

---

**EL SECTOR PÚBLICO TURÍSTICO.  
APORTES SOBRE LOS ORGANISMOS DE TURISMO  
EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES - ARGENTINA**

Graciela Benseny (\*)  
Centro de Investigaciones Turísticas  
Universidad Nacional de Mar del Plata  
Funes 3250 - (7600) Mar del Plata  
Email: [benseny@mdp.edu.ar](mailto:benseny@mdp.edu.ar)

(\*) Licenciada en Turismo y Magister en Gestión Ambiental y Desarrollo Urbano. Universidad Nacional de Mar del Plata. Investigadora del Centro de Investigaciones Turísticas. Universidad Nacional de Mar del Plata. Jefe de Trabajos Prácticos por concurso en las cátedras Geografía Turística e Investigación Aplicada en Turismo, Área de Turismo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata



## RESUMEN

---

El presente artículo integra la investigación Turismo y Territorio - Dialéctica Turismo Interior y Turismo Litoral - Contribución al desarrollo local y regional, que está realizando el Centro de Investigaciones Turísticas de la Universidad Nacional de Mar del Plata. La investigación continúa estudios realizados y vinculados con la problemática de puesta en valor de una red turística y recreacional en el territorio de la Provincia de Buenos Aires (Argentina). La presencia de nodos con interés turístico del interior y del litoral, definidos a partir de estudios de casos, permite analizar la actualidad y la potencialidad de la actividad turística, considerando la incidencia de la litoralidad o interioridad con relación a las dimensiones territoriales, ambientales, sociales, económicas e institucionales.

La investigación *Turismo y Territorio - Dialéctica Turismo Interior y Turismo Litoral. Contribución al desarrollo local y regional*, se basa en la consideración de cinco dimensiones de estudio: ambiental, espacial, cultural, económica e institucional, que adquieren independencia temática y permiten una consideración a manera de subproyectos de investigación, para luego contemplar la articulación del análisis de los datos y evaluación de los resultados en forma integral de cada una de las dimensiones enunciadas. De manera particular en el contexto de la investigación se analiza la dimensión institucional, que expresa el proceso de gestión de la actividad turística, a partir del rol que desempeñan los actores sociales representantes del sector público, sector privado y tercer sector, vinculados directa o indirectamente con la actividad, para alcanzar el desarrollo turístico de una comunidad. En el presente artículo se realiza una serie de consideraciones sobre la estructura del sector público turístico argentino, en el ámbito nacional, provincial y municipal.

El presente artículo corresponde a la etapa de investigación en curso donde se identifica la estructura orgánico-funcional del sector turístico de los partidos que integran la Provincia de Buenos Aires. La información recolectada se analiza y desagrega en función de las regiones definidas en el *Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de la Provincia de Buenos Aires 2000-2003*, realizado por el organismo turístico provincial. Se presentan algunos resultados parciales que surgen del análisis institucional de los organismos municipales de turismo localizados en el territorio provincial. En una etapa de investigación posterior se analizará la incidencia de los municipios en función a su localización de interior o litoral.

*PALABRAS CLAVES: Sector público – Organismos oficiales de turismo – Estructura orgánico funcional – Gestión turística.*



## INTRODUCCIÓN

---

El turismo es una actividad compleja que cubre los desplazamientos de las personas, cuyo traslado se origina desde el lugar de residencia habitual hacia un destino seleccionado, respondiendo a diversas motivaciones y excluyendo las cuestiones migratorias o de trabajo diario. De esta manera, el turismo se convierte en un fenómeno global, basado en una actividad económica de gran importancia y altamente competitiva, generadora de empleo e ingresos que contribuye a la economía local, regional o nacional (McIntosh 2001).

En la sociedad moderna, el turismo asume un rol importante, tanto económico como social. Desde el punto de vista económico, genera actividades basadas en la prestación de servicios turísticos vinculados con el sector terciario de la economía, y desde el aspecto social, refleja la forma de canalizar las necesidades de descanso y recreación de las personas y, al mismo tiempo, el derecho a su ejercicio. Para alcanzar el desarrollo de la actividad, el Estado, a través de la administración pública, participa en la planificación, operación y regulación de los servicios turísticos.

Los servicios requeridos por el turista para concretar su viaje, así como las facilidades, instalaciones y equipamientos necesarios, son brindados por un conjunto de empresas públicas o privadas que, en forma independiente de su naturaleza jurídica y la prestación básica del servicio, persiguen un interés económico. Por otra parte, el interés que genera la actividad turística favorece la creación de organismos públicos de turismo, cuya acción se manifiesta en el estímulo y conducción del desarrollo de la actividad asumiendo un rol de administrador, basado en la definición de una política y planificación turística.

En este contexto se plantea el tema de estudio, con la finalidad de realizar un diagnóstico de la dimensión institucional del sector público turístico, a través de la identificación de los organismos oficiales de turismo, conformando la unidad de observación. El estudio es de carácter exploratorio y descriptivo, se aborda analizando las variables: ámbito de jurisdicción (nacional, provincial y municipal), tipología institucional (jerarquía en la estructura orgánico funcional) y área de gestión en la cual se contempla la cuestión turística. La obtención de los datos se realiza una sola vez en cada unidad de análisis, recurriendo a fuentes de información primarias y secundarias.

## SECTOR PÚBLICO TURÍSTICO

---

La expresión sector público hace referencia al conjunto de órganos y personas revestidas de poder para expresar la voluntad del Estado y hacerla cumplir a través de los mecanismos de la administración pública, siendo ésta quien da vida a las estructuras e instituciones que conforman el Estado, mediante procedimientos y procesos sistematizados que ponen en acción al gobierno y a las personas que lo integran. Un proceso es una secuencia constituida por diferentes fases o etapas de un acontecimiento, y un procedimiento es el método de ejecución. Debido a la diversidad de actividades que desempeña el Estado se origina una gran variedad de procedimientos que responden a la filosofía de la organización (Acerenza 1984).

El concepto de filosofía de la organización implica tomar una posición por parte del Estado con respecto a la actividad turística. De esta manera, es posible encontrar gobiernos a favor del desarrollo turístico, con una actividad real y fuertemente vigorizada, o bien una postura intermedia donde la actividad se presenta en forma embrionaria o débil con potencial desarrollo. Una situación extrema se refleja a través de la ausencia total de la actividad e interés del órgano decisorio.

En este sentido, el rol que asuma el Estado con respecto a la política turística se manifiesta a través de la manera activa o pasiva en que se involucre con la actividad. El involucramiento activo asume una acción deliberada por parte del gobierno, realizada para favorecer al sector turismo y, por lo tanto, implica el reconocimiento de las necesidades específicas de este sector y la participación operativa para lograr los objetivos fijados. La acción se puede reflejar mediante un enfoque gerencial donde, además de los objetivos, se introduce el apoyo legislativo y organizativo necesario; o bien, de desarrollo, donde el gobierno o sus agencias toman un papel operativo en el sector turístico. El involucramiento pasivo se manifiesta a través de una acción del gobierno que puede tener implicancias para el turismo, pero no está específicamente intencionada, puede ser obligatoria acompañada por legislación o de apoyo mediante medidas indirectas al sector (Lickorish 1993).

El estudio del sector público se realiza considerando el marco normativo y jurisdiccional vigente y la identificación del organismo oficial encargado de la gestión del turismo en la escala municipal en el contexto del territorio de la Provincia de Buenos Aires. La tipología institucional remite al estudio de la estructura organizacional municipal, que responde a una cuestión de orden administrativa y política, donde el sector turístico puede asumir distintas jerarquías, grado de centralización o descentralización y estar inserto en diferentes áreas de gestión. La jerarquía refleja el nivel que asume el organismo público de turismo en el organigrama municipal y, al mismo tiempo, permite visualizar el grado de centralización o descentralización, dependiendo de la figura orgánico funcional que adopte la misma.

El área de gestión donde se inserta la cuestión turística podrá ser exclusivamente turística o bien presentarse en forma compartida o integrada con otros sectores económicos. La primera situación evidencia especial interés del poder político para incluir la cuestión turística en las áreas de gestión; en cambio, cuando el turismo se presenta en forma integrada con otras áreas de gestión, denota una dependencia funcional con las actividades económicas o áreas de gestión incluyentes.

## **MARCO NORMATIVO Y ÁMBITO DE JURISDICCIÓN**

---

El análisis del marco normativo se formula a partir de la consideración de normas con alcance nacional, provincial y municipal. El contexto espacial donde se sitúa la investigación se inserta en el territorio de la Provincia de Buenos Aires, una de las veintitrés provincias que conforman la República Argentina. Es precisamente la Constitución Nacional donde se establece una forma de gobierno representativa, republicana y federal. De esta última característica se desprende la capacidad que tiene cada provincia para dictar su propia constitución, asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero (art. 5 y art. 123).

En la jurisdicción provincial surge una división política de segundo grado a partir de unidades espaciales de menor tamaño que reciben el nombre de partidos, donde el ámbito territorial del gobierno local coincide con los límites administrativos, sin tener en cuenta la cantidad de población y/o el número de localidades y su superficie (Paolini y Denda 1999). En la Sección Séptima de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires (art. 190 a 197) se presenta el régimen municipal, administración de intereses y servicios para los partidos que forman parte de su jurisdicción.

El municipio es uno de los tres niveles de gestión del gobierno que rige la organización institucional de la Argentina. La característica fundamental del federalismo se basa en la autonomía municipal, que implica la des-

centralización del poder en el territorio. La descentralización y el fortalecimiento municipal son aspectos contemplados por la reforma del Estado a partir de 1990 (art. 123 y 124 Reforma Constitucional de 1994), estableciendo que las provincias deben organizar un régimen que reconozca a las municipalidades su autonomía institucional, política, económico-financiera y administrativa.

La autonomía política implica la posibilidad de elegir en forma independiente a las autoridades. La autonomía económico-financiera permite al gobierno local definir y administrar por sí mismo sus recursos desde su presupuesto, así como también crear, percibir y gestionar por sí los recursos y desarrollar su capacidad económico-financiera. La autonomía institucional se manifiesta a través del ejercicio del poder constituyente, dictando sus propias normas, creando sus instituciones y estableciendo sus principios. La autonomía administrativa consiste en la independencia para definir, organizar y gestionar su estructura y designar su personal.

En el orden institucional, además de las constituciones provinciales y las leyes orgánicas municipales, sancionadas por las legislaturas provinciales, definen y detallan en forma precisa el régimen municipal. En la Provincia de Buenos Aires se adoptó un criterio cualitativo para definir a los municipios, haciendo referencia al carácter del gobierno que se organiza, en lugar de considerar el tamaño de las localidades. El criterio cualitativo surge de las características enunciadas en los artículos 190 a 197 de la Constitución Provincial determinando la composición de las municipalidades: departamento ejecutivo y departamento legislativo (art. 190), las facultades de cada departamento (art. 191), las atribuciones municipales (art. 192), las limitaciones (art. 193), la responsabilidad de los funcionarios y empleados municipales (art. 194); la formalidad de los actos municipales (art. 195), la vía para la resolución de los conflictos municipales (art. 196) y la acefalía municipal (art. 197) (Paolini y Denda, 1991).

El análisis del marco normativo se complementa con la Ley Orgánica Municipal (Decreto-Ley 6769/58). Esta norma determina que la administración local de los partidos de la Provincia está a cargo de una municipalidad compuesta por un Departamento Ejecutivo, desempeñado por un ciudadano con el título de Intendente, y un Departamento Deliberativo, integrado por ciudadanos con el título de Concejales, variando entre seis y veinticuatro según el número de habitantes (art. 1).

Esta misma norma en el Capítulo IV - Auxiliares del Intendente (art. 178) le confiere al Departamento Ejecutivo la autoridad para determinar la estructura administrativa de cada municipio a través de Secretarías y empleados del Departamento Ejecutivo; Organismos descentralizados, Comisiones de Vecinos y autoridades policiales establecidas en la jurisdicción de la Municipalidad.

Si bien en la Ley Orgánica Municipal no se menciona el número de Secretarías y de organismos descentralizados que un municipio puede integrar a su estructura, se hace referencia a la jerarquía de Secretaría o Secretarías (art. 181) y se indica la capacidad del Departamento Ejecutivo para delegarles facultades propias, detallando las atribuciones y obligaciones de las mismas. De esta manera, cada Municipio tiene la capacidad para definir su propia estructura organizativa, la cual se integra por Secretarías y además se contempla la posibilidad de incluir o excluir organismos o entes descentralizados.

Un municipio es una entidad autónoma. El concepto de autonomía municipal se convierte en el principio legal que garantiza el accionar del Intendente, se plantea en el artículo 5º de la Constitución Nacional y se ratifica en la norma provincial. La autonomía municipal implica el derecho que tiene una comunidad para gobernarse por sí misma, sin ingerencias de otras esferas, tanto del Estado nacional como del ámbito provincial. En términos institucionales representa el auto-gobierno local y plantea la capacidad del Departamento Ejecutivo para estable-

cer la propia estructura administrativa, la organización, el régimen impositivo y de los servicios públicos en el ámbito de su jurisdicción.

Un municipio está integrado por individuos ligados a través de relaciones de proximidad entre sus domicilios y por las normas socialmente aceptadas y políticamente sancionadas, que regulan su existencia. Los municipios se caracterizan por poseer una población residente y un territorio sobre el cual ejercen su jurisdicción. Su origen se basa en un asentamiento poblacional que adquiere importancia y requiere la presencia de una superestructura administrativa para lograr un adecuado funcionamiento, siendo su principal misión velar por el bien común de la población asentada en su territorio (Tauber 1999).

Esta situación se traduce en la presencia de una amplia diversidad institucional, dado que en el ámbito provincial conviven diferentes estructuras organizativas municipales que tienen bajo su responsabilidad la gestión pública del Sector Turismo. Al mismo tiempo, la atribución del Municipio para decidir su propia estructura, le otorga al sistema organizativo un cierto grado de vulnerabilidad, dado que el organigrama se adapta, flexibiliza y reorganiza en términos de la decisión política del momento.

Del mismo modo en que se plantea un marco legal con diferente jurisdicción, cada nivel de gobierno presenta su propia estructura funcional, dentro de la cual se considera conveniente localizar la unidad que se ocupa del sector turismo. La jerarquía y pertenencia, denotan con claridad la importancia que se le asigna a la actividad turística por parte de quienes toman las decisiones. A través de los años, tanto en el nivel nacional, como en el provincial, el organismo oficial de turismo se presenta dependiendo de diferentes áreas de gobierno.

## **ORGANISMOS OFICIALES DE TURISMO**

---

La importancia que el turismo tiene para la sociedad y la economía, suele traducirse a través de la creación de organismos del Sector Público responsables de la gestión del mismo. Los organismos públicos se especializan en definir y armonizar un conjunto de normas y criterios que regulan las formas operativas del sector.

En el contexto de la estructura administrativa pública existen diferentes organismos, algunos específicos y otros vinculados directamente o indirectamente con el turismo, que abarcan una serie de dependencias que pueden asumir diferente jerarquía (ministerio, organismos descentralizados o autónomos, etc.). En esencia, se encargan de administrar y custodiar los museos, el patrimonio histórico, las manifestaciones folklóricas, las zonas fronterizas, los puertos, aeropuertos, terminales de ferrocarril y ómnibus, las represas, las zonas costeras, los parques nacionales, etc. Estos organismos tienen injerencia en forma directa o indirecta sobre atractivos naturales y culturales, así como también sobre otros componentes de la infraestructura general y de la planta turística que, en algunos casos, dejan de ser administrados por organismos de turismo (Boullón 1990).

Los organismos específicos se ocupan directamente de administrar el sector turismo. Según el tipo de actividad y el ámbito de jurisdicción, se pueden encontrar empresas públicas operando un servicio en particular. El ejemplo más elocuente recae en los medios de transporte a través de empresas estatales o semipúblicas encargadas de operar un servicio en especial y, en menor medida, vinculadas con el alojamiento. En función al ámbito de jurisdicción que surge del gobierno federal, la actuación del sector público asume una estructura vertical con tres niveles básicos de organización: nacional, provincial y municipal.

En el orden nacional, el turismo representa la responsabilidad del Estado, por tal motivo es el encargado de formular la política turística general, instalando el sector en el contexto de la economía nacional, fijando objetivos,



medios y estrategias para alcanzarlos y promoviendo la actividad en el interior y fuera del país. El Estado, a través de los mecanismos de la administración pública, se encarga de instrumentar las políticas y acciones que definen la actividad turística, aplicando instrumentos de planificación que establezcan los mecanismos de acción para actuar en forma coordinada, y contemplar una gestión que propicie la participación de las instituciones públicas y privadas en beneficio de la comunidad receptora, para alcanzar una inserción fructífera de la actividad turística donde existan los recursos propicios (Lickorish 1994).

La posición que ocupa el turismo dentro del sector público depende del grado de importancia que la conducción política en un determinado momento le reconoce a la actividad. La conducción requiere la existencia de una organización institucional que contemple las diferentes facetas que implica el desarrollo de la actividad. El concepto de organización institucional hace referencia a la estructura orgánico funcional del organismo responsable de la conducción del sector turístico y los aspectos normativos que fomenten y regulen el desarrollo del turismo (Acerenza 1984).

En Argentina, el sector público nacional encargado de la gestión del turismo asume a partir de diciembre del año 2001 (según Decreto 111 del 28/12/2001) el rango de Secretaría y se integra al Deporte. Se denomina Secretaría de Turismo y Deporte de la Nación y depende directamente de Presidencia de la Nación. El plan de gobierno vigente (2005) plantea una política turística basada en los siguientes aspectos (Casanova Ferro 2004):

- a) Promover el turismo social como garantía de acceso a sectores vulnerables, recuperando la idea del turismo como derecho real del trabajador y proponer el mejoramiento de los complejos de alojamiento existentes.
- b) Buscar el crecimiento sostenido de la actividad turística como motor de la reactivación económica, generador de divisas y trabajo.
- c) Potenciar la promoción a través de eventos deportivos nacionales e internacionales, desestacionalizando la actividad, promoviendo áreas protegidas y tratando de integrar ofertas dentro del MERCOSUR.
- d) Proponer la implementación de un plan conjunto entre jurisdicciones nacionales y provinciales para el emplazamiento de Terminales de Cruceros en todo el país, canalizando la inversión pública y privada.
- e) Incorporar la Antártida Argentina como un destino turístico, combinado con Ushuaia.

El discurso político emanado del gobierno nacional intenta consolidar al turismo, el deporte y los Parques Nacionales como herramientas para construir un nuevo país. El argumento se basa en la Argentina como destino y haciendo una analogía propone a la actividad turística como locomotora del crecimiento nacional. Para alcanzar este objetivo, se definen las siguientes estrategias (Casanova Ferro, 2004):

- Desestacionalizar el turismo interno buscando una mayor presencia internacional y decididas acciones en el plano local, promoviendo los fines de semana largos y las fiestas provinciales, desarrollando mayor infraestructura y propuestas promocionales.
- Ampliar la promoción del turismo receptivo con una fuerte presencia institucional en el exterior, participando de ferias y workshops en todo el mundo con la finalidad de difundir la diversificada oferta nacional: nieve, pesca, tango, circuitos de turismo cultural, religioso, deportivo, termal, regional NOA, NEA, Cuyo, Patagonia, Buenos Aires, etc.
- Brindar apoyo a la Feria Internacional de Turismo (FIT).
- Desarrollar la Cuenta Satélite de Turismo para que la Argentina disponga de un instrumento estadístico confiable de la actividad turística.

- Desarrollar el turismo social bajo el lema "Turismo Solidario".

Cabe destacar que el organismo nacional de turismo, antes de asumir la actual denominación y luego de un largo período con el rango de Secretaría y área de gestión específica de Turismo, en el mes de setiembre del año 2001 logró el rango de Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte (según Decreto Nacional N° 1.366/01). El nivel ministerial tuvo un breve período de duración debido a un quiebre institucional originando por un cambio de gobierno que decidió retrotraer el reciente Ministerio al status anterior de Secretaría. Al margen de la crisis política, se considera destacable la inclusión del Sector Turismo en la agenda del gobierno nacional y el nivel jerárquico alcanzado, situación que pone en evidencia la importancia reconocida a la actividad.

En el ámbito de jurisdicción intermedia, el organismo oficial de turismo provincial se denomina Secretaría de Turismo y Deporte de la Provincia de Buenos Aires, depende en forma directa del Gobernador Provincial. Entre sus funciones se destaca la gestión, planificación y promoción del sector turístico. Implementa la política turística nacional y articula esfuerzos entre esta esfera política y el orden local, favoreciendo la asociatividad regional.

Si bien el organismo provincial comparte la denominación nacional, su creación es muy reciente. La estructura orgánica de la provincia se modificó en enero del año 2003 y se creó la actual Secretaría de Turismo y Deporte de la Provincia de Buenos Aires, de la cual dependen dos Subsecretarías vinculadas con cada área de gestión específica. En el organigrama anterior al año 2003 asumía el rango de Subsecretaría de Turismo, dependiendo del Ministerio de Producción.

Entre las principales funciones del organismo turístico provincial se encuentran la promoción, regulación y control de la actividad turística, la preservación del patrimonio natural y cultural de interés turístico, el fomento de la concientización turística en la comunidad receptora, el asesoramiento y la coordinación interinstitucional, ya sea con municipios, entidades de bien público o con empresas del sector, con la finalidad de desarrollar el turismo en su jurisdicción.

Para completar el análisis del ámbito jurisdiccional se introduce el nivel municipal. La actuación de las autoridades locales en el sector turístico gira en torno a cuestiones vinculadas con la promoción, desarrollo físico de la actividad, provisión de infraestructura básica, relevamiento y puesta en valor de recursos naturales y culturales presentes en el territorio del municipio.

La administración local es la encargada de realizar el planeamiento urbano, situación que implica la toma de decisiones sobre el otorgamiento de permisos, tanto para la construcción o instalación de determinadas actividades como la prestación de servicios. Ante una creciente afluencia de visitantes se torna imprescindible planificar el desarrollo turístico. En este nivel de actuación se deben buscar respuestas a las necesidades específicas de los residentes y visitantes.

En el ámbito de jurisdicción local, la identificación del organismo municipal de turismo no siempre comparte la misma designación que en el orden nacional o provincial. Existe una marcada heterogeneidad en su identificación, que se refleja tanto en el nivel jerárquico asignado en la estructura orgánico funcional, como en el área de gestión donde se incluye.

## **GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL**

---

La estructura orgánico funcional del sector turístico en los partidos de la Provincia de Buenos Aires se analiza según la información recolectada a través de diferentes consultas realizadas a la Secretaría de Turismo y

Deporte de la Provincia de Buenos Aires y el relevamiento de datos secundarios mediante la consulta a distintos sitios web (gubernamentales, institucionales o comerciales) de los partidos que integran el territorio bonaerense. La recolección de datos, procesamiento, análisis de la información y conclusiones se realiza durante el 2002, por lo tanto la denominación y jerarquía de los organismos turísticos municipales corresponde a ese momento.

El análisis de la estructura orgánico-funcional del sector turístico en los partidos de la Provincia de Buenos Aires se realiza aplicando el criterio de regionalización de la gestión turística en la Provincia de Buenos Aires (Mantero, 2001) y el "Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de la Provincia de Buenos Aires 2000-2003". Ambos documentos adoptan un criterio de regionalización turística basado en la consideración de los procesos históricos, geográficos, económicos y organizacionales del territorio, agrupando unidades administrativas completas y adyacentes con atributos afines, resultando: Región Metropolitana, Región del Litoral Fluvial y Delta, Región del Norte y Noroeste, Región de la Cuenca del Salado, Región del Centro, Región del Litoral Atlántico y Región del Sur.

La adopción de un enfoque de estudio a escala local, considerando como unidad de análisis el nivel jerárquico o rango de la estructura organizativa y el área de gestión que incluye la actividad turística en cada uno de los partidos que conforman la Provincia de Buenos Aires, permite apreciar los siguientes niveles jerárquicos: Ente, Secretaría, Subsecretaría, Dirección, Subdirección, Departamento, División, Coordinación, Comisión y Consejo Municipal.

En el Cuadro I se identifican los diferentes organismos de gestión turística municipal, agrupados en las regiones mencionadas, apreciándose en él su distribución.

En el ámbito provincial se aprecia que el organismo encargado de la gestión del turismo puede adoptar, dentro de la estructura municipal, diez niveles jerárquicos diferentes. El rango de Dirección asume la mayor participación (69%), representado por 92 partidos; con menor participación (12%), y en 16 partidos se verifica la presencia de Secretarías. El nivel de Subsecretaría alcanza el 9% de participación y se verifica en 12 partidos. Los restantes organismos responden a niveles jerárquicos de rango inferior, en su conjunto representan el 7% y se encuentran distribuidos en 10 partidos.

Si bien desde en el diseño organizacional la figura de Ente y Secretaría se ubican en una misma posición horizontal, con línea directa de dependencia vertical del Intendente, es importante destacar que el Ente reviste carácter descentralizado, posee autonomía técnica, administrativa y maneja su propio presupuesto. La descentralización se entiende como sinónimo de flexibilidad, que se traduce en un aumento de eficiencia en el proceso de toma de decisiones dentro del aparato administrativo del sector público.

En el territorio provincial se verifica la presencia de cuatro Entes de Turismo, localizados en los partidos de: General Pueyrredon, General Alvarado (Región Litoral Atlántico), Dolores (Región Cuenca del Salado) y Moreno (Región Metropolitana).

Con respecto al área de gestión de la estructura administrativa municipal responsable del Sector Turismo, se aprecia una amplia diversidad institucional que permite inferir la ausencia de un criterio homogéneo de identificación. Es posible plantear una clasificación basada en el diseño de la estructura administrativa, en algunos municipios el modelo organizativo contempla un área de gestión específica del Sector Turismo, lo cual pone en evidencia una fuerte identificación con la actividad. En cambio, en otras estructuras administrativas municipales las cuestiones turísticas se incluyen en diferentes áreas de gestión donde la actividad se encuentra integrada con otras temáticas no especificadas.

La conjunción se refleja a través de la identificación del área de gestión incluyente, que permite la posibilidad de articular con otros sectores comunales afines como: Turismo y Cultura, Turismo y Deporte, o bien unida a términos con singular afinidad como: Turismo y Educación, Turismo y Promoción, Turismo y Política Ambiental. A partir del criterio homogéneo que se aplica en la identificación del área de gestión, surgen veintidós combinaciones diferentes detalladas en el Anexo II.

De esta manera, se analiza el área de gestión, específica o integrada, donde se inserta la cuestión turística dentro de la estructura administrativa en los municipios de la provincia.

En el Cuadro II se observa que en el diseño de la estructura orgánica funcional en escala municipal en la Provincia de Buenos Aires, prevalece el modelo organizativo con áreas de gestión específica en Turismo, representado a través de 51 partidos (39%). Se destaca la relevancia que adquieren las áreas de gestión Cultura (26%) en 34 partidos y Deporte (22%) en 30 partidos. Sigue en orden de importancia el área de Producción (6%). Las restantes áreas de gestión (Recreación, Promoción, Desarrollo, Educación, Gobierno, Prensa y Política Ambiental) tienen muy escasa participación (1%).

Las áreas de gestión que se presentan con mayor reiteración surgen de la conjunción de Turismo, Cultura y Deporte. Estas tres opciones, en su conjunto se encuentran en 117 partidos (87%), el 13% restante se distribuye entre Producción que alcanza el 6%, en tanto que Educación, Recreación, Promoción, Gobierno, Desarrollo, Prensa y Política Ambiental, en su conjunto representan el 7% de las unidades consideradas.

Al combinar ambas variables analizadas, nivel jerárquico y área de gestión municipal (específica o integrada), teniendo en cuenta las sub-regiones que conforman la Provincia de Buenos Aires se aprecia la distribución detallada en Anexo III.

La Región Metropolitana constituida por treinta y ocho partidos presenta mayor variedad de diseños organizacionales. Se observa la presencia de un Ente de Turismo, así como otros niveles superiores reflejados a través de cinco Secretarías y cuatro Sub-Secretarías. La dispersión organizacional contempla la inclusión de niveles inferiores, representados por dos partidos que incorporan en su estructura el rango de Comisión Municipal y un partido donde se verifica la presencia de un Consejo Municipal. Al mismo tiempo, esta región presenta mayor diversidad con respecto al área de gestión donde se inserta la cuestión turística. Prevalece la inclusión de un área específica de Turismo en catorce partidos, siguiendo en orden de importancia un área de gestión vinculada con el Deporte en doce partidos y con Cultura en siete partidos.

Una mención especial reviste el Ente Municipal de Turismo del Partido de Moreno, dado que es el único ejemplo de un área de gestión específica con máximo nivel jerárquico en la Región Metropolitana. Si bien los partidos que conforman esta región comparten características geográficas homogéneas, no necesariamente poseen áreas de gestión similares. En este sentido, es pertinente destacar la heterogeneidad observada en el criterio de inserción de la cuestión turística. Además de las áreas mencionadas (Turismo, Deporte y Cultura) surgen Producción, Gobierno y Desarrollo.

La Región Litoral Fluvial y Delta integrada por seis partidos, presenta mayor homogeneidad en el criterio aplicado para incluir el sector turístico. En todos los partidos se encuentra un área de gestión específica, situación que permite inferir un sentido de pertenencia muy fuerte con la cuestión turística. Se observan tres niveles jerárquicos diferentes, prevaleciendo el rango de Dirección, seguidos por Subsecretaría y División.

La Región del Norte y Noroeste está formada por treinta y tres partidos que poseen una variada gama de diseños organizacionales con nivel jerárquico descendente directo. El nivel superior está representado a través de

dos Secretarías y el inferior por una Coordinación. En una posición intermedia de Dirección se alcanza la mayor representación en veintisiete partidos. En cuanto al criterio adoptado en la identificación, prevalece el área de gestión municipal vinculado con Cultura en once partidos. Le siguen en orden de importancia las áreas de gestión afines con el Deporte en diez partidos y el Turismo en nueve casos. Bajo el concepto de Varios se agrupan cuatro municipios con diferente perfil expresados a través de la inclusión de la cuestión turística bajo áreas de gestión denominadas: Educación (Florentino Ameghino), Prensa y Turismo (Rojas), Promoción, Industria y Turismo (Pergamino) y Política Ambiental (Chacabuco).

La Región Cuenca del Salado está integrada por diecinueve partidos. El rasgo predominante lo otorga la escasa presencia de áreas de gestión específicas en cuestiones turísticas, tan sólo se verifican cuatro casos. Desde el punto de vista del diseño organizacional, se aprecia una variada gama de niveles jerárquicos, comprendidos entre la figura de un Ente de Turismo (Dolores) y una División de Turismo (Ayacucho) en el escalón más bajo. Con respecto al área de gestión donde se incluye la cuestión turística, prevalece Cultura en seis partidos. Se destaca la alta participación de Producción en cinco partidos. En tanto que Deporte y Turismo aparece en cuatro partidos respectivamente.

La Región Centro está compuesta por seis partidos, que comparten un criterio organizacional más uniforme. Sólo se detectan dos niveles intermedios de Dirección y Subdirección. Con relación al área de gestión, prevalece la inclusión específica dentro de la temática turística en tres partidos, siguiendo en orden de importancia Cultura en dos partidos y Deporte en uno solo.

La Región Litoral Atlántico está integrada por doce partidos que comparten una imagen turística. Este hecho se manifiesta tanto en la estructura organizacional como en el área de gestión donde se incluye la cuestión turística. Desde el análisis de la estructura organizacional prevalecen niveles superiores, destacándose la presencia de dos Entes (Ente Municipal de Turismo del Partido de General Pueyrredon y Ente de Turismo de General Alvarado), seguido por cuatro Secretarías y una Dirección. Con relación al área de gestión prevalece el criterio específico de Turismo en ocho partidos, Cultura está presente en dos y Deporte y Producción en un solo partido.

La Región Sur está formada por veinte municipios con definido perfil turístico. El modelo organizacional de la región presenta jerarquías extremas, en el nivel superior se observan dos Secretarías y en el inferior una Coordinación. En una posición intermedia se aprecia una Subsecretaría, siete Direcciones y una División que comparten un área de gestión específica en Turismo. Las restantes áreas de gestión ubican las cuestiones turísticas bajo la incumbencia de Cultura, Deporte y Promoción en seis, dos y un partido respectivamente.

En síntesis, sobre los ciento treinta y cuatro partidos que conforman la Provincia de Buenos Aires, desde el punto de vista organizacional prevalece el rango de Dirección en noventa y dos. Con relación al área de gestión se destaca la presencia de cincuenta y un partidos con un área de Turismo específica; treinta y cuatro partidos donde la cuestión turística aparece bajo la órbita de Cultura; treinta partidos donde se inserta en Deportes; ocho partidos donde el Turismo se considera parte de Producción y en once partidos la cuestión turística asume una marcada diversidad de denominaciones vinculadas con Prensa, Promoción, Recreación, Política Ambiental y Educación.

## **REFLEXIONES SOBRE EL SECTOR PÚBLICO TURÍSTICO MUNICIPAL**

---

Del análisis realizado a través del Sector Público se aprecia que la estructura organizativa encargada de la gestión del turismo en el ámbito municipal asume diferentes niveles jerárquicos y se verifica una marcada hetero-

geneidad de criterios utilizados para la inclusión del Sector Turismo en las áreas de gestión, así como también en la línea de dependencia.

Cada partido tiene su propia estructura funcional, donde la jerarquía y pertenencia del organismo, así como el área de gestión donde se inserta, denota la importancia que tiene el turismo como actividad económica y social para quienes toman decisiones. De esta manera, el organismo público de turismo se presenta bajo una línea de dependencia que puede responder a diferentes áreas del gobierno municipal.

Por otra parte, en función a los principios de autonomía reglamentados por la Ley Orgánica Municipal, el Departamento Ejecutivo de cada partido provincial tiene autoridad para determinar su propia estructura, situación que le otorga una cierta inestabilidad a la estructura organizativa dentro de una misma gestión política, dado que los organismos pueden sufrir cambios de jerarquía y denominación.

La relevancia de un organismo en la estructura organizacional se considera como un principio general de actuación, que permite lograr un adecuado equilibrio entre el respeto de la autonomía funcional de cada una de las partes del gobierno municipal y la necesidad de mantener la suficiente atención en la gestión. Mientras que en algunos partidos la autoridad turística pública adquiere identidad propia y desde la jerarquía en la estructura organizativa se presenta como un ente descentralizado con actuación específica en el sector, en otros municipios reviste un nivel jerárquico medio o inferior.

De acuerdo con la departamentalización funcional de la estructura municipal en el territorio de la Provincia de Buenos Aires se aprecian diez niveles jerárquicos, alcanzando en el rango de Dirección la mayor representación, seguido en orden de importancia por Secretaría y Subsecretaría. Bajo la denominación de Ente se registran cuatro casos, de los cuales dos se localizan en partidos que tienen fuerte imagen turística (General Pueyrredon y General Alvarado).

Los partidos que presentan estructuras administrativas con niveles jerárquicos superiores, denominación exclusiva o asociada al turismo y se insertan en un área de gestión específica, en función a la regionalización aplicada en el estudio que surge del Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de la Provincia de Buenos Aires 2000 - 2003, elaborado por el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, son:

\* **Región Metropolitana:**

- Ente Municipal de Turismo: Moreno.
- Secretaría de Turismo: Luján.

\* **Región Litoral Fluvial y Delta:**

- Subsecretaría de Turismo: Ramallo.
- Dirección de Turismo: San Nicolás, San Pedro, Baradero, Zárate.
- División de Turismo: Campana.

\* **Región Norte y Noroeste:**

- Dirección de Turismo: Junín, Salto, Mercedes, Monte, Navarro, San Antonio de Areco, General Viamonte y Pergamino.
- Departamento de Turismo: Lobos.

\* **Región Cuenca del Salado:**

- Ente Municipal de Turismo: Dolores
- Secretaría de Turismo y Deporte: Chascomús, Secretaría de Producción, Planeamiento y Turismo: Magdalena.

- Dirección de Turismo: General Belgrano.
- División de Turismo: Ayacucho.
- \* **Región Centro:**
  - Dirección de Turismo: Tandil y Olavarría.
  - Sub Dirección de Turismo: Benito Juárez.
- \* **Región Litoral Atlántico:**
  - Ente de Turismo: General Pueyrredon y General Alvarado.
  - Secretaría de Turismo: La Costa, Villa Gesell, Pinamar (Turismo, Cultura y Producción), Mar Chiquita (Producción y Turismo), Necochea (Turismo, Cultura y Deporte).
  - Subsecretaría de Deportes, Cultura y Turismo: Balcarce.
  - Dirección de Turismo: San Cayetano y General Madariaga.
- \* **Región del Sur:**
  - Secretaría de Cultura, Deportes y Turismo: Monte Hermoso y General Lamadrid
  - Subsecretaría de Turismo: Tres Arroyos.
  - Dirección de Turismo: Adolfo Alsina, Guaminí, Laprida, Torquinst, Coronel Rosales, Patagones, Villariño (Producción y Turismo).
  - División de Turismo: Puan.
  - Coordinación de Promoción y Turismo: Saavedra.

Luego de analizar el marco normativo vigente y en función a las atribuciones conferidas al Intendente por la Ley Orgánico Municipal, se desprende la ausencia de un criterio único, aceptable y vigente para definir el diseño organizacional de las estructuras oficiales del sector turismo en el ámbito municipal. Es por ello que en el contexto provincial, el área de gestión donde se incluye el sector turismo puede asumir diferentes niveles jerárquicos (Ente, Secretaría, Subsecretaría, Dirección, Subdirección, Departamento, División y Coordinación) y depender de un área específica de Turismo o bien presentarse vinculada con: Cultura, Deportes, Producción, Recreación, Educación, Promoción, Gobierno, Desarrollo, Prensa y Política Ambiental.

Esta marcada diversidad institucional se refleja a través de diferentes niveles jerárquicos, denominaciones y áreas de gestión disímiles donde se inserta el Sector Turismo. El lugar asignado al Turismo en la estructura administrativa del Sector Público depende de la orientación y el grado de reconocimiento que la autoridad municipal le asigna a la actividad, un cambio en el gobierno se puede ver reflejado en una modificación de la orientación del organismo encargado de la gestión del turismo, así como también puede variar su jerarquía, el grado de centralización o descentralización, o bien su denominación. La inestabilidad política puede provocar alteraciones en la organización institucional del sector y modificar la estructura orgánico-funcional responsable de la gestión del turismo.

En forma independiente de la jerarquía y área de gestión que el turismo pueda asumir en la estructura administrativa del sector público, una eficiente conducción requiere la existencia de una organización institucional que permita contemplar las distintas facetas que presenta el desarrollo de la actividad. La organización institucional hace referencia a la estructura orgánica y funcional del organismo responsable de la conducción del sector y además, de los aspectos normativos a través de los cuales el organismo fomenta y regula el desarrollo del turismo. Desde la perspectiva de la administración, un cambio en la estructura organizacional busca mejorar la gestión de la organización y convertirla en una estructura dinámica, interesada en mejorar el modo de articulación interna (Mintzberg 1998).

## BIBLIOGRAFÍA

---

- ACERENZA, Miguel Angel: « *Administración del Turismo. Conceptualización y Organización*». Volumen 1, Ed. Trillas, México, 1984. Edición 1991.
- BOULLON, Roberto: « *Los Municipios Turísticos*». Ed. Trillas, México, 1990.
- CASANOVA FERRO, Gonzalo: « *Manual de Derecho Tributario y Turismo - Una perspectiva integral desde la problemática jurídica turística*». Editorial Libronauta, Argentina, 2004.
- LICKORISH, Leonard J.: « *Desarrollo de Destinos Turísticos, Políticas y Perspectivas*». Ed. Diana, México. 1994.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto: « *Metodología de la Investigación*». Ed. Mc Graw Hill, México, 1996.
- MANTERO, Juan Carlos : « *Centros Urbanos Bonaerenses: Red Turístico - Recreacional*». Revista APORTES y Transferencias, Año 5 vol 1, CIT UNMdP, Mar del Plata, 2001.
- McINTOSH, Robert; GOELDNER, Charles y RITCHIE, Brent : « *TURISMO Planeación, Administración y Perspectivas*». Ed. Limusa Wiley, México, 2001.
- MINTZBERG, Henry: « *Diseño de Organizaciones Eficientes*». Ed. Ateneo, Buenos Aires, 1998.
- PAOLINI, Norma y DENDA, Elena: « *Regionalización y Municipios de la Provincia de Buenos Aires. Recursos Fiscales*»; publicado en Modernización y Reforma del Estado, Provincia de Buenos Aires, Universidad Nacional de La Plata, Editorial REUNÍ, 1999.
- TAUBER, Fernando: « *Municipio y Desarrollo, el nuevo desafío*». Ed. de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina, 1999.
- VERA, Fernando y otros: « *Análisis territorial del turismo*». Ed. Ariel, Barcelona, España, 1997.

### Documentos:

- Constitución de la Nación Argentina, Constitución de la Provincia de Buenos Aires, Ley Orgánica de las Municipalidades - Decreto/Ley 6769/58 y modificatorias, Ordenanzas de la Municipalidad del Partido de General Pueyrredon N° 7989/90; 1491/96 y 14.413/01.
- Subsecretaría de Turismo (2000), Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de la Provincia de Buenos Aires 2000 - 2003 - Gobierno de la Provincia de Buenos Aires - Ministerio de Producción.



Cuadro I. Nivel Jerárquico del Organismo Municipal de Turismo

<i>Nivel Jerárquico</i>	<i>Cantidad de partidos</i>	<i>Participación Provincial</i>
Ente descentralizado	4	3%
Secretaría	16	12%
Subsecretaría	12	9%
Dirección	92	69%
Subdirección	1	1%
Departamento	1	1%
División	3	2%
Coordinación	2	1%
Comisión	2	1%
Consejo Municipal	1	1%
TOTALES	134	100%

Fuente: Elaboración propia (2002)

Cuadro II. Áreas de Gestión donde se incluye el Sector Turismo

<i>Áreas de Gestión</i>	<i>Cantidad de Partidos</i>	<i>Participación Provincial</i>
Turismo	51	39%
Cultura	34	26%
Deporte	30	22%
Producción	9	6%
Recreación	2	1%
Promoción	2	1%
Desarrollo	2	1%
Educación	1	1%
Gobierno	1	1%
Prensa	1	1%
Política Ambiental	1	1%
TOTAL	134	100%

Fuente: Elaboración propia (2002)

Anexo I. Áreas de Gestión Turística Municipal (1)

<i>Regiones Pcia. de Buenos Aires</i>	<i>Partidos</i>	<i>Nivel Jerárquico</i>	<i>Área de Gestión Turística</i>
METROPOLITANA	San Isidro	Dirección	Dirección de Turismo
	San Fernando	Dirección	Dirección de Turismo
	Tigre	Subsecretaría	Subsecretaría de Turismo
	Vicente López	Dirección	Dirección de Turismo
	Avellaneda	Dirección	Dirección de Turismo
	Berazategui	Dirección	Dirección de Recreación y Turismo
	Berisso	Subsecretaría	Subsecretaría de Producción
	Ensenada	Dirección	Dirección de Turismo
	Florencio Varela	Dirección	Dirección de Deporte y Turismo
	La Plata	Secretaría	Secretaría de Cultura
	Quilmes	Consejo	Consejo Municipal de Turismo
	Almirante Brown	Dirección	Dirección de Deportes, Recreación y Turismo
	Coronel Brandsen	Dirección	Dirección de Cultura
	Cañuelas	Dirección	Dirección de Turismo
	Esteban Echevarría	Dirección	Dirección de Cultura y Turismo
	Ezeiza	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	General Las Heras	Comisión	Comisión de Cultura y Turismo
	Lanús	Dirección	Dirección de Deportes, Recreación y Turismo
	Lomas de Zamora	Dirección	Dirección General de Turismo Social
	Presidente Perón	Subsecretaría	Subsecretaría de Cultura, Medio Ambiente y Turismo
	San Vicente	Secretaría	Secretaría de Deportes, Turismo y Ecología
	Escobar	Dirección	Dirección de Turismo
	Exaltación de la Cruz	Dirección	Dirección de Cultura y Turismo
	General Rodríguez	Secretaría	Secretaría de Gobierno, Deportes, Cultura y Turismo
	Luján	Secretaría	Secretaría de Turismo
	Pilar	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo Social
	General San Martín	Dirección	Dirección de Turismo
	Hurlingham	Dirección	Dirección de Cultura y Deportes
	Ituzaingó	Dirección	Dirección de Deportes
	José C. Paz	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	La Matanza	Dirección	Dirección de Recreación y Turismo
	Marcos Paz	Comisión	Comisión Municipal de Turismo
	Malvinas Argentinas	Dirección	Dirección de Deportes, Turismo y Recreación
	Merlo	Subsecretaría	Subsecretaría de Deportes y Turismo
Moreno	Ente	Ente Municipal de Turismo	
Morón	Secretaría	Secretaría de Desarrollo Social	
San Miguel	Dirección	Dirección de Deportes y Recreación	
Tres de Febrero	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo Social	

Anexo I. Áreas de Gestión Turística Municipal (2)

<i>Regiones Pcia. de Buenos Aires</i>	<i>Partidos</i>	<i>Nivel Jerárquico</i>	<i>Área de Gestión Turística</i>
LITORAL FLUVIAL Y DELTA	Baradero	Dirección	Dirección de Turismo
	Campana	División	División de Turismo
	Ramallo	Subsecretaría	Subsecretaría de Turismo
	San Nicolás	Dirección	Dirección de Turismo
	San Pedro	Dirección	Dirección de Turismo
	Zárate	Dirección	Dirección de Turismo
NORTE Y NOROESTE	Arrecifes	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Capitán Sarmiento	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Carmen de Areco	Coordinación	Dirección de Cultura y Turismo
	Colón	Secretaría	Secretaría de Deportes y Turismo
	Pergamino	Dirección	Dirección de Producción Industrial y Turismo
	Salto	Dirección	Dirección de Turismo
	Chivilcoy	Secretaría	Secretaría de Cultura y Turismo
	Lobos	Departamento	Departamento de Turismo
	Mercedes	Dirección	Dirección de Turismo
	Monte	Dirección	Dirección de Turismo
	Navarro	Dirección	Dirección de Turismo
	San Antonio de Areco	Dirección	Dirección de Turismo
	San Andrés de Giles	Dirección	Dirección de Cultura y Turismo
	Suipacha	Dirección	Dirección de Cultura
	Chacabuco	Dirección	Dirección de Política Ambiental
	General Arenales	Dirección	Dirección de Cultura y Deportes
	General Pinto	Dirección	Dirección de Cultura
	Junín	Dirección	Dirección de Turismo
	Leandro N. Alem	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Lincoln	Dirección	Dirección de Cultura
	Rojas	Dirección	Dirección de Prensa y Turismo
	Alberti	Dirección	Dirección de Cultura
	Bragado	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Carlos Casares	Dirección	Dirección de Cultura, Deportes y Turismo
	General Viamonte	Dirección	Dirección de Turismo
	Hipólito Yrigoyen	Dirección	Dirección de Deportes
	Nueve de Julio	Subsecretaría	Subsecretaría de Cultura
	Pehuajó	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Carlos Tejedor	Dirección	Dirección de Cultura
	Florentino Ameghino	Dirección	Dirección de Educación y Cultura
	General Villegas	Subsecretaría	Subsecretaría de Deportes y Turismo
	Rivadavia	Dirección	Dirección de Deportes y Cultura
Trenque Lauquen	Dirección	Dirección de Deportes	

Anexo I - Áreas de Gestión Turística Municipal

<i>Regiones Pcia. de Buenos Aires</i>	<i>Partidos</i>	<i>Nivel Jerárquico</i>	<i>Área de Gestión Turística</i>
CUENCA DEL SALADO	Bolívar	Dirección	Dirección de Cultura
	General Alvear	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Roque Pérez	Dirección	Dirección de Producción
	Saladillo	Dirección	Dirección de Cultura y Turismo
	Tapalqué	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	25 de Mayo	Dirección	Dirección de Deportes, Cultura y Turismo
	Castelli	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Chascomús	Secretaría	Secretaría de Turismo y Deportes
	Magdalena	Secretaría	Secretaría de Producción, Planeamiento y Turismo
	Punta Indio	Dirección	Dirección de Producción
	Tordillo	Dirección	Dirección de Cultura, Educación y Deportes
	Ayacucho	División	División de Turismo
	Dolores	Ente	Ente Municipal de Turismo
	General Belgrano	Dirección	Dirección de Turismo
	General Guido	Dirección	Dirección de Cultura
	General Paz	Subsecretaría	Subsecretaría de Producción
	Las Flores	Subsecretaría	Subsecretaría de Cultura
	Maipú	Subsecretaría	Subsecretaría de Cultura y Educación
Pila	Dirección	Dirección de Producción	
CENTRO	Azul	Dirección	Dirección de Cultura, Educación, Deportes y Turismo
	Benito Juárez	Subdirección	Subdirección de Turismo
	González Chaves	Dirección	Dirección de Cultura
	Olavarría	Dirección	Dirección de Turismo
	Tandil	Dirección	Dirección de Turismo
	Rauch	Dirección	Dirección de Deporte y Turismo
LITORAL ATLÁNTICO	Balcarce	Subsecretaría	Subsecretaría de Turismo y Cultura
	General Alvarado	Ente	Ente de General Alvarado de Turismo - EGATUR
	General Lavalle	Dirección	Dirección de Cultura, Turismo y Deporte
	General Madariaga	Dirección	Dirección de Turismo, Educación y Deportes
	General Pueyrredón	Ente	Ente Municipal de Turismo - EMTUR
	La Costa	Secretaría	Secretaría de Turismo
	Lobería	Dirección	Dirección de Producción
	Mar Chiquita	Secretaría	Secretaría de Producción y Turismo
	Necochea	Secretaría	Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes
	Pinamar	Secretaría	Secretaría de Turismo, Cultura y Producción
	San Cayetano	Dirección	Dirección de Turismo
	Villa Gesell	Secretaría	Secretaría de Turismo y Cultura

Anexo I - Áreas de Gestión Turística Municipal (4)

<i>Regiones Pcia. de Buenos Aires</i>	<i>Partidos</i>	<i>Nivel Jerárquico</i>	<i>Área de Gestión Turística</i>
DEL SUR	Adolfo Alsina	Dirección	Dirección de Turismo
	Daireaux	Dirección	Dirección General de Cultura, Deporte, Turismo e Información Pública
	Guaminí	Dirección	Dirección de Turismo
	Pellegrini	Dirección	Dirección de Cultura, Prensa y Difusión
	Saliqueló	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	Tres Lomas	Dirección	Dirección de Cultura
	Coronel Pringles	Dirección	Dirección de Deportes y Turismo
	General Lamadrid	Secretaría	Secretaría de Cultura, Deportes y Turismo
	Coronel Suárez	Dirección	Dirección de Cultura, Educación y Turismo
	Laprida	Dirección	Dirección de Turismo
	Puán	División	División de Turismo
	Saavedra	Coordinación	Coordinación de Promoción y Turismo
	Torquinst	Dirección	Dirección de Turismo
	Bahía Blanca	Dirección	Dirección de Promoción del Turismo
	Coronel Rosales	Dirección	Dirección de Turismo
	Coronel Dorrego	Dirección	Dirección de Cultura, Deportes y Turismo
	Monte Hermoso	Secretaría	Secretaría de Cultura, Deportes y Turismo
	Patagones	Dirección	Dirección de Turismo
	Tres Arroyos	Subsecretaría	Subsecretaría de Turismo
Villarino	Dirección	Dirección de Producción y Turismo	

Anexo II - Áreas de Gestión Pública donde se incluye el Sector Turismo

TURISMO	CULTURA	DEPORTE	PRODUCCIÓN	RECREACIÓN	EDUCACIÓN	PROMOCIÓN	GOBIERNO	DESARROLLO	PRENSA	POLÍTICA AMBIENTAL
Turismo (45)	Cultura (14)	Deporte (5)	Producción (5)	Recreación y Turismo (2)	Educación y Cultura (1)	Promoción (1)	Gobierno, Deportes, Cultura y Turismo (1)	Agencia de Desarrollo (1)	Prensa y Turismo (1)	Política Ambiental (1)
Turismo Social (1)	Cultura y Turismo (8)	Deporte y Turismo (16)	Producción y Turismo (3)			Promoción Industrial y Turismo (1)		Desarrollo Social (1)		
Turismo y Deporte (1)	Cultura y Deporte (2)	Deporte y Turismo Social (2)	Producción, Planeamiento y Turismo (1)							
Turismo, Deporte y Cultura (1)	Cultura, Deporte y Turismo (5)	Deporte, Turismo y Ecología (1)								
Turismo, Cultura y Deportes (1)	Cultura y Educación (1)	Deporte y Recreación (1)								
Turismo, Cultura y Producción (1)	Cultura, Educación y Turismo (1)	Deportes, Recreación y Turismo (3)								
Turismo, Educación y Deporte (1)	Cultura, Deporte, Turismo e Información Pública (1)	Deporte y Cultura (2)								
	Cultura, Medio Ambiente y Turismo (1)	Deporte, Cultura y Turismo (2)								
	Cultura, Prensa y Difusión (1)									
51	34	30	9	2	2	2	1	2	1	1

Anexo III - Nivel Jerárquico y Áreas de Gestión donde se inserta el Sector Turismo

Regiones	Nivel Jerárquico	Turismo	Cultura	Deporte	Producción	Varios	Total
1. Metropolitana	Ente	1	---	---	---	---	1
	Secretaría	1	1	1	---	2	5
	Subsecretaría	1	1	1	1	---	4
	Dirección	9	4	10	---	2	25
	Comisión Municipal	1	1	---	---	---	2
	Consejo Municipal	1	---	---	---	---	1
	<b>Subtotal</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>38</b>
2. Litoral Fluvial y Delta	Subsecretaría	1	---	---	---	---	1
	Dirección	4	---	---	---	---	4
	División	1	---	---	---	---	1
	<b>Subtotal</b>	<b>6</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>6</b>
3. Norte y Noroeste	Secretaría	---	1	1	---	---	2
	Subsecretaría	---	1	1	---	---	2
	Dirección	7	8	8	---	4	27
	Departamento	1	---	---	---	---	1
	Coordinación	---	1	---	---	---	1
	<b>Subtotal</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>---</b>	<b>4</b>	<b>33</b>
4. Cuenca del Salado	Ente	1	---	---	---	---	1
	Secretaría	1	---	---	1	---	2
	Subsecretaría	---	2	---	1	---	3
	Dirección	1	4	4	3	---	12
	División	1	---	---	---	---	1
	<b>Subtotal</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>---</b>	<b>19</b>
5. Centro	Dirección	2	2	1	---	---	5
	Subdirección	1	---	---	---	---	1
	<b>Subtotal</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>---</b>	<b>---</b>	<b>6</b>
6. Litoral Atlántico	Ente	2	---	---	---	---	2
	Secretaría	4	---	---	---	1	5
	Subsecretaría	---	---	1	---	---	1
	Dirección	1	2	---	1	---	4
	<b>Subtotal</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
7. Sur	Secretaría	---	2	---	---	---	2
	Subsecretaría	1	---	---	---	---	1
	Dirección	7	4	2	1	1	15
	División	1	---	---	---	---	1
	Coordinación	---	---	---	---	1	1
	<b>Subtotal</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
	<b>TOTALES</b>		<b>51</b>	<b>34</b>	<b>30</b>	<b>8</b>	<b>11</b>