambientales) que fundamentalmente aumenten la confianza mutua y la adhesión de los principios de la cooperación.
5. Potencialmente conflictivo -de modo que es necesario establecer al inicio modos y procedimientos adecuados para resolver las controversias que se planteen-.

Clasificación de las relaciones	Escalas			
	Capital Social generado	Unión (familias, vecinos, amigos)	Puente (pares)	Escalera (ascendente o descendente)
Dirección	Unidireccional	Bidireccional	Multidireccional	
Cantidad de miembros	Bilaterales	Trilaterales	Multilaterales	

Apertura	Cerradas	Semi-cerradas	Semi-abiertas	Abiertas
Frecuencia	Esporádicas	Para eventos particulares	Periódicas	Intensas
Intensidad	De información	De Colaboración	De Cooperación	De Integración

Públicos Internos

Los públicos internos identificados -compatibles con las de Turismo- son los siguientes:

Grupos de Interés
Empleados de la repartición
Secretaría de Cultura
Secretaría de Transporte (Transporte y Tránsito)
ADEC. Agencia de Desarrollo Económico de Córdoba

La **definición de los grupos de interés y su priorización en el tiempo** -compromisos de inclusión futuros- dependen de un debate interno del área, y su propuesta y discusión con los superiores jerárquicos, por motivos estrictamente políticos que en su versión más amplia establece las alianzas estratégicas y tácticas de la gestión.

Públicos Externos -aguas arriba-

Grupos de Interés
Ferias de turismo
Agencias de viajes (turismo receptivo)
Escuela de turismo y gastronomía
Guías turísticos
Organizadores de eventos
Agencias gubernamentales de turismo provincial y nacional
Cámaras empresarias de gastronomía, hotelería, turismo y comercio
Universidades
Entidades Profesionales
Administradores de centros culturales, museos y salas de espectáculos
ONGs y redes ciudadanas
Sindicatos y agrupaciones artísticas
Centros de salud de alta complejidad

Públicos Externos -pares-

Grupos de Interés
Secretarías de turismo de municipios del Gran Córdoba
Secretarías de turismo de otros destinos nacionales.
Secretarías de turismo de destinos regionales (Cono Sur)

Públicos Externos -aguas abajo-

Grupos de Interés
Productores de eventos
Comercios de áreas turísticas
Plataformas de viajes y turismo
Plataformas geo-referenciadas

Análisis FODA y materialidad

La **definición de los temas materiales -prioritarios-** de la repartición con los grupos de interés priorizados en el tiempo, requiere de la puesta en común de los planes de unos y otros en donde se que deberán priorizar:

1. Por urgencia -que valoriza el corto plazo y por tanto las oportunidades y amenazas-
2. Por importancia -que valoriza el mediano y largo plazo y por tanto las fortalezas y debilidades-

Con base en un análisis FODA.

Al solo fin de ejemplificar -sin la rigurosidad requerida por un análisis FODA formal-, a continuación mencionamos las posibles fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que podrían definirse, basándonos en entrevistas con expertos y una investigación cuantitativa⁷.

Fortalezas

1. Establecimiento de un Hub aéreo -centro de conexión y distribución de vuelos- en la Ciudad de Córdoba.
2. Mejoras sustanciales en los accesos a la Ciudad
3. Desarrollo de centros de convenciones y espectáculos masivos
4. Oferta universitaria
5. Centros médicos de alta complejidad
6. Buena oferta cultural, museos, ferias artesanales, Festivales artísticos, espectáculos callejeros, gastronomía y esparcimiento -nocturnos y diurnos-.
7. Agrupación de municipios del Gran Córdoba en emprendimientos y servicios comunes.
8. Redes ciudadanas de control -del plan de metas-, apoyo y cooperación con el gobierno municipal

Debilidades

1. Sustentabilidad ambiental -arbolado, reservas naturales, recolección diferenciada y disposición final, sistema cloacal, etc.-
2. Transporte público, estacionamiento, control del tránsito y circulación en zonas céntricas.
3. Débil compromiso y organización de comerciantes por zonas geográficas y Cámaras empresarias y ausencia total de su auto-regulación -evaluación permanente, capacitación y mecanismos de protección del consumidor-
4. Escasa y precaria difusión de los comercios en páginas o portales web.
5. Iluminación, seguridad, e información turística en el lugar y agrupada en portales web de acceso público y gratuito, sobre oferta y eventos públicos y privados.

Oportunidades

1. Obras de mejoramiento urbanas en zonas turísticas
2. Buena percepción de políticas públicas culturales
3. Aumento de las rutas nacionales e internacionales de empresas aéreas.
4. Protagonismo en la organización de grandes eventos académicos, sociales, etc. -. Ej. Centenario de la Reforma Universitaria (2018), Congreso de la Lengua española (2019)-

⁷ Realizada por la Cátedra del Seminario de Investigación de Mercados -FACEA/UCC- en septiembre/17 sobre 319 encuestas a encargados de comercios de los barrios de Nueva Córdoba y Güemes, que convalida las prioridades de una anterior -2016- orientada al estudio de la demanda.

Amenazas

1. Altos costos en U\$\$ de los servicios locales y disminución de la demanda local.
2. Alta mortalidad y rotación de comercios en zonas comerciales y turísticas clave.
3. Fractura social y urbanística con escasos espacios verdes.
4. Poca conciencia ciudadana en el cuidado de la ciudad.
5. Decadencia de comercios de bienes culturales -arte, antigüedades, etc.-

Estrategias

Las estrategias del sector pasan por diversas fases;

1. Conocimiento
2. Reconocimiento
3. Gusto
4. Preferencia
5. Intención de compra
6. Compra
7. Reiteración de la compra
8. Expansión de la difusión boca a boca o en redes del conocimiento y reconocimiento del Destino Córdoba.

Estas estrategias, una vez acordados los temas prioritarios con los grupos de interés definidos, deben ser cubiertas en su totalidad, de modo que cada turista, excursionista o visitante, pueda cumplir todo el ciclo que así se convierte en un círculo virtuoso.

Políticas

Las políticas son el instrumento que procura unir los temas y grupos de interés diversos en unidades más complejas, que los agrupan por los elementos comunes y permiten la planeación de las estrategias en el tiempo y en el espacio de los recursos financieros, humanos, ambientales y sociales disponibles en el ámbito público y privado -grupos de interés-, lo que permitirá determinar las metas que se comparten con los actores, políticos, burocráticos, sociales, empresarios y los vecinos.

Metas

Así las metas -incluidas en el plan de metas- se convierten en mediciones de resultados sostenibles y posibles dados los recursos existentes cuya eficacia y eficiencia se maximiza.

De este modo las metas dejan de ser -como es frecuente ahora- un conjunto de acciones dispersas, sin justificación previa y dificultades para medir anualmente sus resultados estratégicos y políticos.

Panel de Control

Pero para que ello sea posible, es necesario establecer mecanismos de programación interno, que permita el control:

Operativo -diario, exclusivo de la repartición-

Directivo -mensual, del responsable y su superior jerárquico-

Estratégico -cuatrimestral o semestral, con los grupos de interés definidos.-

Integral -anual, para la alta dirección del Municipio-

Tablero de Control Operativo

Es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la organización, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para

entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, abastecimiento, procedimientos, producción, logística, etc.

Tablero de Control Directivo

Es aquel que permite **monitorear los resultados** de la organización en su conjunto y de los diferentes temas claves en que se puede segmentarse. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de las políticas aplicadas **en el corto plazo**. Su monitoreo es de aproximadamente cada mes. Puede incluir indicadores de todos los sectores para los directivos claves o sectorizado para un directivo.

Tablero de Control Estratégico

Nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo del Municipio y la actividad que llamamos turística.

Tablero de Control Integral

Informaciones relevantes para que la alta dirección pueda conocer la situación integral del Municipio. Engloba a las tres perspectivas anteriores

Los componentes y su orden

En las organizaciones lucrativas, los componentes de los paneles de control - especialmente el control directivo- se ordenan comenzando por los aspectos financieros, luego los aspectos referidos a los clientes, a la organización y procedimientos, y finalmente el aprendizaje.

Aunque las organizaciones que se orientan al conocimiento, cambian el orden de estos dos últimos, priorizando los aspectos de aprendizaje antes que los referidos a la organización y procedimientos.

En las organizaciones públicas en donde lo político y la necesaria cooperación con grupos de interés externos -aguas arriba, pares y aguas abajo- son claves para sumar recursos que viabilicen las políticas, inclusive en lo financiero. El primer componente es el referido a los resultados logrados y percibidos por estos grupos de interés, luego lo financiero -que así se minimiza- luego los componentes de organización y procedimientos y finalmente, los procesos de aprendizaje.

El orden en que se analizan los componentes de un Tablero de control, es muy importante porque establece las prioridades que en nuestro caso, claramente se ordenan desde lo político y luego lo financiero -que es condición necesaria pero no suficiente para el éxito-, la organización y procedimientos que garantizan la rigurosidad y transparencia necesaria en las administraciones públicas, y finalmente el aprendizaje, que aún en el último lugar implica contemplarlo en mayor medida que lo que ha sido frecuente o común en las administraciones públicas.

Los indicadores

Los indicadores de cualquier tipo, han sido siempre fuente de debate en todos los ámbitos en que son requeridos. Es que su elección implica visibilizar o no una visión, de un modo u otro, aspectos de lo que se pretende medir ya que solo son grandes simplificaciones de la realidad que se utilizan para tomar decisiones, que afectan a diversos ámbitos, aspectos e intereses.

Sumado a ello, la misma existencia de indicadores, genera comportamientos adaptativos que suelen tergiversar -por solo tomar aquellas decisiones que mejoran el indicador, pero empeoran el funcionamiento del sistema- los resultados esperados del sistema de información del que forman parte.

Surgen a la gestión pública desde la gestión privada impulsadas en los 90 por las políticas de agencia propuestas por las tendencias neoliberales de los 90 y la Nueva Gestión Pública (NGP) que surgían de la administración privada.

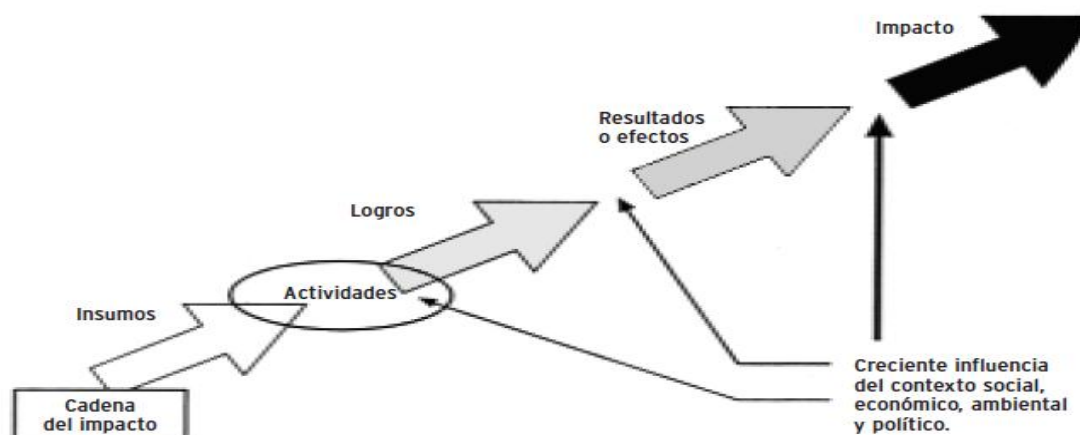
Sin embargo, una reinterpretación de sus posibilidades, exigencias y límites a su transferencia lisa y llana, puede permitir ser utilizados con prudencia y efectividad.

Al respecto la medición de impactos, como se observa en la figura siguiente, tiene la complejidad propia de aquello en lo que **existe en el ámbito gubernamental una creciente influencia del contexto económico, social, ambiental y político**, en la medida que se lleve adelante por empresas privadas –en donde solo influyen unas pocas variables-, organizaciones sociales –donde influyen algunas más-, u organizaciones gubernamentales –donde influyen todas o casi todas-.

Por ejemplo, **en una empresa privada** lucrativa solo habrá influencia de las variaciones de:

- Los insumos, sus precios y disponibilidad
- Las actividades realizadas –sus costos y eficiencia-
- Los logros medidos en una única variable de resultado.

Mientras que el resto de las variaciones posibles son inexistentes o poco significativas, en la medida que sus contratos las establecen como constantes inmodificables. Aunque en la medida que las empresas son más y más grandes, deben comenzar a analizar su influencia en las variables del contexto económico, social y ambiental, que pueden tener efectos catastróficos en sus balances financieros.



Fuente: Extraído de Ludger Niemann. GIZ

En una organización social, a las anteriores se suman los resultados o efectos directos sobre los asociados, que no solo exigirán eficiencia y eficacia, sino también efectos directos referidos a su vida en comunidad –como la organización social, distribución de resultados, modos de gestión, etc.- que implican una mayor influencia del contexto, y por tanto mayor complejidad en la medición de impactos.

En una organización estatal –provincial o municipal- además de las anteriores-, se suman todos los aspectos que hacen al impacto indirecto –en distribución, apropiación local, sostenibilidad, etc.- que se supone debe incluir una gestión estatal.

Por ello, una buena selección de indicadores exige que reúnan las siguientes condiciones:

1. **Equilibrio** (o sea que incluyan aspectos positivos y negativos)
2. **Comparabilidad** (o sea que lo sean en el tiempo y con otras organizaciones)
3. **Precisión** (o sea que la información sea detallada, en valores absolutos y relativos, indicando las fuentes, si son observados o estimados y formas de análisis)

4. **Periodicidad** (o sea que se informen en tiempo y con un ritmo que permite a los grupos de interés tomar decisiones)
5. **Fiabilidad** (que se establezcan las fuentes de información primaria, los procedimientos utilizados en la recopilación, su modo de registro, compilación, análisis y presentación, de forma que puedan ser examinados y verificados)
6. **Claridad** (que sea información comprensible y accesible para todos los grupos de interés, evitando argots, términos muy técnicos o de uso infrecuente en el habla cotidiana, que generen barreras a la comprensión).

Conclusiones

1. La Visión y Misión de una repartición estatal, requiere un debate profundo, que determine su alcance, en el marco del plan estratégico de la administración.
2. Su ubicación en el organigrama jerárquico, determina en los hechos, la importancia dada a su misión, más allá de las enunciaciones estratégicas o slogans políticos.
3. Las relaciones establecidas con sus grupos de interés -internos (otros organismos y sus propios funcionarios), aguas abajo (proveedores de servicios), pares (otras reparticiones similares de otras jurisdicciones) y aguas arriba (dependencia jerárquica) determinan las posibilidades de intervención en instancias efectivas vinculadas a su visión y misión.
4. Los Planes de Metas son herramientas válidas para relacionarse con públicos en general, con derecho a la Ciudad, que garantizan la gobernanza, la rendición de cuentas y la cooperación público - privada en su más amplia acepción.
5. Se trata de un proceso de aprendizaje transformador en donde la planificación, la ejecución y control que se orienta a aprovechar la eficiencia de mecanismos participativos (sin costo presupuestario directo) que transforma la organización en una de 5ª generación -entidades donde se empodera a los miembros de redes-.
6. La operacionalización de las variables independientes -causales- y dependientes -resultados- es clave para que los planes de metas no se conviertan solo en un conjunto de acciones burocráticas, sin comprometerse en resultados.
7. Las Herramientas de gestión como los tableros de comando, requieren adaptaciones en la importancia y características de los aspectos considerados por las empresas privadas.
8. Esas adaptaciones incluyen dar mayor importancia a los clientes (ciudadanos y grupos de interés), los aspectos financieros (presupuestarios), capacidad de aprendizaje y finalmente la estructura organizativa y administrativa interna, por lo que ese debiera ser el orden de la planificación que se vuelque en un Panel de Comando.
9. Los indicadores de cada uno de los Tableros de control':
 - a. Orientados a la operación -con indicadores de tiempo y recursos utilizados-,
 - b. Orientados a la dirección -con indicadores de resultados cuantitativos previstos-,
 - c. Orientados a la estrategia -con indicadores de resultados cualitativos a largo plazo- e
 - d. Integrales -que reúnen todos los indicadores anteriores y reportan el corto, mediano y largo plazo-

Bibliografía

- Ballvé, Alberto M., (2007). Tablero de Control, Información para crear valor, Emece – Planeta
- Dahl, R. (1999): La democracia: una guía para los ciudadanos
- Drucker, P., (1985): La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas, El Ateneo, Buenos Aires.
- Giddens, A., (1997). Política, Sociología y Teoría Social: Reflexiones sobre el pensamiento social, clásico y contemporáneo. Paidós Ibérica. ISBN: 9788449304491
- Global Reporting Initiative (GRI). Guía G4 para la elaboración de memorias de sostenibilidad.
- Kymlicka, W y Norman, W. (1997). “El retorno del ciudadano. Una revisión de la producción reciente en Teoría de la Ciudadanía”. En Ciudadanía el Debate contemporáneo. Ed. Agora. N° 7.
- Luhmann, N. (2006) La sociedad de la sociedad. Ed. Universidad Iberoamericana.
- (2005). Organización y decisión, autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Ed. Anthropos.
- Peters, B. G., (1999), La política de la burocracia, Fondo de Cultura Económica, México