

INFORME FINAL DE AUDITORÍA

Código del Proyecto: 4.03.08
**Dirección General de Desarrollo y Promoción
Turística**

Año 2003

Buenos Aires, Febrero de 2004

AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

**Av. Corrientes 640 - 5to. Piso
Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

PRESIDENTE:

Lic. Matías Barroetaveña

AUDITORES GENERALES:

Dra. Alicia M. J. Boero

Dr. Vicente Mario Brusca

Dr. Rubén A. Campos

Dr. Nicolás Corradini

Dr. José Luis Giusti

Lic. Josefa A. Prada

CODIGO DEL PROYECTO: 4.03.08

NOMBRE DEL PROYECTO: Dirección General de Desarrollo y Promoción Turística. Relevamiento.

PERIODO BAJO EXAMEN: Ejercicio 2002.

FECHA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME:

EQUIPO DESIGNADO:

Supervisor coordinador:	Cdor. José Luis Llorca
Auditora Principal a cargo:	Lic. Martha Urbinati
	Cdor. Roberto Presas
	Cdor. Lucrecio D'Onofrio
	Lic. Andrés Corbacho

OBJETIVO: Relevar la estructura, asignación y ejercicio de responsabilidades primarias y acciones de las áreas que la componen, metas y objetivos del organismo, recursos físicos, económicos y humanos, procedimientos implementados, cumplimiento normativo y evolución y registración presupuestaria.

**Informe final de Auditoria
Proyecto N° 4.03.08**

**Sr. Presidente
Legislatura de la Ciudad
Autónoma de Buenos Aires
Lic. Jorge Telerman**

INTRODUCCIÓN

En uso de las facultades conferidas por la Ley 70, artículos 132 y 136 de la Ciudad de Buenos Aires, relacionadas con lo dispuesto en el artículo 135 de la Constitución de la Ciudad, la AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES procedió a efectuar un examen en el ámbito de Dirección General de Desarrollo y Promoción Turística dependiente de la Secretaria de Desarrollo Económico, con el objeto que se detalla en el apartado siguiente.

OBJETO

Relevamiento de la Dirección General de Desarrollo y Promoción Turística y en especial del Programa 6515 “Promoción del Turismo, Ferias y Congresos”.

I. ALCANCE

El examen fue realizado de conformidad con las normas de AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, aprobadas por Ley N° 325 y las normas básicas de Auditoría Externa, aprobadas por el Colegio de Auditores de la Ciudad de Buenos Aires según Resolución N° 161/00 AGC.

La labor de auditoría se llevó a cabo en el período comprendido entre el 17 de junio y el 19 de diciembre de 2003, habiéndose aplicado los relevamientos y procedimientos que se detallan en el Anexo I..

Con estas consideraciones las tareas previstas se refirieron a:

1. Realizar el relevamiento de los aspectos normativos que se relacionan con los objetivos de la Dirección y su funcionamiento.
2. Examinar la gestión en general de la Dirección General de Desarrollo y Promoción Turística y en particular del Programa 6515 “Promoción del Turismo, Ferias y Congresos”, durante el ejercicio 2002 en los aspectos financieros y físicos.
3. Evaluar el impacto de la información generada por el programa en la Cuenta de Inversión 2002.

II. ACLARACIONES PREVIAS

El 7 de junio de 2001 la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires aprobó la Ley 600 “de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”, marco legal para el desarrollo y promoción del turismo. Declara el Turismo como una actividad socioeconómica de interés público y cultural.

Define al turismo como el conjunto de actividades originadas por el desplazamiento temporal y voluntario de personas, fuera de su lugar de residencia habitual, sin incorporarse al mercado de trabajo de los lugares visitados, invirtiendo en sus gastos recursos no provenientes del centro receptivo.

La Subsecretaría de Turismo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires o la dependencia gubernamental que la reemplace es el organismo de aplicación de la Ley.

Los principios rectores de la Ley 600 son:

- El fomento, desarrollo y promoción del turismo receptivo, nacional e internacional.
- La coordinación e impulso del crecimiento turístico planificado.
- El fomento y apoyo de la iniciativa pública, privada y académica en materia de capacitación.
- La revalorización de los recursos turísticos existentes.
- El posicionamiento de la Ciudad como producto turístico competitivo en el ámbito del Mercosur y del Mundo.
- El fomento de la conciencia a favor del turismo mediante la difusión del conocimiento de los recursos disponibles y la realización de campañas educativas.

Se considera Sistema Turístico al conjunto de sujetos que de por sí y en su mutua relación generan actividades económicas y acciones institucionales en función del turista. Se compone de instituciones públicas, privadas y mixtas vinculadas al sector, instituciones académicas, los prestadores de servicios turísticos, los turistas y excursionistas, los recursos turísticos y la población residente.

Por la Ley 600 se crea en el ámbito del organismo de aplicación un Consejo Consultivo de Turismo con funciones de asesoramiento y estudio, destinado a examinar y pronunciarse sobre cuestiones referentes a la organización, coordinación, promoción y legislación de las actividades turísticas tanto oficiales como privadas. Está constituido por representantes de entidades que nuclea a los distintos sectores de la actividad turística pública y privada, los gremios del sector y asociaciones sin fines de lucro que el Organismo de Aplicación estime convocar. Sus integrantes desempeñan sus funciones con carácter “ad honorem”.

Este cuerpo normativo establece la necesidad de crear un Registro de Prestadores Turísticos de la Ciudad de Buenos Aires donde la inscripción en el mismo será de carácter voluntario. La forma y condiciones de la inscripción y las distintas categorías de la actividad se encuentran reglamentados por el Decreto N° 1158-GCBA-01 en los artículos 4º y siguientes.

Los recursos utilizados por el Organismo de Aplicación provienen de fuentes del tesoro (fondos que anualmente le asigna el Presupuesto General de Gastos y Recursos) y de subvenciones, aportes o donaciones que recibe la CABA del

Estado Nacional, de organismos internacionales gubernamentales y no gubernamentales, entidades públicas y privadas, empresas y particulares, destinados a fines turísticos.

III. RELEVAMIENTO. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

1. Generalidades

De acuerdo al organigrama del Gobierno de la Ciudad vigente al momento del relevamiento, la Dirección General se encuentra bajo la órbita de la Subsecretaría de Turismo dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico.

En virtud a lo establecido por el Decreto N° 2.055/GCBA/2001 (B.O. N° 1343 del 19/12/01) y sus modificatorios, las responsabilidades primarias de la Dirección General son:

1. Elaborar e instrumentar los planes, programas y proyectos necesarios para la promoción, afianzamiento, fomento y desarrollo del turismo en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires e implementar los mecanismos necesarios para su fiscalización.
2. Instrumentar en coordinación con otras áreas del gobierno, programas y proyectos dirigidos a capacitar y promover la actividad de pequeñas y medianas empresas turísticas, como así también los programas y proyectos destinados a desarrollar relaciones en red entre los distintos actores que intervienen en la prestación de servicios turísticos.
3. Proponer, coordinar e instrumentar acciones, programas y proyectos que cuenten con la participación de organismos públicos y privados, a nivel nacional e internacional, en la materia de su competencia.
4. Promover y desarrollar planes y programas de capacitación para los agentes vinculados a la hospitalidad, la actividad turística y su interrelación con los distintos actores que intervienen en la prestación de los servicios turísticos.
5. Desarrollar los mecanismos necesarios para la fiscalización de la red de prestaciones turísticas de la Ciudad de Buenos Aires.

La mencionada normativa le asigna por artículo 68° Función Crítica Media de conformidad con lo previsto en los artículos 5° y 10° del Decreto N° 726/GCBA/2001 y su modificatorio Decreto N° 761/GCBA/2001.

2. Estructura organizativa

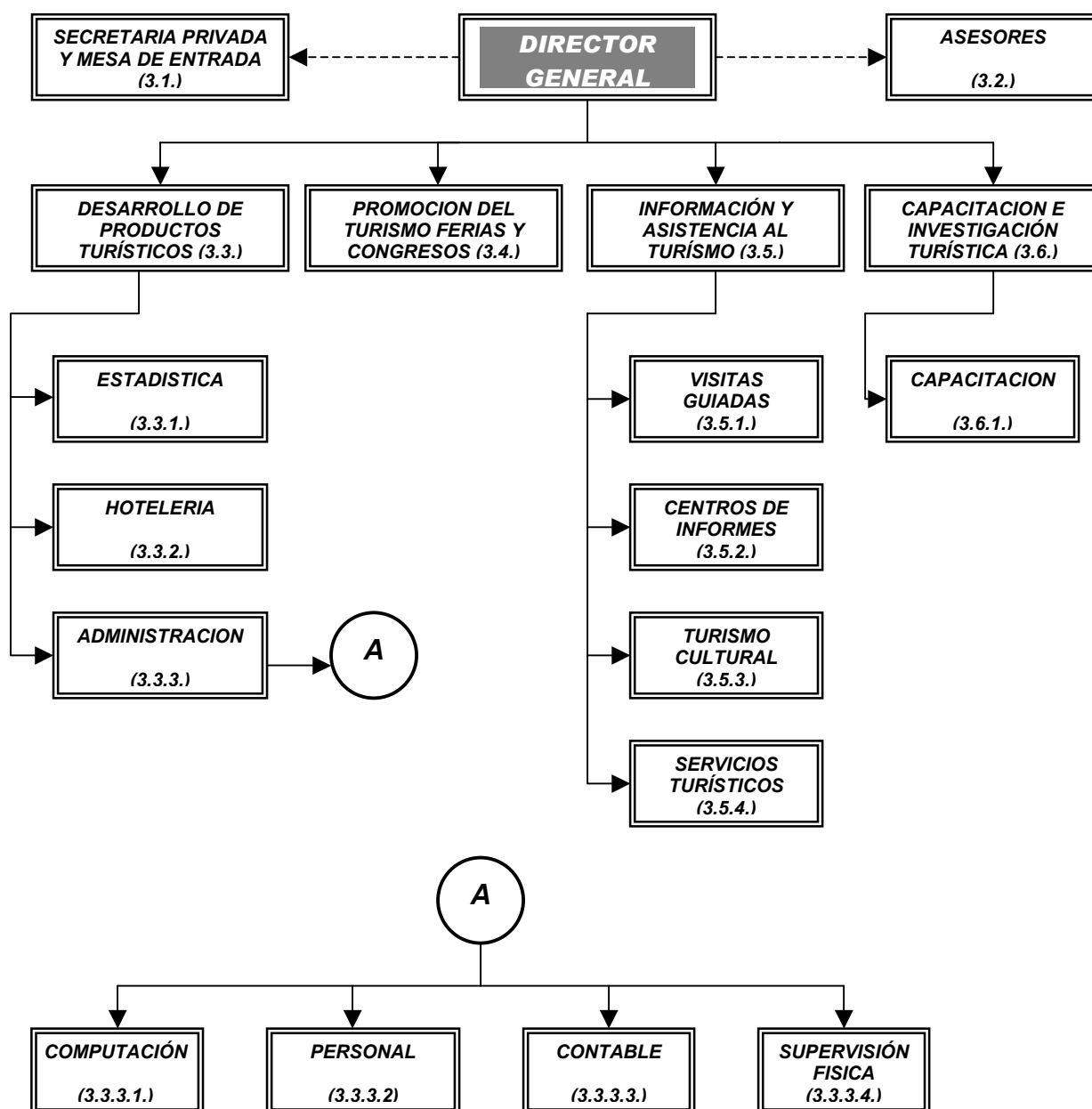
La planta de personal de la Dirección General de Desarrollo y Promoción Turística se encuentra integrada por 76 agentes. La composición de la misma en relación con la situación de revista es la siguiente:

	Cantidad de agentes
Planta Permanente	43
Planta de Gabinete	3

Contratados	30
Total agentes	76

No existe una estructura orgánico - funcional aprobada para la Dirección General, no obstante ello el organismo mantiene, de acuerdo con sus necesidades operativas, una estructura de hecho construida sobre la base del Organigrama informal.

La pirámide organizacional global que se desprende de la mencionada estructura es la que se expone a continuación:



3. Responsabilidad primaria y acciones.

Los sectores o áreas identificados en el organigrama correspondiente al punto 2. cuentan con la responsabilidad primaria y realizan las acciones que se detallan seguidamente.

En virtud de la organización de este trabajo pueden clasificarse en:

- Generales: aquellas comunes a varios sectores.
- Específicas: aquellas características de cada área o sector, que se ejecutan en cumplimiento de sus objetivos.

Las primeras se relacionan con:

- **Concurso Incuba.** Consiste en la presentación de proyectos empresariales con el fin de seleccionar las propuestas más innovadoras y viables relacionadas con Productos y Servicios al Turismo. El concurso obedece a lo establecido por la Resolución N° 35/SSPYE/02 por la cual el Centro Metropolitano de Diseño llamó al Primer Concurso Incuba el 18/06/2002, designando a los evaluadores internos y estableciendo en Anexo I las bases del concurso. Esta normativa designó por artículo 3° a los agentes José Sarena (responsable del sector Registro de Guías), Lic. Patricia Peretto (Oferta Cultural), Lic. Pablo Patín (Asesor), Sra. María Elsa Ricci (Capacitación), Lic. Stella Maris Rivas (Turismo Cultural) y al Lic. Flavio Sanguinetti (Turismo Cultural) como evaluadores internos en representación de la Secretaría de Desarrollo Económico.
- **Boletín electrónico:** el responsable es el Lic. Flavio Sanguinetti sin embargo contribuyen al mismo, entre otros, los responsables del Producto Tango, Oferta Cultural, Turismo Cultural, Registro de Guías, Visitas Guiadas, etc. Tiene por objeto la recepción de la información relativa a las actividades turísticas de la Ciudad para su difusión y publicación. Las fuentes de información podrán ser: 1) internas a la Dirección General vía e-mail u otros soportes magnéticos y folletos o 2) externas: vía e-mail, telefónica y folletos (museos, organizadores de eventos, centros culturales, predios feriales, entidades deportivas, etc.). Dichos datos se evalúan, clasifican y actualizan respecto de la información existente y se procede al diseño del boletín con frecuencia semanal. La suscripción al Boletín Electrónico es gratuita. Los destinatarios del boletín son usuarios de la actividad turística (residentes y turistas), generadores de la oferta turística de la Ciudad, hoteles, embajadas, agencias y operadores de turismo, museos, medios de comunicación, asociaciones afines, entidades educativas, etc. lo que permite una fluida comunicación con los principales actores de la actividad.
- **Portal Turístico:** es un emprendimiento que finalmente no fue realizado. Se originó en una solicitud de la Subsecretaría de Turismo que consistió en la recopilación y actualización de información correspondiente a distintas bases de datos con el objeto de diseñar un portal difundido en internet. La contribución de los distintos sectores se relacionó con las actividades Tango, Oferta Cultural, Boletín electrónico (como responsable de su centralización y coordinación), Turismo Cultural, entre otros.

Las acciones específicas responden a la estructura mostrada en el organigrama informal y se puntualizan a continuación según la identificación asignada en el punto 2.

En el Anexo III se realiza una descripción detallada de las principales acciones llevadas a cabo por cada sector.

3.1. Secretaría Privada y Mesa de Entradas.

El sector está a cargo de dos personas que se encargan de la asistencia administrativa integral al Director General.

3.2. Asesores.

El Director General cuenta con tres asesores y un asistente. Los asesores se encargan de la consulta, sugerencia y recomendación en todo tema técnico-turístico y la coordinación y evaluación de temas de interés turístico.

3.3. Desarrollo de Productos Turísticos.

Este sector ejecuta el Programa 6514 y se encuentra comprendido por las siguientes áreas:

3.3.1. Estadísticas

Dentro del Programa mencionado este sector es responsable de la Actividad 652 “Seguimiento de Estadísticas e Impacto de los Mercados sobre Productos Turísticos”. Se encuentra a cargo de dos personas que realizan tareas de campo para la colección de información estadística cualitativa y cuantitativa con la finalidad de elaborar Informes de Coyuntura Turística y de Oferta Turística. Entre los datos necesarios para su consecución se encuentran los referidos a alojamiento, gastronomía, agencias de viajes, ferias y congresos, visitas guiadas y cantidad de asistentes, guías turísticas, Centros de Informes Turísticos, capacitación turística, tango, turismo cultural, prensa, planos, cruceros que llegan a la ciudad, etc..

En octubre de 2001 se inició, en el marco de las actividades del CEDEM (Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano) dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico con el apoyo de la Dirección General de Desarrollo y Promoción Turística, el Programa PEIET (Programa de Estadísticas e Impacto Económico del Turismo). Este programa tiene por objeto la elaboración, compilación y análisis de información estadística y estudios sobre el turismo receptivo en la Ciudad de Buenos Aires. Producto de esta tarea conjunta durante el ejercicio 2002 se presentó el Anuario Turístico basado en encuestas realizadas en bocas de salida de la Ciudad de Buenos Aires, de cruceros, de museos, de tango y las correspondientes al mundial de voley.

3.3.2. Hotelería

Se encuentra a cargo de cuatro personas que realizan tareas administrativas de hotelería en general, atención de consultas y aquellas relativas a la categorización y verificación de las categorías asignadas.

3.3.3. Administración

Se encarga de coordinar y canalizar todas las necesidades y trámites administrativos que requiere la Dirección General.

Las áreas en las que se divide son:

3.3.3.1. Computación

Se encuentra a cargo de una persona que realiza tareas generales de mantenimiento de equipos y de red, instalación de software y mantenimientos de bases de datos.

3.3.3.2. Personal

Se encuentra a cargo de dos personas que realizan toda la actividad inherente a personal, contratos, legajos y archivo, control de asistencia y puntualidad, certificaciones de servicios, etc..

3.3.3.3. Contable

Concentra tareas relativas a tesorería y administración propiamente dicha relativas solicitudes de pedido, compra de útiles, viáticos y otros gastos mediante el manejo de caja chica, saldos bancarios, conciliaciones bancarias, arqueos, etc.

3.3.3.4. Supervisión física

Está a cargo de dos personas que realizan tareas de evaluación y control relativas a arquitectura. Entre ellas se destacan:

- Proyectos y realización de obras de arquitectura.
- Seguimiento de contrataciones.
- Tareas de mantenimiento del edificio y de los Centros de Informes dependientes de esta Dirección.

3.4. Promoción del Turismo, Ferias y Congresos

Es el sector responsable de la ejecución del Programa 6515. Se encuentra a cargo de siete personas que se dedican al desarrollo de instrumentos de promoción mediante la participación en Ferias y Congresos y eventos en general, programando y coordinando las tareas de montaje y folletería tanto informativa como motivacional.

3.5. Información y asistencia al turismo.

Es el responsable del Programa 6516 y se encuentra integrado por los siguientes sectores:

3.5.1. Visitas guiadas

Está a cargo de ocho personas y cuenta con la colaboración de prácticas profesionales no rentadas. Se sector se compone de las áreas Patrimonio, Circuitos Turísticos y Programación de Visitas Guiadas.

La programación se realiza seleccionando los barrios y las zonas turísticas, en relación con la demanda del público, pedidos especiales de las Juntas de Estudios Históricos de los diversos barrios, Centros de Gestión y Participación, Asociaciones de Amigos y Comerciantes de distintas zonas, e iniciativa del área, teniendo en cuenta la implementación de nuevos atractivos turísticos, conmemoraciones patrias, homenajes a escritores, poetas, y otros personajes relevantes de la historia y el ámbito popular y artístico.

Las visitas guiadas se realizan con distinta frecuencia, pero siempre se tiende a incorporar nuevos elementos, por ejemplo, visitando el atelier de un artista,

museos, galerías de arte, espacios culturales, teatros, clubes, bares y cafés notables, edificios o casonas relevantes, etc.

3.5.2. Centros de Informes

El sector cuenta con ocho colaboradores y su objetivo apunta a brindar información turística, cultural, histórica y general (relacionada con trámites, direcciones, servicios, transportes, etc.) en los Centros de Informes tanto a turistas del interior y del exterior del país como a residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En la actualidad existen los siguientes Centros de Informes:

- FLORIDA – Av. Roque Sáenz Peña y Florida.
- PUERTO MADERO – Alicia Moreau de Justo alt. 200, Dique 4.
- RETIRO – Av. Antártida Argentina y Calle 10, Terminal de Ómnibus, Loc. 83.
- RECOLETA - Quintana y Ortiz.
- CAMINITO - Pedro de Mendoza 12.000 – Teatro de la Ribera.
- ABASTO - Av. Corrientes y Agüero, Shopping Abasto.

3.5.3. Turismo cultural

El sector está integrado por siete agentes, que se encargan de la recolección diaria de información de diarios, internet, correo electrónico, etc., la selección, diagramación y armado de la información obtenida y el envío a los Centros de Información Turística (CIT'S).

3.5.4. Registro de guías

El área se integra por dos agentes que se encargan de la Inscripción de Guías de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el Registro de Guías de Turismo de acuerdo a lo establecido por la Disposición N° 10.986/DGTUR/96. Asimismo llevan y actualizan una base de datos de guías de Turismo en virtud de lo establecido en el artículo 8° de la Ley 600 “De Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”. Se encuentran en contacto permanente con AGUITBA (Asociación de Guías de Turismo de Buenos Aires) a fin de coordinar y proyectar acciones referidas a la actividad de guías de turismo.

Como tarea adicional y exclusiva de la gestión 2002 el sector fue miembro de la Comisión Evaluadora de la Licitación Pública N° 60/00 para la concesión del servicio de bus turístico de la Ciudad que luego quedó sin efecto por la Resolución Conjunta N° 189/SDE-SHyF/2002.

3.6. Capacitación e investigación turística.

El área cuenta con ocho colaboradores y es el responsable del Programa 6518. Se divide en los sectores Capacitación e Investigación Turística y en Centro de Documentación Turística de la CABA.

2.6.1. Capacitación e investigación turística.

La oferta educativa tiene por objeto llevar un registro de las instituciones públicas y privadas de la Ciudad de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires que brinden formación en distintos campos (turismo-hotelería-gastronomía) y niveles (universitario, terciario, etc.). Dicha información se integra en una base de datos sobre características de los centros educativos, títulos que otorgan, programas, actividades extracurriculares, investigaciones, etc.

Otra de las contribuciones en este sentido se relaciona con el convenio firmado entre la Secretaría de Educación, la Secretaría de Desarrollo Económico y el Sindicato del Seguro de la República Argentina durante el ejercicio 2002 mediante Protocolo N°1 del 28/10/02. El mismo se basa en el dictado de la Tecnicatura de Turismo y Hotelería a partir del año 2003. El aporte de la Subsecretaría de Turismo se circunscribe al asesoramiento respecto de la carrera, facilitando el acceso al Centro de Documentación Turística, promoviendo la realización de prácticas y pasantías educativas en las entidades agrupadas en las Asociaciones y Cámaras empresariales del sector. Cabe destacar que las pasantías educativas deben interpretarse como prácticas dirigidas y no remuneradas.

La demanda educativa se capta a través de la participación en el Foro Sectorial de Turismo-Hotelería y Gastronomía- por medio del cual se fortalecen las relaciones con empleadores para evaluar prioridades y necesidades de cada uno de los sectores productivos demandantes de mano de obra afectada a servicios de turismo. El Foro actúa adecuando los planes de estudio en relación al mercado laboral, generando nuevas oportunidades de empleo y optimizando la calidad de los servicios profesionales de la Ciudad.

Se cuenta con un Programa de Jornadas de Difusión que tiene por objeto la realización de un cronograma de jornadas durante el ejercicio, organizando un programa de difusión propio y/o articulado con terceros, sobre temas de interés y en virtud de contenidos prioritarios.

Se realiza “Formación interna” con el objeto de capacitar al personal de la Dirección General, su integración con las distintas Secretarías Subsecretarías y dependencias del GCBA (entre otras Educación, Cultura, la Legislatura, etc.) y ampliar la ofertas de oportunidades de capacitación del personal de la Dirección General.

Se trabaja en la “formación de conciencia para agentes claves” tarea dirigida a organizar cursos para sensibilizar a personas vinculadas indirectamente con el turismo sobre la importancia del mismo y de la Ciudad como destino turístico. La comunidad receptiva de estos cursos son comerciantes, canillitas, miembros de las Fuerzas Armadas, de las Fuerzas de Seguridad, etc.

También se capacita a “jefes y jefas de hogar” para ser incorporados a tareas propias del organismo, seleccionando a los destinatarios en forma conjunta con la Dirección General de Empleo y Capacitación, armando grupos de trabajo para el dictado de cursos de formación den las distintas áreas de trabajo, efectuando el seguimiento de las tareas y evaluando el cumplimiento de las obligaciones.

3.6.2. Centro de documentación turística de la CABA.

Corresponde a la Biblioteca que tiene la Dirección General en Carlos Pellegrini 217 denominada “Centro de Documentación Turística de la Ciudad de Buenos Aires.

Se trata de una biblioteca pública especializada en turismo que satisface las necesidades de consulta de estudiantes, docentes, investigadores, profesionales del sector y al público en general. Brinda sus servicios a la comunidad mediante la investigación acerca de todo tipo de publicación relacionada con sus objetivos, la solicitud al editor de la donación de los ejemplares, el armado del inventario bibliográfico, el registro de las consultas

realizadas, el procesamiento de esta información determinando cantidad de asistentes y tipo de consultas, la solicitud de compra de material bibliográfico no donado, constituir una red de información con todas aquellas instituciones con objetivos similares y la atención al público de manera personal y por correo electrónico.

4. Recursos humanos

Los 76 agentes que conforman la Dirección General de Desarrollo y Promoción Turística pueden clasificarse según las categorías que se detallan seguidamente:

- a. Según su situación de revista el 56% del personal pertenece a planta permanente (43 agentes), el 40% es contratado (30 agentes) y el resto (3 agentes) son planta de gabinete.
- b. En cuanto a la clasificación por programas, cabe destacar que durante el ejercicio 2002 no fue implementado el Programa 6517 referido a Turismo Social. Los cuatro Programas realizados fueron el 6514 "Desarrollo de Productos Turísticos", el 6515 "Promoción del Turismo, Ferias y Congresos", el 6516 "Información y asistencia al turista" y el 6518 "Capacitación e investigación turística", cuyo personal afectado ascendió a 50 de los 76 agentes totales, según se detalla seguidamente:

PROGRAMA N°	CANTIDAD DE AGENTES AFECTADOS	% DE INCIDENCIA EN RELACION AL TOTAL DE PROGRAMAS	% DE INCIDENCIA EN RELACION AL TOTAL DE LA PLANTA
6514	10	20%	13,16%
6515	7	14%	9,21%
6516	25	50%	32,89%
6518	8	16%	10,53%
TOTAL AGENTES	50	100%	65,79%

El 66 % del personal se encuentra afectado a programas el resto reporta al área Administración, cumple con funciones de conducción, de asesoramiento y realiza tareas de apoyo administrativo.

El 70% de personal afectado a programas se encuentra concentrado en "Información y asistencia al turista" y "Desarrollo de Productos Turísticos" de los cuales el primero de los programas concentra el 50% del total de personal asignado. Respecto de la planta total estos programas concentran el 46,05% de agentes.

- c. Según el nivel de instrucción el 28% de los agentes son profesionales universitarios, el 30% tienen carreras terciarias, el 40% tienen estudios primarios y secundarios y el 2% restante se encuentra sin datos. Entre los profesionales colaboran un Master en Turismo, once universitarios con carreras relacionadas con turismo, tres arquitectos, dos agentes con títulos relacionados con la medicina, un contador, un licenciado en

economía, una licenciada en filosofía y psicología social y un profesor de inglés.

De los veintitrés agentes que poseen título terciarios se encuentran diecinueve con carreras relacionadas con turismo (guías de turismo y con especialidad en administración hotelera), un profesor de artes visuales, un profesor de educación preescolar, un profesor de filosofía y pedagogía y un periodista.

Realizado un evaluación a nivel de programa vs. nivel de instrucción puede observarse que:

- Programa 6514 “Desarrollo de Productos Turísticos”: de los diez agentes que concentra sólo el 40% (4 de 10) cuentan con título universitario.
- Programa 6515 “Promoción del Turismo, Ferias y Congresos”: de los siete agentes que colaboran sólo el 28% (2 de 7) cuentan con título terciario.
- Programa 6516 “Información y asistencia al turista”: de lo 25 agentes que colaboran en el sector el 28% (7 de 25) cuentan con título universitario y el 40% (11 de 25) tienen educación terciaria.
- Programa 6518 “Capacitación e investigación turística”: de los 8 agentes que prestan servicios en el área el 50% es universitario y la otra mitad es terciario.

En estos términos el mayor grado de profesionalidad está concentrado en las actividades de información y capacitación en relación al total de agentes que se desempeñan en estas áreas.

Cabe destacar que el análisis fue realizado a partir de la información suministrada en la respuesta a Nota AGCBA N° 1746/03 DGECON N° 191/03, pues producto del relevamiento han surgido algunas diferencias respecto de dicha información las que se plantean bajo el punto VI. Principales Debilidades Detectadas.

5. Recursos técnicos

La Dirección General cuenta con 30 computadoras, 12 impresoras y 1 scanner. En cuanto al estado y actualidad de los equipos cabe destacar que en algunos casos algunos equipos requieren de reparación, otros son muy obsoletos y requieren de mayor memoria, pudiendo identificar monitores agotados, teclados deteriorados, discos rígidos con mal funcionamiento.

De las 30 PC 27 se encuentran ubicadas en el edificio de Balcarce 360 2° Piso y 3 en la Biblioteca que funciona en Carlos Pellegrini 217.

En cuanto al estado de los equipos 17 PC son Pentium 3 de 800MHZ con Windows 2000 y Office 2000 de las cuales una debe repararse. En cuanto al resto, 9 son Celeron de 300 MHZ con Windows 98 y Office 97 y 9 están obsoletas. No todos los equipos físicamente ubicados en las oficinas de la Dirección General pertenecen a ella ya que algunas se encuentran a préstamo de otras dependencias.

Realizada una evaluación de la distribución de los equipos por sector y cantidad de usuarios el porcentaje de utilización de los mismos es según se observa en el cuadro siguiente:

CANTIDAD DE EQUIPOS	SECTOR	CANTIDAD DE USUARIOS	RELACION
1	Director General	1	100,00%
1	Secretarías	2	50,00%
2	Administración Contable	6	33,33%
1	Personal	2	50,00%
1	Boletín electrónico	1	100,00%
3	Oferta Turística/Turismo Cultural	4	75,00%
1	Hotelería	1	100,00%
1	Computación	2	50,00%
6	Estadística (*)	8	75,00%
1	Promoción	2	50,00%
3	Capacitación	6	50,00%
1	Centros de Informes	1	100,00%
2	Visitas guiadas	6	33,33%
1	Folletería	2	50,00%
1	Supervisión física	1	100,00%
3	Biblioteca	4	75,00%
1	No asignada (para reparar)	0	-
30		49	61,22%

Cabe destacar que son sólo 49 los usuarios declarados pues muchas actividades no se realizan en las oficinas: visitas guiadas, promoción, folletería, capacitación, atención de CIT's, etc.

En cuanto al software de aplicación son utilizados Windows, Excel, Word y Access.

Se encuentran 18 equipos de las oficinas conectados a la red de turismo y los 3 equipos radicados en la Biblioteca se encuentran conectados a la red del Mercado del Plata.

6. Gestión financiera de los programas

La Dirección General ejecutó durante la gestión 2002 cinco programas según el siguiente detalle:

- Programa 6514: Desarrollo de Productos Turísticos.
- Programa 6515: Promoción del Turismo, Ferias y Congresos.
- Programa 6516: Información y Asistencia Turística.
- Programa 6517: Turismo social.
- Programa 6518: Capacitación e Investigación Turística.

El primero de los programas se trata de un servicio público "instrumental" mientras que el resto son servicios públicos "finales".

La distinción entre unos y otros se relaciona con las necesidades que satisfacen los programas. Un servicio público instrumental es aquel cuya existencia se justifica a partir de un servicio público final, es decir, es un medio

en la “cadena de medios a fines” que actúa como una necesidad o problema interno del sector público.

El presupuesto original aprobado para el ejercicio ascendió a \$2.099.195.-. Este valor sanción observó un incremento del orden del 5% durante el periodo, elevándose a \$2.192.946.-, con una ejecución total de aproximadamente el 77% (\$1.684.777.-).

Cada uno de los programas, asimismo, se abrieron en actividades. La actividad marca el destino del crédito en virtud del objetivo del programa. El objetivo surge de su denominación.

El programa de Desarrollo de Productos Turísticos tuvo las actividades de:

- El seguimiento estadístico. Impacto de los mercados sobre productos turísticos.
- La supervisión de la concesión.
- La identificación y posicionamiento de la industria turística.

El programa de Promoción del Turismo, Ferias y Congresos tuvo como actividades:

- La participación y organización de eventos de promoción.
- La producción de eventos publicitarios con el fin de posicionar a Buenos Aires en el mercado. Viajes y Turismo.
- El diseño y producción de material gráfico y multimedia.

El programa de Información y Asistencia Turística se concentró en cinco actividades:

- La asistencia al turista en su estancia.
- El permitir el acceso a información sobre turismo.
- La programación y ejecución de visitas guiadas barriales.
- El relevamiento de servicios turísticos.
- El relevamiento de la oferta turística.

El programa de Turismo Social según lo informado por Nota AGCBA N° 1746/03 DGECON N° 191/03 no tuvo implementación durante el ejercicio. Estuvo destinado a programar y organizar excursiones de corta duración.

El programa de Capacitación e Investigación Turística se circunscribió a las actividades de:

- Capacitación.
- El fomento y colaboración en la investigación turística.

En cuanto a la incidencia del gasto de los programas en el gasto total de la Dirección General, los programas de “Promoción del Turismo, Ferias y Congresos” y el de “Información y Asistencia Turística” concentraron globalmente aproximadamente el 72% del gasto (50% y 22% respectivamente), manteniéndose esa representatividad desde el momento del crédito sanción, con algunas oscilaciones no significativas: al momento del crédito sanción

representaban el 72,51%, bajando a 70,85% en el crédito vigente y llegando al 72,88% en cuanto a la ejecución.

Realizado un análisis de la incidencia financiera de las actividades dentro de estos dos programas pudo observarse que:

- En Promoción del Turismo, Ferias y Congresos concentraron el 76% en promedio las actividades de participación y organización de eventos de promoción y diseño y producción de material gráfico y multimedia, resultando la segunda la de mayor significatividad (del orden del 50%).
- En Información y Asistencia Turística concentrando el 77% en promedio las actividades de asistencia al turista en su estancia y la programación y ejecución de visitas guiadas barriales, resultando la primera la de mayor significación (del orden del 57%).

Estos datos se obtuvieron entre los momentos sanción, vigente y devengado.

Realizado un análisis de la ejecución por objeto del gasto en cada uno de los programas se observó:

➤ **Programa 6514: Desarrollo de Productos Turísticos.**

Se ejecutaron los incisos gastos en personal, bienes de consumo y servicios no personales. Los gastos en personal se refieren a agentes de planta permanente mediante liquidaciones de haberes y asignaciones familiares. Como bienes de consumo fueron devengados gastos relativos a cajas chicas al igual que para el caso de servicios no personales, los que también incluyeron liquidaciones de contratos de locación de servicios.

El mayor porcentaje de ejecución se observó en la actividad 772 relativa a la “identificación y posicionamiento de la industria turística” que alcanzó al 81,19%, el resto de las actividades tuvieron una ejecución por debajo del promedio general de la Dirección General (77%) alcanzando entre el 50 % y el 57%.

➤ **Programa 6515: Promoción del Turismo, Ferias y Congresos.**

Se ejecutaron los incisos gastos en personal, bienes de consumo y servicios no personales. Los gastos en personal se refieren a agentes de planta permanente mediante liquidaciones de haberes y asignaciones familiares. Como bienes de consumo fueron devengados gastos relativos a pasajes, viáticos y movilidad y otros servicios y productos de papel, cartón e impresos servicios. Los primeros representaron aproximadamente el 68% de la Actividad 649 relativa a la “Participación, organización en eventos de promoción”. En cuanto a los Servicios no personales incluyeron liquidaciones de contratos de locación de servicios, gastos en publicidad y propaganda y en imprenta, publicaciones y reproducciones. Los primeros dos casos representaron aproximadamente el 85% de la Actividad 650 “Producto eventos publicitarios. Posicionar a Bs.As. en el mercado”. Los gastos de imprenta, publicaciones y reproducciones representaron el 96% de la Actividad 651 “Diseño y producción de material gráfico y multimedia”.

El mayor porcentaje de ejecución se observó en la actividad 650 relativa a la “producción de eventos publicitarios con la misión de posicionar a Bs.As. en el mercado” que alcanzó al 84,92%, el resto de las actividades tuvieron

una ejecución cercana al promedio general de la Dirección General alcanzando entre el 76 % y el 75%.

➤ **Programa 6516: Información y Asistencia Turística.**

Se ejecutaron los incisos gastos en personal, bienes de consumo, servicios no personales y transferencias. Los gastos en personal se refieren a agentes de planta permanente mediante liquidaciones de haberes y asignaciones familiares que corresponden a cuatro de las cinco actividades y representan el 79% del total del programa. Los bienes de consumo corresponden a productos de papel, cartón e impresos y cajas chicas en general. Los servicios no personales incluyen gastos de mantenimiento, locaciones de servicios, viáticos y movilidad y cajas chicas en general. Por último, las transferencias corresponden a pasantías de escasa significatividad en el total del programa (inferior al 1%).

El mayor porcentaje de ejecución se observó en la actividad 655 relativa a la “asistir al turista en su estadía” que alcanzó al 91,15%, el resto de las actividades tuvieron una ejecución por debajo del promedio general de la Dirección General oscilando entre el 67 % y el 72%.

➤ **Programa 6517: Turismo social.**

Este programa no fue implementado en el 2002. Fue recortado en un 33% durante el ejercicio y su ejecución alcanzó al 73%. Por el mismo se ejecutaron gastos en personal correspondientes a agentes de planta permanente y sus asignaciones familiares que representaron el 42% del gasto y el resto correspondió a servicios no personales por la partida “Otros Servicios”, cuya evaluación se incorpora al acápite “V Principales Debilidades”.

Este programa desarrolla una única actividad que se ejecutó en el orden del 73%.

➤ **Programa 6518: Capacitación e Investigación Turística.**

Se ejecutaron los incisos gastos en personal y bienes de consumo. Los gastos en personal se refieren a agentes de planta permanente y planta de gabinete mediante liquidaciones de haberes y asignaciones familiares que representan el 98,5%% del total del programa. Los bienes de consumo se refieren a productos alimenticios y cajas chicas imputadas a la partida “Otros bienes de consumo”.

El mayor porcentaje de ejecución se observó en la actividad 112 relativa a la “capacitación” que alcanzó el 77,41% comportándose como el promedio general alcanzado por la Dirección General. La otra actividad se ejecutó sólo en un 57%.

7. Gestión física de los programas

Para la identificación y formulación de metas físicas deben tenerse en cuenta varios conceptos que deben definirse en virtud de los objetivos generales y particulares de la Dirección General. Ellos son: bien público o producto, necesidad total, necesidad real y producto acabado.

Estos conceptos surgen del instructivo que anualmente prepara la OGEPU para la formulación del presupuesto anual denominado “Base Metodológica, Formulario e Instructivos - Proceso de Formulación del Plan General de Acción de Gobierno, el Plan de Inversiones Públicas y el Presupuesto de la Administración de la Ciudad de Buenos Aires”.

Un **bien público o producto** es el resultado del servicio público que aplicado a la necesidad pública sirve para atenderla o eliminarla. En estos términos es el producto o resultado de la acción pública. Esta definición global o general debe operativizarse mediante la definición de otros conceptos. Estos son:

- **Necesidad total:** es la demanda potencial que actúa sobre el servicio público. Abarca la totalidad del universo que puede demandarlo. Puede tratarse de una definición política y marca el tamaño de la carencia.
- **Necesidad real (revelada):** representa la demanda efectiva que actúa sobre el servicio público, es la necesidad.
- **Producto acabado:** es el producto final. Aquel que habiendo salido de un proceso productivo está en condiciones por sí solo de satisfacer la necesidad pública a cuya satisfacción está dirigido.

Ambas necesidades constituyen el denominador del indicador que se puede elaborar para medir la gestión del servicio público. El cociente entre el producto acabado y la necesidad real o revelada da como resultado el impacto directo deseado pues está dirigido al segmento o destinatario directo que tiene esa necesidad. El cociente entre el producto acabado y la necesidad total da como resultado el impacto indirecto (o derrame) deseado sobre el universo total que no siempre es posible cuantificar. Ambos indicadores son indispensables para medir la gestión en términos de los objetivos propuestos y de las políticas generales del sector público para un periodo dado.

Con estas consideraciones para cada uno de los programas se definieron las necesidades y productos según se detalla seguidamente.

De los cinco programas aprobados sólo uno, el 6514 “Desarrollo de Productos Turísticos” no tuvo metas (producto acabado o final) durante el ejercicio 2002. Esto se debe a que se trata de un servicio público instrumental, es decir, los productos son intermedios (medios) como fue definido en el punto 6.

El objetivo del servicio público según la definición de atributos que fijan los formularios de Seguimiento trimestral de la gestión apunta a la identificación, catalogación e incorporación de la oferta y se refiere a la “puesta en valor de atractivos y servicios turísticos. Su producto intermedio son los “Estudios de Mercado” siendo su unidad de medida “encuestas” que van dirigidas en forma directa a los agentes del GCBA y en forma indirecta a los turistas.

Este servicio público está vinculado con la Secretaría de Cultura, las Organizaciones Barriales, los Centros de Gestión y Participación y con el Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano.

No se han definido las necesidades totales y como producto intermedio en el año se han realizado 15.757 encuestas a individuos. No fue implementado el otro producto intermedio denominada “Bus Turístico”.

Los principales problemas argumentados fueron la falta de equipamiento informático, las demoras en la disponibilidad de fondos, los recursos humanos insuficientes y no capacitados y problemas en la capacitación de personal. En función de la evaluación realizada estos problemas tuvieron una urgencia calificada como media-alta, una importancia alta-muy alta y una tendencia alta-muy alta.

El Programa 6515 “Promoción del Turismo, Ferias y Congresos”, vinculado con las Secretarías de Cultura del GCBA y de la Nación tuvo como objetivos los de: 1) promocionar en el segmento de organizadores de Ferias, Congresos, Convenciones y Eventos, la realización de las referidas actividades y 2) coordinar con los organizadores de Ferias, Congresos, Convenciones y Eventos, la realización de las referidas actividades.

El producto final de ambos objetivos es la Participación, Organización de eventos promocionales siendo su unidad de medida “evento”.

Los productos intermedios son: 1) la producción de eventos publicitarios para posicionar a Bs. As como mercado viajero, siendo su unidad de medida el “Aviso”; y 2) el diseño y producción de material gráfico y multimedia, siendo su unidad de medida el “elemento”.

Estos productos, tanto final como intermedio, están destinados en forma directa a los participantes de los eventos y en forma indirecta a la sociedad.

Presupuestariamente se definió como necesidad real la de participar en 15 eventos y ejecutar la misma cantidad, sin determinar la necesidad total. En el transcurso del año fueron ajustados los valores sanción llegando a una necesidad real a 12 eventos. El realizado total anual alcanzó a 18 eventos.

En materia de cumplimiento fue superado en un 20% la necesidad real presupuestada originalmente y en un 50% los valores vigentes (impacto directo).

Con relación a los productos intermedios relativos a promoción e instrumentos de promoción fueron realizados 17 avisos y 36 elementos, respectivamente según las unidades de medida fijadas.

Los principales problemas argumentados fueron la falta de espacio físico, las demoras en la disponibilidad de fondos y la modificación de costos . En función de la evaluación realizada estos problemas tuvieron una urgencia calificada como alta-muy alta, una importancia “muy alta” y una tendencia de igual calificación.

El Programa 6516 “Información y Asistencia Turística” se vincula con otros servicios públicos entre los que pueden identificarse:

- Secretaría de Cultura.
- Subsecretaría de Tránsito y Transporte.
- Secretaría de Medio Ambiente y Planeamiento Urbano.
- Dirección General de Espacio Público.
- Defensa del Consumidor.
- Dirección General de Espacios Verdes.

Entre los objetivos fijados para el servicio público se encuentran:

- 1) Recopilación de la información de índole turística a través de los centros de informes, página web y boletín electrónico.
- 2) Distribución de la información de índole turística a través de los centros de informes, página web y boletín electrónico.
- 3) Organización de circuitos y visitas guiadas.

El producto final de estos objetivos es “Turista informado” siendo su unidad de medida “turista”.

Los productos intermedios son: a) Centros de información, b) Centros de documentación, c) Visitas guiadas, d) Adecuación de la oferta y e) Relevamiento de servicios turísticos. La unidad de medida de los tres primeros es “asistente” y de los restantes es “dato”.

El producto final y los tres primeros productos intermedios van dirigidos en forma directa a los turistas e indirectamente a la industria turística. Los restantes productos intermedios se dirigen directamente a los agentes del GCBA y de manera indirecta a turistas y a la industria turística en general.

A nivel presupuestario, la necesidad total aprobada ascendió a 2.200.000 turistas, la necesidad real a 400.000 turistas y el producto acabado a 400.000 turistas. La necesidad real y su ejecución sufrieron ajustes durante el ejercicio pasando de 400.000 a 600.000 turistas de valores vigentes.

Según la rendición del 4º trimestre (agregado de todo el año) el producto final real alcanzó a 135.346 turistas. En materia de cumplimiento esta cifra representa el 22,39% de la necesidad real vigente, el 33,59% de la necesidad real original (impacto directo) y el 6,11% de la necesidad total (impacto indirecto).

Los principales problemas argumentados fueron cambio de la demanda que da origen al servicio público, falta de equipamiento informático, necesidad de colaboración del área informática para acceso a internet, falta de recursos técnicos (modem, e-mail oficial, acceso telefónico o por otro medio), recursos humanos insuficientes y no capacitados. En función de la evaluación realizada estos problemas tuvieron una urgencia calificada como “media”, una importancia “media-alta” y una tendencia de igual calificación.

El Programa 6517 “Turismo Social” tiene vinculación con la Dirección General de la Tercera Edad, las Secretarías de Educación del GCBA y de la Nación y la Secretaría de Cultura.

El objetivo del servicio público es el de organizar el turismo social para beneficiarios específicos. Tiene dos productos finales: a) la programación y organización de excursiones de corta duración y b) la programación y organización de visitas a museos y espectáculos, siendo la unidad de medida de ambos “participante”.

Ambos productos están dirigidos a educandos y a la 3° edad directamente y de manera indirecta a toda la sociedad.

Presupuestariamente la necesidad total prevista ascendió a 25.000 participantes en las excursiones, la necesidad real a 7.000 participantes, de manera coincidente con el producto acabado.

No se ha implementado por no contar con asignación presupuestaria suficiente para encarar su desarrollo.

El Programa 6518 “Capacitación e Investigación Turística” está vinculado con la Dirección General de la Mujer, Secretaría de Cultura y las Secretarías de Educación del GCBA y de la Nación.

El objetivo previsto para el servicio público es el de organizar actividades de capacitación turística para agentes del GCBA y para integrantes de la industria turística. Este objetivo general se cumplimenta mediante la realización de su producto final que es “la organización de jornadas de capacitación e investigación para agentes del GCBA y sectores vinculados directa o indirectamente al turismo”, siendo su unidad de medida el “participante”. Este producto está destinado en forma directa a los agentes del GCBA y la industria turística. Como destinatarios indirectos se dirige a los turistas.

Presupuestariamente la necesidad real prevista ascendió a 5.800 participantes, cifra que fue ajustada a 1.000 participantes durante el ejercicio, alcanzando el producto acabado a 1.000 participantes tanto al momento sanción como vigente. No fue prevista la necesidad total.

El producto acabado real (realizado) alcanzó a 1.534 participantes, superando los niveles previstos sanción y vigentes en 53,40%. En este caso tomando los valores vigentes coincide el impacto directo con el indirecto.

Los principales problemas argumentados fueron falta de espacio físico (falta de aulas y salones) para desarrollar la capacitación, falta de recursos humanos y de personal especializado sumado a problemas en la contratación de personal, demoras en la disponibilidad de fondos. En función de la evaluación realizada estos problemas tuvieron una urgencia calificada como “media-alta”, una importancia “alta-muy alta” y una tendencia de igual calificación.

IV. PRINCIPALES DEBILIDADES DETECTADAS

En cuanto a las generalidades.

1. Relación jerárquica de absoluta verticalidad según surge de la estructura aprobada por el Decreto N° 2055/GCBA/01 (B.O. N° 1343 del 19/12/02) y sus modificaciones, donde de la Secretaría de Desarrollo Económico depende la Subsecretaría de Turismo y de ella la Dirección General de Desarrollo y Promoción Turística. Esto deriva en un sobredimensionamiento de niveles jerárquicos que desembocan en una estructura a nivel de Dirección General de carácter horizontal. Es decir, gráficamente se dibujaría como una “T” invertida.

En cuanto a la estructura organizativa

2. Ausencia de una estructura interna planteada en términos formales dentro de la Dirección General.
Esta circunstancia dificulta el cumplimiento de los objetivos, políticas y fines, es decir, el “qué se hace” y el “para qué se hace”, limitando:
 - El ordenamiento lógico de los componentes de la organización.
 - La delimitación de las responsabilidades de los funcionarios que la integran.
 - La correcta distribución de las misiones.
 - La eficiencia operativa.
 - El control.
3. La estructura informal observada en la Dirección General tiene la forma de una pirámide “chata” que obedece a una división por programas, sin una definición predeterminada que asigne responsabilidades primarias y acciones en cumplimiento de objetivos.
4. El sector Administración depende del área Desarrollo de Productos Turísticos (Programa 6514). Por definición la función de administración debe depender de la Dirección General por contribuir al organismo como un todo. El sector Supervisión Física, que forma parte del área Administración, reporta directamente al Director General.
5. Sectores relevados que no fueron identificados en el organigrama ni en las respuestas recibidas por nota:
 - Caso del agente Ana Acosta. Cumple funciones relacionadas con “Tango y Bares Notables” en cuanto a relevamientos de las actividades, encuestas, categorización de sitios de tango y armado de una base de datos, colaborando con los requerimientos del GCBA, el Portal Turístico y folletería en distintos idiomas. Según el organigrama depende de Promoción de Turismo y Ferias, mientras que a partir del relevamiento surge que reporta directamente al Director General.
 - Caso del agente Patricia Peretto que según el organigrama reporta a Registro de Guías cuando en realidad junto con el agente Maida Emma María Stupica trabajan en Oferta Turística, sector no identificado en el organigrama.

- Sector Estudio de Mercado que no figura en el organigrama pero sus integrantes forman parte del sector Estadística según la estructura informada.
- 6. Agentes que no tienen una idea clara de su dependencia. Muchos trabajan solos y reportan directamente al Director General mientras que esta dependencia no surge del organigrama informal ni de la planta de personal informados. Es el caso de los agentes Ana Acosta, Patricia Peretto, María Cecilia de Salterain, Ricardo Latorre, entre otros.
- 7. Discrepancias en cuanto a la cantidad de agentes que colaboran en las distintas áreas según el organigrama y el relevamiento realizado:
 - En el área Promoción, según el organigrama cuenta con siete agentes, mientras que según el relevamiento son cuatro.
 - En Turismo Cultural, según el organigrama cuenta con siete agentes, mientras que del relevamiento surgen tres. Los cuatro agentes restantes reportan a boletín electrónico, museos, gastronomía y promoción.

En cuanto a las responsabilidades primarias y acciones

- 8. Ausencia de un manual de organización y de procedimientos.
Estos instrumentos completan la estructura mediante la asignación de responsabilidades, acciones, cargos, estableciendo relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de ellos y las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del área o sector.
- 9. No existen responsabilidades primarias ni acciones formales definidas por la Dirección General. Las acciones que se llevan a cabo en cada área surgen de la iniciativa y propuesta de los responsables de ella, a través de los antecedentes históricos del organismo y de las demandas externas.
- 10. Ausencia de controles. Por definición el ciclo “natural” de control está garantizado por la independencia entre quien realiza las tareas y quien tiene a su cargo la verificación y aprobación. Esta situación se observa en los casos de agentes que trabajan solos donde la falta de una verificación “vertical” genuina, implica un riesgo adicional en la ejecución de las tareas, cuya única instancia de verificación queda a cargo del titular de la Dirección General.
- 11. Ausencia de controles por oposición de intereses. Esto se observó:
 - En el sector Contable, la misma persona que lleva el stock de útiles realiza la gestión de compras y procede al pago.
 - En el sector Contable, la misma persona que realiza las conciliaciones bancarias es la responsable de los pagos.
 - En el sector Supervisión Física en “Proyectos y Dirección de Obras” la misma persona se encarga de la confección de planos y pliegos de especificaciones generales, particulares y técnicas, preparación de la licitación, publicación, adjudicación y la ejecución de obra.

- En el sector Supervisión Física en “Mantenimiento del edificio, de las oficinas de la Subsecretaría de Turismo y de los CIT’s” la misma persona se encarga de la recepción de pedidos, solicitud de presupuestos, aprobación de presupuestos, ejecución de obra y verificación de obra.

12. Se observa la tendencia a la “transversalidad” en la utilización de los recursos humanos. Esta es una técnica que permite la asignación eficaz y eficiente de los recursos humanos disponibles en función de las necesidades. Favorece la especialización y profesionalidad, asegurando el nivel de competencia requerido para las distintas tareas en términos de conocimientos y habilidades. Sin embargo, una incorrecta utilización del mecanismo genera ineficiencia en la gestión y duplicidad de funciones que deriva en la desmotivación de la gente. Estos efectos adversos se observaron, entre otros, en las actividades realizadas por:

- los responsables del Programa de Estadísticas e Impacto Económico del Turismo (PEIET) y los agentes del área Estudio de Mercado.
- las encuestas en cruceros y hotelería coordinadas por los asesores en puntos terminales, y las realizadas por los sectores Estudio de Mercado y Programa de Estadísticas e Impacto Económico del Turismo (PEIET).
- los trabajos de relevamiento en visitas guiadas realizados por los asesores, tarea destinada a un sector específico.

Las bondades de la transversalidad se observaron en el aporte de los asesores como capacitadores en los temas relacionados con la seguridad del turista, las estadísticas llevadas a cabo en los CIT’s que contribuyen a Estudios de Mercado, el sector Centros de Informes que colabora en tareas de capacitación mediante cursos de informantes turísticos.

13. De los trabajos de relevamiento realizados surgen indicios que permiten afirmar que, para la mayor parte del personal a cargo las áreas operativas de la Dirección General, no existe una relación lógica entre su categorización formal y las responsabilidades y funciones que desempeña. Es preciso aclarar que esta afirmación no se refiere a la idoneidad de los agentes que integran la organización pues este tipo de análisis escapa al objeto del presente trabajo.

14. Inconsistencias entre las tareas realizadas por sectores y las que le corresponderían por definición. Es el caso del sector contable que brinda información relativa a itinerarios de turismo cultural en bus: “Carlos Gardel”, “Eva Perón”, “Jorge Luis Borges”, confecciona las listas y realiza el seguimiento para la confirmación de los asistentes.

En cuanto a los recursos humanos

15. Inconsistencias entre las distintas fuentes de información.

Según respuesta a Nota AGCBA N° 1746/03 DGECON N° 191/03 del organigrama (respuesta al punto uno) surge una nómina de personal de 70 agentes identificados según su situación de revista. En respuesta al punto

cuatro de la misma nota donde se solicita a nómina completa de personal surge que el total de la planta asciende a 76 agentes.

Realizada la compulsa entre las dos informaciones surge:

- De los 70 agentes identificados en el organigrama, 68 pudieron ser cruzados con la nómina y dos de ellos no fueron hallados. Ellos son Pelaez y Gómez.
- De los 76 agentes que figuran en la nómina, según la consulta realizada, cinco cumplieron trabajos parciales durante el ejercicio 2002 y tres no fueron informados en el organigrama ni identificados en la consulta. Figuran sin situación de revista y son:

Apellido y Nombre	Nº de Ficha	Situación de revista	Nivel de Instrucción	Título	Observaciones
Kremenchuzky, Silvia.	14.310.305	Contratado	Universitario	Médico	Durante el 2002 prestó servicios en la Subsecretaría de Turismo.
Morato, Pablo	325.256	P. Perman.	Secundario	Bachiller	Por Decreto Nº 1130/02 presta servicios en la Secretaría de Justicia y Seguridad.
Sangla, Ricardo	276.280	P. Perman.	Terciario	Periodista	Presta servicios en la Subsecretaría en el área Prensa y Difusión.

16. Analizada la planta de personal surgen los siguientes comentarios:

- El área de Administración depende del sector Desarrollo de Productos Turísticos. Este sector presta servicios a toda la Dirección General y debería depender directamente del Director General. El responsable del sector es personal contratado.
- De los tres asesores del Director General uno tiene nivel secundario y los otros dos son profesionales (un arquitecto y un Licenciado en Turismo). El asistente es Guía de Turismo (carrera terciaria).
- Según respuesta al punto 1) de la citada nota el sector Capacitación según el organigrama cuenta con diez agentes. De la nómina de personal que surge de la respuesta al punto 4) los agentes son ocho. Los agentes Peláez y Gómez no han sido identificados en la nómina de personal recibida.
- El 88% de los agentes de los Centros de Informes es contratado (siete de ocho), de los cuales hay dos universitarios, cinco terciarios y un secundario.
- El responsable del área Computación es un Profesor de Artes Visuales (Título terciario).
- Los responsables del área contable son cinco agentes de los cuales hay tres con nivel secundario, un profesor de Educación Prescolar y una Técnica radióloga.
- Todos los responsables de Hotelería tienen nivel secundario al igual que los responsables del área Personal.
- Sólo dos de los siete integrantes de Promoción del Turismo tienen título terciario (Guías de Turismo) el resto tienen título primario y secundario.

- El sector Visitas Guiadas cuenta con ocho agentes que tienen desde nivel primario hasta un Master en Turismo.
 - El agente Kauffmann es Planta de Gabinete y trabaja en el sector Turismo Cultural, mientras que el agente Laurenzano tiene la misma situación y es Secretaria Privada.
17. Inconsistencias detectadas entre la nómina de personal y su dependencia. Las mismas surgen de la compulsión entre las respuestas recibidas y el relevamiento realizado:
- Según la nómina de personal en el Sector Registro de Guías reportaban durante el ejercicio 2002, dos agentes, ambos de planta permanente: Patricia Peretto y José Sarena . Sin embargo según el relevamiento el responsable del sector era el Sr. Sarena con la colaboración de la Sra. Marta Bozzi, como contratada, agente que no figura en la nómina presentada. Según la misma fuente la Lic. Peretto prestaba servicios como responsable del área Oferta Cultural, sector no identificado en el organigrama informal declarado y reportaba directamente del Director General.
 - No surge de las respuestas las misiones relativas a la actividad Tango y Bares Notables. Estas actividades dependen del sector Promoción del Turismo Ferias y Congresos según el organigrama y en realidad son funciones unipersonales que reportan directamente al Director General.
 - Duplicidad de información: encuestas de tango realizadas por Ana Acosta y actividad realizada por PEIET (Singerman). Caso Estudio de Mercado.
 - En el sector Hotelería según nota cuenta con cuatro colaboradores mientras que según el relevamiento son dos.

En cuanto a los recursos técnicos

18. Seguridad en el manejo de los recursos informáticos.

Las bases de datos y la administración de los recursos informáticos deben garantizar la seguridad de los datos ingresados mediante contraseñas y claves con cierto nivel de autorización. La utilización de planillas de cálculo en general y software de bases de datos (ej: access) no cuenta medidas de seguridad adicionales que impidan la alteración de los datos en ellas contenidos por parte de quien no cuente con autorización para llevar a cabo este tipo de operaciones.

19. Problemas de espacio físico vs. cantidad de agentes designados para la realización de las tareas. Esto surge de la rendición de ejecución de metas físicas (Formulario S3a – Priorización de problemas, donde se le asigna una importancia y urgencia media con tendencia alta en el Programa 6518 “Capacitación e Investigación Turística” y de carácter alto para el Programa 6515 “Promoción del Turismo, Ferias y Congresos”.

En cuanto al análisis de la gestión financiera.

Las observaciones que se detallan seguidamente surgen del análisis realizado de la Base de transacciones correspondiente al gasto durante el ejercicio bajo

análisis. Dicha información tiene como fuente el Listado de Movimientos por Cuenta del SISER. Se observaron gastos incorrectamente imputados:

En el Programa 6514 “Desarrollo de Productos Turísticos”:

20. Por la Actividad 653 “Supervisión de la concesión” fueron devengados gastos en concepto de “pago editorial feria”. Este gasto correspondiente al Programa 6515 “Promoción del Turismo, Ferias y Congresos”.
21. Por la Actividad 772 (Identificación y posicionamiento de la industria turística) fueron devengados contratos de locación de servicios correspondientes a un agente que no corresponde a la planta declarada por la Dirección General. Se trata de Belvedere, Laura Inés. El importe devengado asciende a \$ 2.400 con fecha 23/05/02.
22. Se liquidaron parcialmente contratos de locación a agentes que prestan servicios en el sector administración, que estructuralmente debería depender del Director General. Es el caso de Krimerman, Susana por un total devengado de \$13.200.- durante seis meses (desde julio a diciembre) de los cuales se pagaron \$11.100. Otro caso corresponde a Rozemblum, Julio por \$6.600 por cuatro meses (julio, agosto, octubre y noviembre) importe que fue íntegramente pagado.
23. Contratos de locación de servicios liquidados a agentes que prestan servicios en otras áreas. Se trata de ocho casos cuyo devengado ascendió a \$67.800.- de los cuales fue pagado \$62.100.-. En la tabla adjunta se identifican:

APELLIDO Y NOMBRE	PRESTA SERVICIOS EN	PROGRAMA	TOTAL DEVENGADO	TOTAL PAGADO	PERIODO
Brett, Diego Martín	Centros de Informes	6516	\$ 8.400.-	\$7.700.-	Enero a Diciembre
Capurso Sergio Daniel	Centros de Informes	6516	\$ 8.400.-	\$7.700.-	Enero a Diciembre
Dalia, Marcos Raul	Promoción del Turismo	6515	\$ 7.200.-	\$6.500.-	Enero a Diciembre
Daniel, Miriam	Capacitación	6518	\$ 12.000.-	\$11.000.-	Enero a Diciembre
Fendrik, Sabrina	Centros de Informes	6516	\$8.400.-	\$7.700.-	Enero a Diciembre
Fernández, Mariana	Centros de Informes	6516	\$10.800.-	\$9.900.-	Enero a Diciembre
Reales, Marcelo	Centros de Informes	6516	\$6.000.-	\$5.000.-	Julio a Diciembre
Sevilla, Gustavo	Promoción del Turismo	6515	\$ 6.600.-	\$ 6.600.-	Abril, Mayo y Junio

Cabe destacar que se identificaron dos casos que no pudieron cruzarse por desconocer la situación de revista a través de la base suministrada. Tal es el caso de Nitzschmann, Ana María que según los datos suministrados prestó servicios hasta el 30/06/02 y Kremenichuk, Silvia que prestó servicios a la Subsecretaría de Turismo durante 2002.

En el Programa 6515 “Promoción del Turismo, Ferias y Congresos:

24. Por la Actividad 650 (Producto eventos publicitarios. Posicionar a Bs. As en el mercado) fueron devengados contratos de locación de servicios correspondientes a un agente que no corresponde a la planta declarada por la Dirección General. Se trata de Trama, Daniel. El importe devengado asciende a \$ 11.000.- pagado totalmente durante once meses del ejercicio.
25. Se liquidaron parcialmente contratos de locación a agentes que prestan servicios en el sector administración, que estructuralmente debería depender del Director General. Es el caso de Rozemblum, Julio por un total devengado de \$13.800.- de los cuales figuran pagados \$12.100.- durante ocho meses (de enero a junio, septiembre y diciembre). Otro caso corresponde a Trujillo, Karina que se desempeña en el sector contable (según la estructura informal dependiente del Programa 6514) que le liquidaron contrato de locación de servicios por un total de \$6.000.- de los cuales se pagaron \$5.400.- durante los diez meses (no se le liquidó marzo ni junio).
26. Contratos de locación de servicios liquidados a agentes que prestan servicios en otras áreas. Se trata de cinco casos cuyo devengado ascendió a \$ 43.600.-de los cuales fue pagado \$40.000.-. En la tabla adjunta se identifican:

APELLIDO Y NOMBRE	PRESTA SERVICIOS EN	PROGRAMA	TOTAL DEVENGADO	TOTAL PAGADO	PERIODO
Chaina, Soraya	Visitas Guiadas	6516	\$2.800.-	\$2.100.-	Octubre, Noviembre y Diciembre
Reales, Marcelo	Centros de Informes	6516	\$6.000.-	\$6.000.-	Enero a Junio
Sanguinetti, Flavio	Turismo Cultural	6516	\$12.000.-	\$11.000.-	Enero a Diciembre
Satriano, María Fernanda	Promoción del Turismo	6515	\$ 9.600.-	\$8.800.-	Enero a Diciembre
Stornelli, Marta	Promoción del Turismo	6515	\$ 13.200.-	\$12.100.-	Enero a Diciembre

Se identificó un caso que no pudo cruzarse con la nómina de personal por ausencia de la situación de revista en la base suministrada. Tal es el caso de Vujosevich, Federico que se desempeñó desde enero a agosto de 2002. Se le liquidaron locaciones de julio y agosto, donde el devengado ascendió a \$1.400.- y el pagado fue por el total.

En el Programa 6516 “Información y asistencia turística”:

27. Fueron imputados gastos en concepto de Mundial de Volley a este programa correspondientes a bienes de consumo existiendo el programa de Promoción del Turismo, Ferias y Congresos con la actividad “participación y organización de eventos de promoción” exclusivo para eventos especiales. El mismo ascendió a un devengado de \$12.000.- registrado a 31/12/02.

28. Se liquidaron parcialmente contratos de locación a un agente que presta servicios en el sector administración, que estructuralmente debería depender del Director General. Es el caso de Trujillo, Karina por un total devengado de \$1.200.- pagados íntegramente por los meses de marzo y junio.
29. Contratos de locación de servicios liquidados a agentes que prestan servicios en otras áreas. Se trata de dos casos cuyo devengado ascendió a \$ 20.400.-de los cuales fue pagado \$17.600.-. En la tabla adjunta se identifican:

APELLIDO Y NOMBRE	PRESTA SERVICIOS EN	PROGRAMA	TOTAL DEVENGADO	TOTAL PAGADO	PERIODO
Marín, Alejandro	Hotelería	6514	\$7.200.-	\$6.600.-	Enero a Diciembre
Sevilla, Gustavo	Promoción del Turismo	6515	\$13.200.-	\$11.000.-	Julio a Diciembre

También en este caso no pudo cruzarse la información correspondiente a Vujosevich Federico que según los datos prestó servicios hasta el 31/08/02, por figurar la situación de revista en la base de personal suministrada.

En el Programa 6517 “Turismo social”:

Por la partida 3.9.9. Otros servicios se devengaron gastos de reparación de Centros de Información por \$3.000.-, pagos de mensajería por \$10.900.-, auspicios por \$2.412.- y otros gastos no identificados en la Base de transacciones por \$867,20.

Estos gastos no corresponden a los objetivos de este programa habida cuenta que no tuvo implementación durante el ejercicio auditado.

En cuanto al análisis de la gestión física

Inconsistencias entre los datos que surgen de la rendición trimestral del cuarto trimestre (agregada a todo el año) y la información que expone la Cuenta de Inversión para el Programa 6516.

Según la rendición trimestral del cuarto trimestre elevada por la Dirección General de Desarrollo y Promoción Turística a la Dirección General Técnica Administrativa y Legal, el producto acabado total realizado “Turista informado” asciende a 135.346 mientras que según datos que surgen de la Cuenta de Inversión son 134.346 turistas informados.

VI. CONCLUSION

De las tareas de relevamiento efectuadas por esta Auditoría General puede desprenderse que el Sistema de Control Interno de la Dirección General de Desarrollo y Promoción Turística encuentra sus mayores debilidades en la falta de una estructura formal que contemple la asignación de responsabilidades dentro de la misma, las incompatibilidades halladas entre las informaciones respondidas por nota y los relevamientos realizados, la ausencia de controles en general y de controles por oposición de intereses, problemas en la seguridad en el manejo de los recursos técnicos, los aspectos financieros en cuanto al destino de los fondos de los programas y los aspectos físicos en cuanto a la información que expone la Cuenta de Inversión.

Estas circunstancias atenúan la gestión en términos de eficacia y eficiencia limitando el cumplimiento de los objetivos previstos en el ejercicio económico.

ANEXOS

- I. RELEVAMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS.**
- II. NORMATIVA APLICABLE: BREVE DESCRIPCIÓN.**
- III. PRINCIPALES ACCIONES LLEVADAS A CABO POR CADA SECTOR.**

ANEXO I

RELEVAMIENTO Y PROCEDIMIENTOS

RELEVAMIENTO.

1. Estructura, responsabilidad primaria, acciones, personal y recursos técnicos:
 - Estructura formal de la Dirección, dependencia funcional, departamentos, divisiones o sectores intervinientes en virtud de actos administrativos que determinen: organigrama, normas de creación, responsabilidad primaria y acciones, sus modificaciones.
 - Entrevistas. Preparación de cuestionarios estándar para ser utilizados en las audiencias con funcionarios responsables.
 - Cargo y nombre de los funcionarios y personal responsable hasta el nivel de Jefe de División o Sector.
 - Evaluación del personal: cantidad y nivel de instrucción de los recursos humanos afectados a cada División o Sector, su categorización (planta permanente, planta transitoria, contratados, pasantes).
 - Equipamiento técnico y material disponible en los sectores involucrados para llevar a cabo sus funciones: hardware, software y equipamiento en general.
 - Confirmación de los datos relevados con los responsables de las Divisiones o Sectores auditados.
2. Sistema de información y de control interno:
 - Manuales de normas y procedimientos.
 - Disposiciones y otros instructivos internos.
 - Entrevistas. Preparación de cuestionarios estándar para ser utilizados en las audiencias con responsables de departamentos, divisiones o sectores intervinientes.
 - Circuitos administrativos. Flujo de la información, fuentes y destinos, sectores intervinientes, formularios utilizados y documentación respaldatoria de las operaciones.
 - Sistema de control interno: puntos de control, riesgos y áreas sensibles, niveles de autorización y responsabilidad, controles por oposición de intereses.
 - Sistema de archivo: sus modalidades y codificación.
 - Confirmación de los datos relevados con los responsables de los sectores.
 - Búsqueda de antecedentes: recopilación de Informes y papeles de trabajo de Auditorías anteriores, obtención y análisis de informes de la UAI.
3. Aspectos financieros y físicos:
 - Presupuesto financiero 2001/2002 y su ejecución según rendición en Cuenta de Inversión 2001/2002. A tal efecto el presupuesto 2001 será tomado como antecedente.
 - Metas presupuestadas y su ejecución para los ejercicios 2001 y 2002.

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos sustantivos, serán determinadas en función de los resultados obtenidos en el relevamiento previo, atendiendo al objetivo y de manera global se refieren a:

1. Examen y evaluación de la normativa relativa a la estructura, responsabilidad primaria y acciones. Evaluación de cumplimiento: situación real vs. formal.
2. Evaluación de la cantidad y perfil de los recursos humanos afectados en virtud de las necesidades de cada sector.
3. Evaluación de la cantidad y suficiencia del equipamiento técnico y material disponible en los sectores involucrados para llevar a cabo sus funciones.
4. Examen y evaluación de los circuitos administrativos, flujo de información, formularios utilizados y documentación respaldatoria de las actuaciones.
5. Examen y evaluación del sistema de control interno: puntos de control, riesgos y áreas sensibles, niveles de autorización y responsabilidad, controles por oposición de intereses. Su pertinencia y suficiencia.
6. Evaluación de la razonabilidad de la gestión:
 - Cumplimiento de las responsabilidades primarias y acciones, personal afectado y recursos materiales disponibles.
 - Análisis financiero: el presupuesto y su ejecución. Comparativo con gestiones anteriores. Razonabilidad de los saldos registrados en la Cuenta de Inversión del ejercicio.
 - Análisis físico: metas previstas y su ejecución, grado de cumplimiento, indicadores y unidades de medida utilizados, rendición de cuentas y el impacto de la gestión en términos de eficacia, economía y eficiencia.

ANEXO II.

NORMATIVA APLICABLE: BREVE DESCRIPCIÓN.

Ordenanza N° 43.311 con las modificaciones introducidas por las Ordenanzas N° 47.755, 48.896 y 52.237.

Normas Permanentes de Ejecución del Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos.

Ordenanza N° 36.136 B.M. 16385 (20/10/80)

Reglamenta el funcionamiento de los alojamientos turísticos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su categorización.

Ley N° 70 BO. N° 539 (27/08/98)

Fija los sistemas de Gestión, Administración Financiera y Control del Sector Público de la Ciudad de Buenos Aires y establece la organización y funcionamiento de sus órganos.

Ley N° 744 B.O. N° (30/12/01)

Declara la Emergencia Económica y Financiera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por el término de 6 meses contados a partir de la vigencia de la presente ley.

Ley N° 600 B.O. N° (07/06/01)

Declara al Turismo como actividad socioeconómica, de interés público y cultural de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, siendo éste el marco legal para su desarrollo y promoción.

Decreto N° 1000 – GCBA, BO. 704 (19/05/99)

Aprueba la reglamentación de la Ley N° 70, BO N° 539 de Sistemas de Gestión, Administración Financiera y Control del Sector Público de la Ciudad.

Decreto N° 172– GCBA, BO. 1387 (22/02/02)

Aprueba las normas anuales de ejecución y aplicación del presupuesto prorrogado 2001.

Decreto N° 1158– GCBA, BO. N°1528 (18/09/02)

Decreto reglamentario de la Ley 600.

Decreto N° 2.055– GCBA, BO. N°1343 (19/12/01) y sus modificatorios.

Adecua la estructura organizativa del Poder Ejecutivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Modifica el Decreto N° 654-GCBA-01.

Decreto N° 744 – GCBA (15/07/02)

Crea en el marco del Programa del Centro Metropolitano de Diseño el Concurso INCUBA.

Resolución N° 103-SSJyLyT (22/10/02)

Aprueba el texto ordenado, sistematizado y organizado de la estructura organizativa del Poder Ejecutivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Resolución N° 120-SSJyLyT (15/11/02)

Modifica la Resolución N° 103 incorporando modificaciones a la estructura organizativa del Poder Ejecutivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Resolución N° 2015-SE (17/11/99)

Aprueba el Plan de Estudios para la “Formación de Técnicos Superiores en Administración Hotelera, Administración Turística y/o en Administración Gastronómica”.

Resolución N° 35-SSPyE B.O N° 1532 (24/09/02)

Llámase el primer Concurso INCUBA de proyectos empresariales en las temáticas deproductos y servicios al turismo, diseño de producción,....etc.

Disposición N° 10.986-DGTUR-96 (23/12/96)

Deroga normativa anterior y procede a la inscripción de guías de turismo de la Ciudad de Buenos Aires en el Registro de Guías de Turismo que se crea al efecto.

ANEXO III: DETALLE DE ACCIONES CORRESPONDIENTES A CADA AREA.

3.1. Secretaria Privada y Mesa de Entradas.

Entre las principales acciones pueden citarse:

- Confección de la agenda diaria.
- Tramitaciones administrativas.
- Recepción y envío de las notas.
- Archivo de todo el material que ingresa y egresa de la Dirección General.
- Manejo del Libro de Mesa de Entradas y Salidas, seguimiento de expedientes, registros y notas de otras reparticiones.
- Manejo del Libro de Disposiciones.
- Revisión del correo electrónico, su contestación y derivación de temas a los responsables para su respuesta.
- Atención telefónica y contestación de llamadas de acuerdo a la competencia.
- Elaboración de informes de gestión concernientes a todas las actividades que realiza el Director General tanto en el exterior como en el interior del país y relativos a declaratorias de interés turístico para su difusión en mesas de trabajo de la Secretaría de Desarrollo Económico y otros ámbitos.

3.2. Asesores.

Entre sus principales acciones se destacan:

- La coordinación de servicios turísticos en el área hotelería, su registro y categorización.
- La coordinación de Ferias de Artistas Plásticos (Caminito-La Boca).
- La evaluación de proyectos turísticos de Incuba.
- Son integrantes de la Comisión de Legislación del Consejo Consultivo de Turismo creado por Ley N° 600.
- La coordinación de cruceros. Están a cargo de las relaciones con la Terminal de Cruceros, la Aduana, Migraciones y la Prefectura Naval Argentina.
- La coordinación del área de Capacitación Turística en cursos de concientización en turismo, en especial los destinados a la Policía Federal, la Gendarmería, la Prefectura, a Taxistas, a Canillitas, a la Policía de la Provincia de Buenos Aires, a la Comisaría del Turista.
- Dictado de cursos a comerciantes de la calle Florida, calle Lavalle, a la Asociación de Anticuarios de San Telmo, de Recoleta, etc.. nucleados en la C.A.M.E. (Confederación Argentina de la Mediana Empresa).

El asistente interviene como:

- Coordinador del Programa de Turismo Religioso.
- En materia de seguridad personal del turista actúa como:
 - ❑ Coordinador con las Fuerzas de Seguridad (Policía Federal, Gendarmería y Prefectura Naval) y con la Policía Aeronáutica Naval los temas concernientes a la seguridad del turista.
 - ❑ Coordinador entre la Subsecretaría de Turismo y la Comisaría del Turista.

- ❑ Representante por la Subsecretaría de Turismo ante la Secretaría de Seguridad Interior (dependiente del Ministerio de Justicia. Seguridad y Derechos Humanos) en la Comisión Nacional de Seguridad Turística. Todas las reuniones de la Comisión (cuatro horas semanales como mínimo) son volcadas en actas firmadas por los miembros asistentes y el coordinador nacional y transcritas en un Libro de Actas de Reuniones llevado en la Subsecretaría de Seguridad Interior.
- ❑ Profesor en los cursos de Capacitación Turística en las Escuelas Superiores de las Fuerzas Armadas y de Seguridad.
- Participa en visitas guiadas especiales, realizando trabajos de relevamiento.
- Coordinador de las Guardia de Honor del Cabildo de Buenos Aires.
- Coordinador de Feriados y de la calendarización de vacaciones de invierno.
- Encuestador en cruceros y hotelería.

3.3. Desarrollo de Productos Turísticos.

Este sector ejecuta el Programa 6514 y se encuentra comprendido por las siguientes áreas:

3.3.1. Estadísticas

Entre las acciones llevadas a cabo se consignan:

- Coordinación operativa de las tareas de campo.
- Control de las encuestas realizadas.
- Capacitación a encuestadores.
- Carga de datos y tareas de arte gráfico.
- Investigaciones y estudios sobre el mercado turístico de Buenos Aires.
- Caracterización de la oferta y demanda turística.
- Determinación de indicadores que permitan medir la evolución, estacionalidad y tendencias de la actividad y de las políticas turísticas.
- Formulación y evaluación de proyectos sectoriales.
- Elaboración de informes cuantitativos y cualitativos de coyuntura sobre reservas hoteleras durante feriados, fines de semana largos en bocas de entrada y establecimientos hoteleros de la Ciudad y en vacaciones de invierno. Elaboración de informes sobre el gasto promedio de la demanda que arriba a la Ciudad.
- Relevamiento y procesamiento de información de ocupación hotelera en hostellings registrados en la Dirección General.
- Respuestas a pedidos de informes de investigación de mercados, solicitados por consultoras, inversores, organismos públicos y privados, estudiantes y profesionales a través de correo electrónico o personalmente.
- Colaboración con la Dirección General de Estadística y Censos en encuestas de ocupación y empleo hotelero, trabajo de campo.
- Realización de jornadas conjuntamente con la industria turística y con organismos oficiales como por ejemplo la UBA.
- Convenios con la UBA sobre pasantías rentadas.
- Elevación de la información al Director General y a la Secretaría de Desarrollo Económico.

3.3.2. Hotelería

Las principales acciones que se llevan a cabo son:

- Categorización y recategorización de hoteles conforme al marco fijado por la. Para esta actividad interviene un inspector que realiza el relevamiento correspondiente utilizando un formulario donde constan todos los requisitos fijados por el marco normativo. Con posterioridad el Consejo Asesor Hotelero concurre al establecimiento para verificar el cumplimiento de estos requisitos. Dicho consejo está constituido por el Director General, el responsable del sector y uno de los asesores del Director General. La adjudicación de la categorización es realizada por el Director General de Desarrollo y Promoción Turística.
Según la citada Ordenanza del año 80 es la Dirección de Turismo de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires el organismo de aplicación encargado de la aprobación de la categorización, recategorización.
- Base de datos de establecimientos de hotelería. A tal efecto se realiza el relevamiento en hoteles y la confección de una base de datos teniendo en cuenta nivel y tarifas. Los establecimientos podrán ser de 1 a 5 estrellas, hospedajes A y B y hosteles. Esta función surge de las responsabilidades asignadas al organismo por la Ordenanza 36136/80.
- Relación y contactos con instituciones hoteleras como la FEHGRA – Fundación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina-, Asociaciones de Hoteles de Turismo y hoteles en general con el fin de brindar a los turistas mejores servicios según el nivel de cada categoría.
- Atención, información y asesoramiento a empresarios, turistas, organismos oficiales, organizaciones intermedias y público en general mediante la respuesta a consultas de diverso carácter relacionadas con la prestación de servicios de hotelería turística. El objeto de este servicio es el de brindar asesoramiento a profesionales sobre proyectos hoteleros, información y colaboración con estudiantes. Asimismo en contribución a estos sectores se preparan estadísticas mensuales relacionadas con la planta hotelera, donde este sector aporta los datos los que son trabajados por el Departamento Estudios de Mercado (departamento no identificado en la estructura declarada como informal).

3.3.3. Administración

Se encarga de coordinar y canalizar todos las necesidades y trámites administrativos que requiere la Dirección General.

Las áreas en las que se divide son:

3.3.3.1. Computación

Las principales tareas son:

- Mantenimiento de PC.
- Instalación de productos de software.
- Trabajos y mantenimiento de red.
- Generación de base de datos para el mantenimiento de permisionarios de la Feria de Artes “Caminito”.

3.3.3.2. Personal

Entre las principales tareas se destacan:

- Confección de formulario de apertura de legajos.
- Archivo y actualización de legajos del personal de planta permanente.
- Confección de planillas de altas, bajas y modificaciones que se produzcan y su elevación a Recursos Humanos.
- Confección y elevación a la superioridad de informes mensuales de asistencia y puntualidad, informes trimestrales de dotación de planta permanente y de contratados.
- Actualización anual de: personas a cargo, formularios de declaraciones juradas patrimoniales y de cuarta categoría, etc.
- Confección de contratos del personal contratado y su elevación.
- Confección de planillas de servicios prestados para el personal que inicia el trámite jubilatorio.
- Accidentes de trabajo del personal de planta permanente: inicio de la gestión correspondiente.
- Confección de planillas de requerimientos de información de Recursos Humanos.
- Gestión de trámites de transferencia o de comisión de servicios del personal de planta permanente.
- Atención de reclamos de personal y su elevación correspondiente.
- Confección de certificados de asistencia para el retiro de recibos de sueldo.
- Retiro y distribución de recibos de sueldos de personal de planta permanente e informe sobre errores en la liquidación.
- Información a derechohabientes y entrega de la documentación requerida en el caso de fallecimiento de un agente de planta permanente.
- Confección de certificados de trabajo.
- Control de asistencia del personal de planta permanente y contratados mediante planillas de firma y archivo de las mismas.
- Confección y control de las licencias. (anuales, por enfermedad, por examen, por nacimiento, por matrimonio, por duelo, etc.)
- Registro y control de francos compensatorios del personal de planta permanente.
- Confección y envío de formularios de licencia por enfermedad a Medicina del Trabajo.
- Confección de las fichas de trámite para la salida de documentación originada en el área de Personal.
- Tareas de correo: entrega de expedientes a las distintas reparticiones del Gobierno de la Ciudad.
- Realización de fotocopias solicitadas por las diferentes áreas de la Dirección General.

3.3.3.3. Contable

Concentra tareas relativas a tesorería y administración propiamente dicha en lo relativo a:

- Compra de elementos necesarios para el desarrollo de la tarea, viáticos, fondos para viajes, etc. mediante el uso de Caja Chica, Caja Chica

Especial, Fondos con Cargo de Rendir Cuenta Documentada de su Inversión.

- Confección de notas para solicitar y rendir fondos, solicitudes de pedido para contrataciones directas, licitaciones, etc.
- Manejo y control de los saldos bancarios, conciliaciones bancarias y arqueos de disponibilidades.
- Actualización de los libros diarios respectivos.
- Retenciones de impuestos a los Ingresos Brutos y a las Ganancias. Se confeccionan, depositan y rinden a la Tesorería mediante el programa aplicativo SI.CO.RE. para el Impuesto a las Ganancias.
- Confección de actos administrativos: Disposiciones en general, para modificaciones presupuestarias y resoluciones para el pago a proveedores.
- Archivo de notas y disposiciones.
- Afectaciones manuales del presupuesto.
- Confección del presupuesto anual de la Dirección General de Desarrollo y Promoción Turística y seguimiento trimestral del presupuesto vigente.
- Seguimiento de expedientes y notas de la Dirección General mediante el sistema SUME y elaboración del informe diario.
- Atención a proveedores.
- Recepción y derivación de llamados telefónicos, fax, etc.

3.3.3.4. Supervisión física

Las acciones se refieren a:

- a) Proyectos y dirección de obras: tiene como objetivo llevar a cabo los proyectos y dirección de obras relacionados con la actividad turística que propone la Dirección General. Abarca:
 - La definición de la necesidad
 - Confección de planos y pliegos de especificaciones generales, particulares y técnicas.
 - Preparación de la licitación.
 - Publicación.
 - Adjudicación.
 - Ejecución de obra.
- b) Mantenimiento del edificio, de las oficinas de la Subsecretaría de Turismo y de los CIT's. Abarca:
 - Recepción de pedidos.
 - Disponibilidad de partida presupuestaria.
 - Solicitud de presupuestos.
 - Aprobación de presupuestos.
 - Ejecución de obra.
 - Verificación de obra.
 - Control de pago por Caja Chica.

3.4. Promoción del Turismo, Ferias y Congresos

Cuenta con dos sectores diferenciados:

- a) Promoción: participación en Ferias y Congresos, cuyas principales actividades se relacionan con:

- Definir la forma de participación en eventos (Stand, Escritorio, Workshop, etc.).
- Montaje, equipamiento y atención de los mismos de acuerdo a las necesidades y programación (calendario) de los eventos.
- Definición de las formas de comunicación, a través de la folletería adecuada, determinando las cantidades necesarias y distribución de las mismas.
- Supervisión general y coordinación de las tareas de montaje y desmontaje.

b) Producción integral de folletería

Existen dos tipos de producción de folletería dirigida a distintos sectores del turismo:

- Informativa: enfocada al turista arribado a la Ciudad;
- Motivacional: enfocada al potencial turista, que se distribuye en: ferias internacionales, congresos, embajadas y consulados (en el país y en el exterior).

Las principales actividades se relacionan con:

- Elaboración de los contenidos de texto e imágenes.
- Diseño gráfico adecuado a cada pieza pensada, según su uso (promoción o información).
- Articulación y supervisión del consiguiente pelliculado (fotocromo)
- Implementación de la impresión en el tipo de papel adecuado y supervisar los pasos necesarios hasta el acabado (grabado de plancha, cortado, doblado, etc.).
- Distribución interna de acuerdo al destinatario: Institucionales (Embajadas, Congresos, asociaciones, Agencias de viajes, etc.) y Centros de Informes (CITs).
- Control del stock del material de folletería, mediante la utilización de los formularios habilitados al efecto, implementado a través de un programa de computación.
- Relación con la Imprenta de la Ciudad y con proveedores privados según el caso.

3.5. Información y asistencia al turismo.

Es el responsable del Programa 6516 y se encuentra integrado por los siguientes sectores:

3.5.1. Visitas guiadas

Tiene como objetivos:

- Poner en valor el Patrimonio histórico, arquitectónico y cultural a través del diseño de los diversos circuitos turísticos por la Ciudad de Buenos Aires.
- Concientizar y dar a conocer la memoria y la historia de la ciudad a residentes y turistas del interior o extranjero.
- Destacar recorridos de los distintos barrios que presentan una oferta única, distinta a la tradicional.
- Resaltar personajes y artistas que viven y trabajan en un barrio: visitando ateliers de pintores, fileteadores, plateros, poetas, etcétera, que forman parte de la identidad de un barrio de Buenos Aires.

- Analizar la propuesta y el interés del público que asiste a las visitas guiadas para satisfacer la demanda turística, implementando nuevos itinerarios.
- Difundir la vida, trayectoria y obra de grandes escritores y personalidades populares de trascendencia artística, política y social, a través de la presentación de diferentes itinerarios evocativos, donde se destacan los distintos espacios de la ciudad que aluden a su perpetuidad.
- Captar la integración de los distintos actores de las zonas barriales a partir de su participación: museos, iglesias, galerías de arte, anticuarios, juntas de estudios históricos, CGP, etc.

Entre las principales actividades se detallan:

- Coordinación de la programación de Visitas Guiadas en días hábiles y feriados a cargo de los Guías de Turismo bilingües de la Subsecretaría de Turismo.
- Coordinación de visitas guiadas por estudiantes de la carrera de Guía de Turismo, realizadas como prácticas dirigidas en el marco de la programación de la Dirección General. Se trata de estudiantes de carreras de turismo en La Suisse école pour le Tourisme, Instituto Superior de Turismo Universitas, Instituto de Formación Técnica N° 173, Instituto Superior Perito Moreno.
- Elaboración de nuevos circuitos con la participación de Juntas de Estudios Históricos y de Barrios (Flores, Caballito, Monserrat, Palermo, Recoleta, etc.).
- Investigación estadística (mensual y anual) de asistencia de turistas y residentes a las visitas guiadas, su diseño y registro.
- Elaboración del Parte Semanal sobre programación de las Visitas Guiadas y actividades especiales, para ser presentado ante el Departamento de Prensa y Difusión de la Subsecretaría de Turismo.
- Relevamiento, actualización e investigación permanente de atractivos y su incorporación en los circuitos turísticos.
- Relevamiento arquitectónico especializado por un arquitecto de la Dirección General.
- Coordinación del relevamiento de la oferta turística (atractivos turísticos, patrimonio histórico-arquitectónico-cultural).
- Relevamientos de itinerarios evocativos (Ej: Eva Perón, Jorge Luis Borges, Carlos Gardel). Elaboración de itinerarios en general y de textos para folletos.
- Coordinación de programas y proyectos conjuntos con la Dirección General de Museos, la Dirección General de Casco Histórico, la Secretaría de Educación, la Comisión para la Preservación del Patrimonio Histórico Cultural, la Comisión de Derechos Humanos de la Legislatura Porteña, los Centros de Gestión y Participación, los Foros de la Memoria Barriales, etc., mediante la elaboración de circuitos.
- Coordinación con entidades, con pasantes y supervisión de las visitas guiadas relacionadas con el Programa “Historia bajo las baldosas”.
- Elaboración y presentación del proyecto para Revitalización Puerto Madero.
- Planificación y dictado de clases sobre programación de visitas guiadas, dirigidas a estudiantes pasantes de la Escuela de Turismo “La Suisse”,

Universitas, Instituto Superior Perito Moreno, Escuela de Formación Técnica N° 173, Prefectos y para Jefas de Hogar.

- Coordinación, orientación y supervisión de tareas de las jefas de hogar que colaboran en el área.
- Visitas guiadas realizadas por pedidos especiales. Entre otros a periodistas extranjeros, camarógrafos, funcionarios de otros países, delegaciones de estudiantes del interior y personas con necesidades especiales.
- Respuesta a notas periodísticas sobre los circuitos turísticos programados en la Ciudad para distintos medios (revistas especializadas, diarios, radios y TV).
- Participación en jornadas y seminarios sobre patrimonio, turismo y diferentes temas relacionados con el área.
- Atención del stand de la Feria Internacional de Turismo – FIT, referido especialmente a los circuitos Eva Perón, Carlos Gardel y José Luis Borges y coordinación de los pasantes que colaboraron en el mismo.
- Evaluación de nuevos circuitos “en preparación”, tales como Mataderos e itinerario de la Memoria del Terrorismo del Estado e incorporación de nuevos circuitos al programa (Ej: Flores poesía y memoria, Tres rincones de Monserrat, El silencio pétreo, Caballito, en la Presidencia de Alvear, Balcarce-Chile, Pompeya, Parque de los Patricios, Costanera Norte, Turismo religioso, Caballito y sus museos, San telmo ciencia y técnica, Plaza Houssay, Palermo zona de las cañitas, Cementerio Chacarita, Recoleta arte y paisaje, Recoleta rincones parisinos, etc). Investigación y elaboración de nuevos circuitos autoguiados por distintos barrios turísticos, para su posterior ubicación.
- Vinculación y coordinación con las distintas instituciones y organismos que forman parte de las visitas programadas, a través de notas, correo electrónico, comunicaciones telefónicas y entrevistas personales.
- Armado del portal correspondiente al área. La presentación se realiza por circuitos y atractivos.
- Dictado de cursos de capacitación al personal de Prefectura Naval Argentina.
- Colaboración especial en relevamientos de iglesias y templos.
- Supervisión y actualización de los carteles correspondientes a los circuitos autoguiados existentes.
- Evaluación de la gestión anual y planificación de actividades para el año siguiente.

3.5.2. Centros de Informes

Las principales tareas se refieren a:

- Vinculación con el sector “Turismo Cultural” para obtener información general y actualizada para brindar en los CIT’s.
- Entrega de material de promoción.
- Contacto permanente con la áreas del Gobierno (Cultura y Deportes) para solicitar material de promoción de eventos, espectáculos, excursiones, etc.
- Implementación del sistema de aceptación, distribución y chequeo de material de terceros en los CIT’s.
- Armado de Stands temporarios y solicitud de arreglos en CIT’s..
- Apertura de Centros de Informes.

- Diagramación de folletería junto con el sector Promoción.
- Dictado de cursos de informante turístico.
- Elaboración mensual de estadística para entregar al área correspondiente.
- Programación de horarios de los CITs (Centros de Información Turística) de acuerdo a la necesidad de cada uno y al personal disponible. Reprogramación de horarios y cambios de horario según la estación. Reemplazo de informantes.
- Participación en diferentes eventos, exposiciones, ferias, armado de stand y designación de personal. (ECTU, CAME hotel Intercontinental, EXPORTAR 2002 Centro Municipal de Exposiciones, Flores evento, FIT, Ferias de Arte y Oficios en San Telmo, Simposio de Endocrinología CCGSM, PALERMO VIVO, Flores en Navidad).
- Distribución de material en los CITs y a centros de informes privados, turismo nacional y bibliotecas.
- Implementación de una sistema de control, aceptación y distribución de material de terceros en los CITs.
- Apertura de nuevos Centro de Informes con entrega de material y designación del personal de atención, ej: Abasto, La Boca y Recoleta.
- Diagramación, junto al área de Promoción del Turismo, de los atractivos a incluir en los mapas de Los Altos.
- Armado de cajas con material de terceros para llevar a los centros. (esta tarea se repite sistemáticamente todas las semanas)
- Dictado de cursos de informantes turísticos.
- Selección de alumnos de “La Suisse” y “Universitas” para atención de los CITs.
- Elaboración mensual de estadísticas para entregar al área correspondiente.
- Designación y distribución de pasantes en los centros de información turística.
- Apertura de CIT's y solicitud de arreglos y mantenimiento en los centros de información.
- Capacitación a jefes y jefas de hogar para trabajar en los CITs. y capacitación de pasantes
- Coordinación con escuelas de turismo días y horarios de las Prácticas Programadas Dirigidas.

3.5.3. Turismo cultural

Las principales acciones son:

- Recolección diaria de información de diarios, internet, correo electrónico, etc. sobre actividades recreativas, artísticas, deportivas y eventos especiales realizadas en Teatros, Museos, Centros Culturales, Galerías de Arte, Ateliers, Monumentos, sitios históricos, etc.
- Selección, diagramación y armado de la información obtenida. Se realiza el envío a los Centros de Información Turística (CIT'S) con frecuencia cronológica mensual, a los operadores de turismo del interior y del exterior, a la prensa y otros con frecuencia cronológica anual y al responsable del Boletín Electrónico con actualización permanente.
- Confección de bases de datos de teatros y museo nacionales, de la Ciudad de Buenos Aires y privados, centros culturales, galerías de arte, ateliers, monumentos y sitios históricos.

- Procesamiento de datos vinculados al sector Oferta Cultural.

Las funciones correspondientes a las últimas dos viñetas corresponden al sector Oferta Cultural (observación que cuenta en el punto V: Principales Debilidades).

3.5.4. Registro de guías

Las principales acciones son:

- Inscripción de Guías de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el Registro de Guías de Turismo de acuerdo a la Disposición N° 10.986/DGTUR/96, mediante la recepción de la documentación correspondiente, su verificación, el registro en una base de datos y la entrega de la credencial al guía.
- Creación y actualización de bases de datos.
Esta acción responde a la implementación del artículo 8° de la Ley 600 “De Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires” que establece que se debe “crear un sistema de información turística apoyado en las nuevas tecnologías de almacenamiento y distribución de datos”.
En tal sentido se ha elaborado y se mantiene la actualización permanente de bases de datos correspondientes a: agencias de viajes, establecimientos gastronómicos, transporte turístico, empresas de alquiler de vehículos sin chofer, organizadores de congresos, ferias, convenciones y exposiciones.
- Contacto con AGUITBA (Asociación de Guías de Turismo de Buenos Aires) fin de coordinar y proyectar acciones referidas a la actividad de guías de turismo.

3.6. Capacitación e investigación turística.

El sector cuenta con ocho colaboradores y es el responsable del programa 6518. Se divide en dos áreas:

2.6.1. Capacitación e investigación turística.

Las principales acciones se refieren a:

- **Oferta educativa:** tiene por objeto llevar un registro de las instituciones públicas y privadas de la Ciudad de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires que brinden formación en distintos campos (turismo-hotelería-gastronomía) y niveles (universitario, terciario, etc.). Dicha información se integra en una base de datos sobre características de los centros educativos, títulos que otorgan, programas, actividades extracurriculares, investigaciones, etc. Dicha misión se instrumenta mediante la búsqueda, incorporación, clasificación y difusión de información a usuarios internos y externos, mediante un correo electrónico específico que maneja el sector, el Centro de Documentación Turística de la CABA (Biblioteca) y las solicitudes recibidas por medio de la Dirección General. Como mínimo esta información es actualizada semestralmente.
Otra de las contribuciones en este sentido se relaciona con el convenio firmado entre la Secretaría de Educación, la Secretaría de Desarrollo Económico y el Sindicato del Seguro de la República Argentina durante el ejercicio 2002 mediante Protocolo N°1 del 28/10/02. El mismo se base en el

dictado de la Tecnicatura de Turismo y Hotelería a partir del año 2003. El aporte de la Subsecretaría de Turismo se circunscribe al asesoramiento respecto de la carrera, facilitando el acceso al Centro de Documentación Turística, promoviendo la realización de prácticas y pasantías educativas en las entidades agrupadas en las Asociaciones y Cámaras empresariales del sector. Cabe destacar que las pasantías educativas deben interpretarse como prácticas dirigidas y no remuneradas. La financiación de este proyecto se realizará con fondos del presupuesto de la Secretaría de Educación mientras que las instalaciones necesarias serán suministradas por el Sindicato del Seguro. Para poner en marcha dicho emprendimiento se han realizado varias reuniones con la Secretaría de Educación a los efectos de analizar y especificar la participación de la Dirección General de Desarrollo y Promoción Turística materializadas en actas confeccionadas por la Dirección General de Formación Profesional de la Secretaría de Educación.

Otro aporte en términos de oferta educativa constituye la creación de un programa de prácticas profesionales dirigidas con los distintos Centros de Enseñanza. A partir de las solicitudes de prácticas profesionales se realiza una análisis de viabilidad del pedido y se instrumenta el marco legal mediante convenios o disposiciones de la Dirección General con la intervención de Legales. Aprobada la práctica se realizan los cursos, se entregan los certificados de asistencia y se informan las evaluaciones a la institución solicitante.

- **Demanda educativa:** se capta a través de la participación en el Foro Sectorial de Turismo-Hotelería y Gastronomía- por medio del cual se fortalecen las relaciones con empleadores para evaluar prioridades y necesidades de cada uno de los sectores productivos demandantes de mano de obra afectada a servicios de turismo. El Foro actúa adecuando los planes de estudio en relación al mercado laboral, generando nuevas oportunidades de empleo y optimizando la calidad de los servicios profesionales de la Ciudad.

En el Foro están representados tres sectores: 1) el GCABA (a través de la Secretaría de Educación, la Secretaría de Desarrollo Económico y la Secretaría de Hacienda y Finanzas), 2) los trabajadores (a través de los sindicatos) y 3) los empleadores (a través de las cámaras que nuclean al sector turismo, gastronomía y hotelería)

- **Programa de Jornadas de Difusión:** tiene por objeto la realización de un cronograma de jornadas durante el ejercicio, organizando un programa de difusión propio y/o articulado con terceros, sobre temas de interés y en virtud de contenidos prioritarios. A tal efecto se convoca a los disertantes, se seleccionan los destinatarios, el lugar y fecha de las jornadas, se prepara el material didáctico, se entregan los certificados y se realiza una encuesta de satisfacción.
- **Formación interna:** tiene por objeto la capacitación del personal de la Dirección General, su integración con las distintas Secretarías Subsecretarías y dependencias del GCBA (entre otras Educación, Cultura, la Legislatura, etc.) y ampliar la ofertas de oportunidades de capacitación del personal de la Dirección General. A tal efecto se ha diseñado una cartelera de difusión de cursos de formación interna, contando en ciertos

casos con capacitadores externos para cumplimentar las demandas. Entre otros se dirige a intensificar los cursos de idiomas para atención al público, incorporando evaluación de los mismos, control de presentismo y seguimiento de los resultados obtenidos, cursos de computación mediante un relevamiento de las necesidades y favorecer la especialización técnica y de conducción para el personal de la Subsecretaría de Turismo. En cuanto a la integración con otras áreas se tiende a favorecer la formación y actualización por medio de la integración del personal de la Subsecretaría de Turismo con los cursos de la Dirección General de Empleo y Capacitación de la Dirección General de Microemprendimientos y otros organismo del GCBA.

- **Formación de conciencia para agentes claves:** está dirigido a organizar cursos con la finalidad de sensibilizar a personas vinculadas indirectamente con el turismo sobre la importancia del mismo y de la Ciudad como destino turístico. La comunidad receptiva de estos cursos son comerciantes, canillitas, miembros de las Fuerzas Armadas, de las Fuerzas de Seguridad, etc. La organización de los mismos surge a partir de la recepción de demandas de personas o instituciones, su análisis, la determinación de viabilidad, de los contenidos, su lugar, fecha, horario, duración y periodicidad, dictado de los cursos y entrega de certificados de asistencia.
- **Capacitación y coordinación a jefes y jefas de hogar:** tiene por objeto incorporar a los jefes y jefas de hogar a tareas propias del organismo, seleccionando a los destinatarios en forma conjunta con la Dirección General de Empleo y Capacitación, armando grupos de trabajo para el dictado de cursos de formación den las distintas áreas de trabajo, efectuando el seguimiento de las tareas y evaluando el cumplimiento de las obligaciones.