



DEFINICIÓN

La gestión es un proceso técnico-administrativo sostenido en el tiempo que involucra y compromete a un conjunto de actores. Se asocia a una actividad determinada, en la búsqueda de competitividad y eficiencia. En el caso del turismo de Jujuy, en el cuadro que se exhibe más abajo se identifican a los actores involucrados, entre los que está el Estado Provincial como organizador, definiendo reglas de juego y fiscalizando la actividad. La oferta y la demanda se encuentran en el mercado, el Estado arbitra entre ambas para asignar recursos en forma equitativa, garantizar transparencia y evitar desequilibrios a favor de sectores concentrados de poder.



MODELO DE GESTION

MODELO DE GESTIÓN PARA JUJUY

A partir de la estrategia definida que se expresa en este documento final, a continuación se indican las prioridades de organización y de acción para el proceso de puesta en marcha del Plan, basado en los siguientes conceptos u objetivos de implementación:

- Desarrollar las principales acciones necesarias para consolidar la estructura que lidere el Plan de acción en los próximos años. Esa estructura de liderazgo, al mismo tiempo, debe desarrollar una metodología para hacer compatible la estructura de participación con los tareas de gestión, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable.
- Mantener el espíritu de expectativa colectiva y el compromiso de las entidades locales, regionales, provinciales y nacionales, que se generaron en el proceso de elaboración del Plan y, especialmente, en los Talleres de Formulación Participativa, institucionalizando la participación y el apoyo de los ciudadanos y estructurando el proceso de difusión del Plan.
- Reformular o ratificar la agenda estratégica de las acciones que se proponen en el Plan, asignando a cada acción una prioridad, un responsable de ejecución, un plazo de ejecución y un presupuesto estimativo.
- Desarrollar técnica y organizativamente los Proyectos Motores del Plan generando Programas para cada uno de los Proyectos Motores, avanzando en la especificación técnica y presupuestaria y definiendo el origen de los fondos necesarios.
- Diseñar futuras acciones para la captación de fondos, mediante la identificación de inversores o desarrollistas para proyectos claves con participación externa al sector público provincial.
- Asimismo, es preciso reafirmar la voluntad expresada por todas las entidades participantes en la elaboración del Plan, de involucrarse en la puesta en marcha del mismo, considerando la experiencia de otros proyectos estratégicos en los que existe un vacío importante entre la aprobación del Plan y su puesta en marcha. El lanzamiento institucional del Plan se debe realizar en paralelo con la adaptación de su puesta en marcha.

Como se ha dicho ya en el capítulo de descripción del Contenido, la experiencia en planes estratégicos indica que el elemento clave de un Plan de Desarrollo Turístico Sustentable reside en la capacidad de gestión. Existe una relación inversamente proporcional entre la capacidad de gestión y el nivel de detalle del Plan. A mayor capacidad de gestión se requiere menor grado de profundización en el Plan y viceversa. Cuando la capacidad de gestión es alta (y especialmente la capacidad de administración por objetivos), no resulta necesario, prácticamente, enumerar acciones estratégicas; alcanza con definir los objetivos estratégicos, darles un esquema de prioridades y la estructura encargada de gestionar sabrá como implementar el Plan, administrando de acuerdo con esos lineamientos.

Del diagnóstico institucional surge el hecho de que los responsables de la puesta en marcha del Plan, en su gran mayoría, no están familiarizados con un esquema de administración por objetivos (gestión estratégica). Se observa una situación similar en el sector privado. Por eso, y en paralelo, se deberá trabajar sobre la capacitación de los recursos humanos claves de gestión, para ir incrementando paulatinamente su fortaleza y lograr así un equipo humano idóneo para la implementación, reformulación, adaptación, monitoreo y control de las líneas, los objetivos y las acciones estratégicas propiamente dichas.

Institucionalmente, la Secretaría de Turismo y Cultura de la Provincia debe cumplir el rol de motor impulsor y organizador del Plan. Las responsabilidades de dicha Secretaría abarcan (sin ser taxativos): la difusión del Plan en todos los ámbitos inherentes al turismo en la Provincia de Jujuy, la creación y puesta en marcha de los





órganos de gestión interdisciplinaria participativa, la coordinación de la ejecución de las acciones estratégicas, el monitoreo del avance del Plan y su control y retroalimentación.

Para evitar que los cambios de funcionarios en la Secretaría de Turismo y Cultura afecten esencialmente el cumplimiento del Plan, y para lograr que sea reflejo de una verdadera Política de Estado, resulta necesario que las normas de procedimiento sean claras para que la gestión no se concentre excesivamente y no dependa exclusivamente de una administración en particular.

Asimismo, resulta necesario que la Secretaría de Turismo y Cultura modifique su estructura, para convertirse en un órgano del Estado capaz de generar el marco ejecutivo, para que el Plan se siga ejecutando cuando los funcionarios que le dieron su impulso inicial dejen su lugar a otra gestión. Lo que se busca es que el control de la institución se ejerza participativamente y que sea el reflejo de la voluntad de todos y cada uno de los actores privados y públicos del quehacer turístico jujeño.

Estructura de la Secretaría de Turismo y Cultura

En base al análisis de las capacidades actuales de gestión de la Secretaría de Turismo y Cultura, su estructura y el perfil del recurso humano, hemos conversado ya con sus responsables sobre la necesaria reestructuración y el fortalecimiento institucional de la misma. La Secretaría necesita una reingeniería que garantice un importante grado de profesionalización y la optimización de su capacidad de gestión. Esto incluye desde la reingeniería de su estructura y sus procesos administrativos y gerenciales hasta su fortalecimiento institucional, considerando que, como motor de impulso de la implementación del Plan, precisa de una importante capacidad de gestión estratégica por objetivos.

Se ha delineado un nuevo organigrama formal de la Secretaría de Turismo y Cultura, que se exhibe en el Anexo correspondiente, resultado de una propuesta que ha elaborado Horwath y que fue trabajada intensivamente en el taller de devolución por parte del equipo de trabajo de la institución, incluyendo al propio Secretario.

En paralelo a la reestructuración interna de la Secretaría, ésta comenzará con varias acciones estratégicas que hacen específicamente a la creación e implementación del Sistema de Gestión. En tal sentido, la Secretaría impulsará un esquema de gestión que, en lo que respecta a la formulación y validación participativa de las diferentes propuestas, se apoye sobre el Consejo Provincial de Turismo (COPROTUR), pero también para dar un fuerte impulso regional a través de la representación de los municipios, tal como se describe a continuación:

Diseño y desarrollo del programa de difusión del Plan

En primer lugar, el Plan de Desarrollo Turístico Sustentable para la Provincia de Jujuy debe ser difundido y dado a conocer en los diferentes foros tanto dentro de la Provincia como fuera de ella. Este programa de difusión tendrá los siguientes componentes:

- Diseño de los objetivos y programas de comunicación, definiendo soportes, contenidos y destinatarios específicos objeto de la comunicación:
 - En la Provincia.
 - Externas a la Provincia.
- Elaboración y edición de soportes de comunicación. Inicialmente se prevén:

MODELO DE GESTION

- Folleto de divulgación con los contenidos base del Plan.
- Edición de un Libro y de un CD del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable de Jujuy.
- Inclusión de los contenidos del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable de Jujuy en las páginas Web del Gobierno de Jujuy y de la Secretaría de Turismo y Cultura.
- Apertura de un espacio de noticias del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable de Jujuy en las mismas páginas Web mencionadas.
- Edición del dossier profesional para la presentación destinado a inversores privados e institucionales, organismos multilaterales de crédito, etc.
- Presentación del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable de Jujuy en un acto institucional que culmine el proceso de elaboración con la firma de un protocolo final.

En la Provincia:

- Presentaciones puntuales del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable de Jujuy:
 - Se recomienda la presentación selectiva en diferentes ámbitos de la Provincia, con especial incidencia en Universidades, Institutos de Formación Docente, Cámaras, Asociaciones, Empresas, entre otros sectores
 - A entidades y personas de interés para la puesta en marcha del Plan, a saber
 - Presentación institucional a:
 - Legislatura de la Provincia
 - A los Gobiernos Municipales
 - Al Poder Ejecutivo, a los Ministerios y a las reparticiones que estén de alguna forma ligados el Plan

Externos a la Provincia:

- Presentación del Plan a:
 - Grupos de empresarios (regionales, nacionales e internacionales), con especial énfasis en los proyectos de inversiones privadas.
 - Cámaras de Comercio y Confederaciones de Empresarios.
 - La CAF, el CFI, el BID y otras instituciones de financiamiento de proyectos con base pública.





| MODELO DE GESTIÓN | | | |
|---|-------------|---|--------|
| Objetivo | Acciones | Descripción | Plazos |
| Objetivo N° 1 Adaptación del Marco Normativo | Acción N° 1 | Actualización del cuerpo legal existente. Proponer la sistematización de normas. Relanzamiento de leyes no reglamentadas en tiempo y forma. Reglamentación a través de decretos y no de leyes. | Corto |
| | Acción N° 2 | Sancionar por ley el Plan de Desarrollo Turístico Sustentable de manera de cerrar el circuito de necesaria discusión, con independencia de comenzar a implementar las primeras medidas hasta obtener la aprobación. | Corto |
| Objetivo N° 2 Reorganizar y Reestructurar la Secretaría de Turismo y Cultura | Acción N° 3 | Revisar el diagnóstico institucional, diseñar su reestructuración y un programa de fortalecimiento institucional. | Corto |
| | Acción N° 4 | Mejorar la infraestructura edilicia para la mejor administración y coordinación de los diferentes departamentos de la Secretaría. Conservando su actual ubicación estratégica en la ciudad para la atención del público y preservando el carácter del edificio histórico que ocupa actualmente la Secretaría, se propone agregar metros edificados en los fondos de la propiedad sin alterar la línea de edificación de la ciudad. | Corto |
| Objetivo N° 3 Creación e implementación del sistema de gestión del plan | Acción N° 5 | Designar el personal de la Secretaría responsable de la implementación de las acciones estratégicas del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable Este personal provendrá de las áreas de turismo, cultura y de la Unidad de Gestión de la Quebrada y deberá sesionar al menos una vez por semana para analizar la marcha del Plan. | Corto |
| | Acción N° 6 | Capacitar al personal de la Secretaría de Turismo y Cultura con respecto al Plan de Desarrollo Turístico Sustentable. Contratar personal técnico y de apoyo para la capacitación de los RRHH de la Secretaría de Turismo y Cultura y definir los responsables políticos a ser capacitados en metodologías de impulso, control y gestión en aspectos puntuales de la implementación del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable. | Corto |
| | Acción N° 7 | Desarrollar acciones de diseño, sensibilización y captación de responsables de proyectos clave Seleccionar personas representativas que lideren la implementación de programas derivados de las acciones del Plan. | Corto |
| | Acción N° 8 | Diseño y desarrollo del Programa de Difusión del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable | Corto |
| | Acción N° 9 | Creación de Tablero de Comando (balanced scorecard) para el seguimiento de las acciones emprendidas por área y por plazos | Corto |
| | | | |

MODELO DE GESTION

| MODELO DE GESTIÓN | | | |
|---|--------------|--|--------|
| Objetivo | Acciones | Descripción | Plazos |
| Objetivo N° 4 Creación y Puesta en Marcha del Sistema de Gestión Participativa | Acción N° 10 | <p>Impulsar el COPROTUR para los fines previstos en la Ley Provincial de Turismo</p> <p>Se realizará un llamado para la integración de dicho Consejo de acuerdo con los parámetros que prevé el Capítulo III de la Ley 5198.</p> <p>En el funcionamiento de dicho órgano, la Secretaría de Turismo y Cultura propondrá las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotarlo de la estructura organizacional necesaria para el funcionamiento regular • Cumplir con lo dispuesto por el art. 11 y subsiguientes de la Ley 5319 • Hacer cumplir lo establecido por la Ley en lo referente a órgano consultivo con respecto a la estructura turística y cultural provincial • Generar delegaciones regionales del COPROTUR en función de los centros de distribución definidos en el Plan • Que las recomendaciones emanadas desde el COPROTUR, si bien no son vinculantes, sean discutidas con la autoridad de aplicación y que se cumpla lo dispuesto por la Ley en cuanto a la registración en actas de las diferentes posiciones | Corto |
| | Acción N° 11 | <p>Crear delegaciones regionales de la Secretaría de Turismo y Cultura por áreas turísticas</p> <p>Cada Región Turística de la Provincia tiene particularidades y problemáticas propias y ciertamente disímiles entre sí. Eso requiere que la Secretaría de Turismo y Cultura tenga un especialista regional que, además de conocer a fondo la región, esté proactivamente en contacto diario con su problemática. Con el fin de crear un nexo permanente de interacción con los Municipios, las comunidades y demás actores turísticos en toda la Provincia proponemos que la Secretaría designe una persona que se encargue y atienda en el terreno, las ideas, inquietudes, demandas, etc. propias de cada una de las regiones. A esos fines, la Secretaría podría celebrar acuerdos de colaboración con los diferentes Municipios de la Provincia.</p> <p>En las respectivas Direcciones Municipales de Turismo de cada uno de estos Municipios, se creará una oficina de delegación de la Secretaría de Turismo y Cultura. El Delegado Regional atenderá en esa oficina un día por semana, como mínimo, atendiendo los temas propios de la región y su área de influencia, generando una estrecha interrelación de la Secretaría con los Municipios, comunidades, ONG´s y otros actores turísticos. Esta delegación debe cumplir las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Dar soporte a la Direcciones de Turismo Municipal en su proceso hacia la conversión en futuros centros de Sub-distribución regional. > Hacerse presente en el lugar a la Secretaria de Turismo y Cultura posibilitando su interacción con los actores de la región, más allá del ámbito del CoProTur. Hay muchos temas que solo se detectan con una presencia en el campo o que tienen urgencias distintas a las reuniones pautadas del CoProTur. > El control y monitoreo en campo de la implementación y el avance de acciones estratégicas propias de la Región. > Captación de anteproyectos turísticos y de proyectos de normas y reglamentaciones propias de la región de incumbencia. > La realización de estudios de carácter general, mediante el análisis y estimación de los acontecimientos relacionados con el turismo, proponiendo medidas conducentes para el mejor desarrollo de la actividad turística de la región. | Corto |





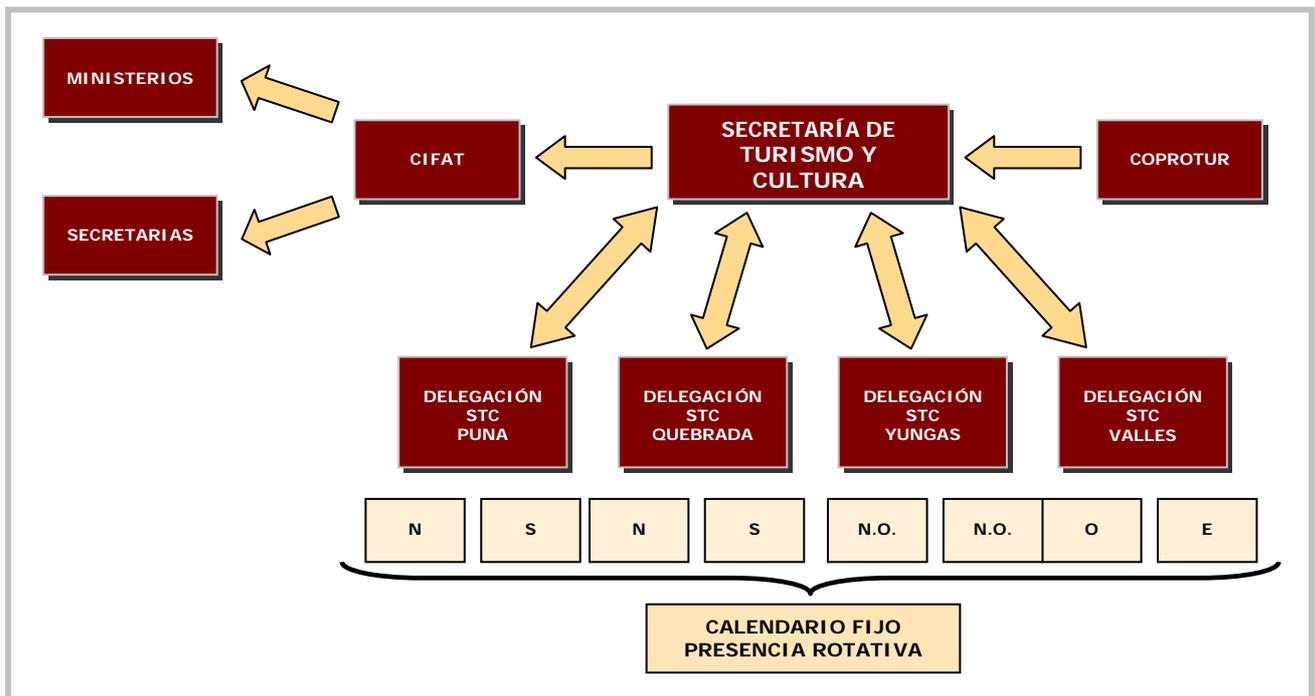
| MODELO DE GESTIÓN | | | |
|---|---------------------|---|--------|
| Objetivo | Acciones | Descripción | Plazos |
| Objetivo N° 4 <i>Creación y Puesta en Marcha del Sistema de Gestión Participativa</i> | Acción N° 12 | Reglamentación e implementación del CIFAT (Comité Interministerial de Facilitación Turística) | Corto |
| | | <p>Proponemos la modificación de la Ley de Turismo, para incluir los participantes que más adelante se proponen, y que no han sido considerados por la misma.</p> <p>Se solicitará a las siguientes instituciones gubernamentales que designen un delegado responsable para la participación en el Comité, que además de integrar sus reuniones, será el responsable de interactuar en la respectiva institución que representa, para lo cual se deberá considerar su nivel de autoridad y capacidad de toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Hacienda • Ministerio de Producción, Infraestructura y Medio Ambiente • Dirección General de Arquitectura • Dirección General de Transporte • Dirección Provincial de Vialidad • Agua de los Andes S.A. • Ministerio de Bienestar Social • Ministerio de Gobierno, Justicia y Educación • Policía de la Provincia • Secretaría de Integración Regional • Instituto de la Calidad de Jujuy (ver acción estratégica respectiva en capítulo de Calidad) • Dirección Provincial de Planeamiento, Estadística y Censos <p>La Secretaría designará, dentro de la nueva Dirección de Gestión Institucional propuesta, una persona responsable de la implementación, el seguimiento y la organización del CIFAT (responsable de la administración del Comité). Consideramos que el CIFAT debe sesionar al menos cada quince días, más allá de las comunicaciones interinstitucionales informales, que deben ser parte formal de su funcionamiento.</p> | |

MODELO DE GESTION

COPROTUR – STC – CIFAT

La Secretaría de Turismo y Cultura de Jujuy será la encargada de analizar, catalogar y priorizar los acuerdos, proyectos y demandas surgidas de las reuniones mensuales del COPROTUR. La Secretaría se encargará de definir las áreas interministeriales de pertinencia y la institución a cargo de su puesta en marcha, que junto con los temas derivados del Plan de Desarrollo Turístico serán tratados en el marco del CIFAT. Este Comité derivará las acciones correspondientes a cada Ministerio, Secretaría, Dirección o Institución gubernamental responsable del tema específico, para apoyar el proceso de continuidad del Plan.

Descripción gráfica del modelo de gestión de la provincia de Jujuy





Gestión del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable para la Provincia de Jujuy.

| MODELO DE GESTIÓN | | | |
|---|---------------------|--|--------|
| Objetivo | Acciones | Descripción | Plazos |
| Objetivo N° 5 Desarrollar la estrategia de captación de fondos e inversiones para el sector turístico de Jujuy | Acción N° 13 | Crear, en el ámbito de la Secretaría de Turismo y Cultura, la Agencia de Inversiones de Proyectos Turísticos | Corto |
| | | <p>Sus responsabilidades serán las de buscar, identificar y apoyar las oportunidades de iniciativas originadas en equipos de trabajo de potencial competitividad estratégica para colaborar en la tarea de convertirlos en empresas rentables; proveer y colaborar en la búsqueda de fuentes de financiamiento y priorizar la creación de fuentes de trabajo para los jujeños.</p> <p>Dicha Agencia funcionará bajo la órbita de la Secretaría de Turismo y Cultura pero incluirá observadores o miembros provenientes del COPROTUR y de las Cámaras Empresarias y organizaciones intermedias, que enriquezcan el trabajo de la misma con la interacción de las visiones del sector público y privado, lo cual facilitará un manejo más flexible que el que se lograría en el ámbito exclusivo de la administración pública.</p> <p>Se deberá evaluar la interacción entre el comité de evaluación previsto en la Ley 5428 con participación de los Ministerios de Hacienda y de Producción, Infraestructura y Medio Ambiente y la Agencia, la que tendrá el carácter de facilitadora y capacitadora, entre otras funciones.</p> <p>La Agencia servirá para fomentar inversiones, como uno de los principales motores del crecimiento sustentable y la creación de empleos genuinos. El funcionamiento de la Agencia permitiría aprovechar la plena potencialidad para el desarrollo de las actividades turístico-culturales de fuerte vinculación con la identidad de la Provincia de Jujuy y sus ventajas comparativas.</p> <p>El desarrollo de inversiones puede generar "efectos derrame" sobre la actividad productiva local (subcontratación, creación de nuevos mercados, efectos multiplicadores, incentivo a la innovación, efecto demostración, etc.)</p> <p>Sabemos que las decisiones de inversión pueden, en ocasiones, verse limitadas por obstáculos varios (incertidumbres micro y macroeconómicas, acceso a la información sobre características del mercado o marcos regulatorios locales, existencia de bienes públicos, etc). Por tal motivo, la acción pública (más el auxilio de la visión privada) puede transformar círculos viciosos en virtuosos.</p> <p>La Agencia será también una vía para el "catch up" competitivo (nivelación, alcanzar a los líderes tecnológicos de empresas locales), a través de alianzas estratégicas y joint ventures. La incubadora de proyectos es una modalidad ampliamente difundida en diversos ciudades y países del mundo y está enmarcada (es una recomendación) en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable.</p> <p>La Agencia deberá ser evaluada anualmente por medio de indicadores de productividad entre los que se pueden mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gasto presupuestado por misión visitante concertada ➤ Dias-Hombre de staff por inversor atendido ➤ Gasto por inversor contactado proactivamente ➤ Dias-Hombre por actividad de relación pública (seminarios-presentaciones y conferencias locales y en el exterior) <p>Con respecto a las tareas de apoyo a inversores, colaborará mediante la redacción de instructivos y asesoramiento puntual en la cobertura de los requerimientos para la evaluación de proyectos. Se redactarán modelos y guías orientativas para la preparación de planes de negocios, teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico de la idea de negocio, el enfoque y el plan de marketing, como así también la estructura económica y financiera del proyecto, los requerimientos legales y el impacto ambiental.</p> <p>En un primer momento la financiación correrá por cuenta del Estado Provincial.</p> <p>En relación al perfil del staff se requieren profesionales en Derecho, Ciencias Económicas, Arquitectos, Ingenieros en Seguridad e Higiene (para impacto ambiental), entre otras áreas de especialización. Se puede trabajar en una primera etapa con contratos de locación de servicios por un año renovables. Los cargos deberían ser accesibles por concurso público.</p> | |
| Objetivo N° 6 Desarrollar una herramienta que facilite la generación de micro empresas turísticas | Acción N° 14 | Implementar un nuevo modelo de facilitación para el emprendedor | Corto |
| | | <p>Mediante este modelo el emprendedor, cumplimentando con la totalidad de los requisitos, obtendrá resultado del trámite en menor tiempo, en un único paso ante la Secretaría de Turismo y Cultura de Jujuy y en un único lugar, para los cual la misma deberá realizar un convenio con los Municipios Turísticos de la Provincia y, por medio del CIFAT, con cada una de las áreas de posible intervención en relación al tipo de micro emprendimiento.</p> | |

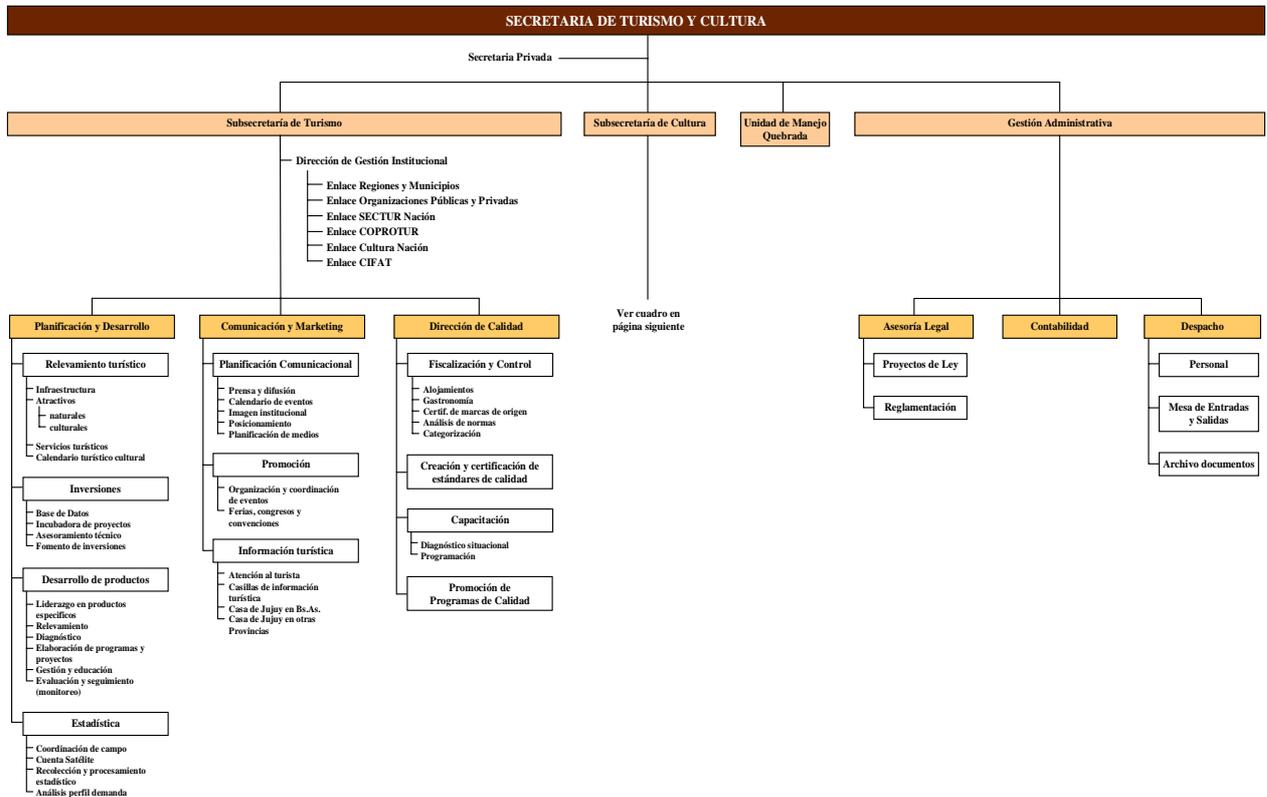
MODELO DE GESTION

| MODELO DE GESTIÓN | | | |
|--|---------------------|---|--------|
| Objetivo | Acciones | Descripción | Plazos |
| Objetivo N° 6 Desarrollar una herramienta que facilite la generación de micro empresas turísticas | <i>Acción N° 15</i> | Crear un Fondo de Créditos para Micro Emprendimientos Turísticos | Corto |
| | | <p>Este Fondo para Micro Emprendimientos Turísticos deberá ser gestionado bajo el concepto de Micro Créditos Solidarios creado por Mohammed Yunus del Grameen Bank en Bangladesh.</p> <p>Debe funcionar en base a pautas solidarias, de crecimiento personal y grupal, desarrollo económico sustentable e integración social, sostenible en el tiempo y transferible al mayor número de micro emprendedores posibles.</p> <p>Para poder acceder a estos micro créditos el emprendedor deberá pasar por un programa de entrenamiento y acompañamiento, que consiste en la capacitación para el desarrollo del plan de negocios, en la conformación de círculos de préstamos, con la posterior asistencia y apoyo para la obtención de micro créditos y el seguimiento en el desarrollo y evolución del emprendimiento.</p> | |
| Objetivo N° 7 Aumentar la asignación presupuestaria de la Secretaría de Turismo y Cultura | <i>Acción N° 16</i> | Ubicar la asignación presupuestaria de la Secretaría de Turismo y Cultura en un piso mínimo del 1% de presupuesto provincial, en una primera etapa y, más adelante, del 30% del producto bruto turístico medido a través de la cuenta satélite. | Corto |
| | | <p>Como hemos visto en los capítulos respectivos, la actividad turística ha crecido en forma importante durante los últimos 10 años, medida en arribos turísticos. Tal crecimiento ha sido, en algunas oportunidades, desordenado y con un claro peligro de que pueda producirse la pérdida del control, lo que podría impactar sin duda en la preservación de atractivos y recursos no renovables.</p> <p>Para el cumplimiento de una responsabilidad que es cada vez más acuciante, es necesario contar con un plan y una organización eficiente pero, a la vez, con recursos en consonancia con el aumento de la importancia relativa del turismo frente a otros sectores de la economía provincial.</p> <p>Dicho aumento de la importancia se da por dos factores:</p> <p>a) el crecimiento de la demanda al que aludíamos más arriba y</p> <p>b) por la caída del nivel de actividad de algunos sectores tradicionales de la Provincia.</p> <p>Una medida de esa caída, basada en los escasos datos disponibles en la Provincia (ya que el Producto Bruto Geográfico-PBG- no se calcula desde 1999) es que el PBG creció un 26% entre 1993 y 1999 y el turismo (actividad de hoteles y restaurantes solamente) un 85%.</p> <p>Por otra parte, cálculos aproximados, basados en la cantidad de arribos y gasto promedio, indican que desde 1999 hasta la fecha el turismo vuelve a duplicar, como mínimo, su nivel de producto, resultado que no puede exhibir ningún otro sector económico de la Provincia.</p> <p>Sería recomendable comenzar a hacer ensayos de estimación de la Cuenta Satélite de Turismo para poder mensurar adecuadamente el nivel de actividad.</p> <p>A raíz de las mayores responsabilidades del sector público en materia de turismo es necesario dotarlo de herramientas. Baste consignar que el presupuesto general provincial pasó en los últimos tres años de 627 millones de pesos a 812 millones en el 2004 y a 1.184 millones de pesos en el 2005 y que la Secretaría maneja un presupuesto no acorde con su responsabilidad y con la contribución del sector a la economía provincial.</p> <p>Trabajan en la actualidad en la Secretaría en total más de 120 personas, la mayoría en el área de cultura y, debido a las diferentes modalidades de contratación y a la emergencia económica, entre otros factores, cultura tiene una mayor asignación en planta permanente, mientras que el área de turismo se ve obligada a utilizar partidas de bienes y servicios no personales para la locación de obras indispensables.</p> <p>La asignación total al área de turismo y cultura en el 2004 representó un 0,18% del presupuesto provincial. Esta situación ha comenzado a paliarse en el ejercicio 2005, en el cual se han presupuestado erogaciones para turismo por 2,5 millones de pesos (0,4 millones en personal y 2,1 en bienes y servicios no personales) más 3,4 millones para cultura (2,2 millones en personal de planta permanente) pero muy lejos de una necesidad mínima de 1% del presupuesto provincial en los próximos 3 años y con miras de alcanzar el 3% dentro de los próximos 10 años.</p> | |





Organigrama propuesto por Horwath Argentina y reelaborado en gabinete interno por la Secretaría de Turismo y Cultura



MODELO DE GESTION

