

1914

SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA,  
COMERCIO Y MINERIA

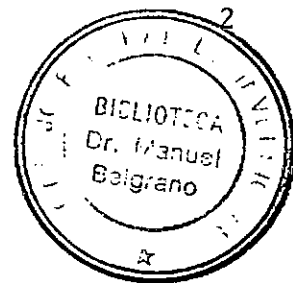
PROVINCIA DE ENTRE RIOS

N 111  
V 13  
A 2222

Dirección: Proyectos

Area: Organización y Administración Pública

Consejo Federal de Inversiones  
diciembre 1986



INDICE

<u>Denominación</u>	<u>Página</u>
. <u>Documento N° 1:</u> . ELEMENTOS PARA EL ANALISIS DE ESTRUCTURA	3
— . <u>Documento N° 2:</u> . OBJETIVO Y PRINCIPALES ALTER- NATIVAS	12
. <u>Documento N° 3:</u> . ESTRUCTURA: MISION Y FUNCIONES	23
. <u>Documento N° 4 - a.</u> . ESTRUCTURA: PROPUESTA	34
. <u>Documento N° 4 - b.</u> . ESTRUCTURA: ALTERNATIVA E INVEN- TARIO DE PUESTOS	41
. <u>Documento N° 5</u> . DIRECCION DE TURISMO	55

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

DOCUMENTO N° 1

ELEMENTOS PARA ANALISIS DE ESTRUCTURA

febrero 1986

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES****1.- INTRODUCCION:**

Inicialmente se promueve un mecanismo participativo entre la Subsecretaría y las Direcciones que la componen. Para ello se propone un plan de trabajo tentativo (Anexo N°1); un temario para reuniones en donde se considere la organización y conducción superior (Anexo N°2); un glosario básico sujeto a modificaciones (Anexo N°3); una propuesta de niveles de responsabilidad (Anexo N°4) y bibliografía reciente, referida a la organización pública y su simbiosis con la política, la tecnología, la economía y el funcionario.

Lo precedente sirve de soporte para las reuniones y la participación activa y fundada.

Las conclusiones del Taller N° 1, serán la síntesis de las elaboraciones de los funcionarios y el técnico del C.F.I.

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Expte: C.F.I. 1168  
 Tema: "Organización de la Subsecretaría de Comercio, Industria y Minería".  
 Área: Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería  
 Provincia: Entre Ríos

N°	Tareas	Documento	Responsable	Fechas/Plazos	Aprobación
1	Relevamiento de información	Leyes - Decretos	C.F.I.		
2	Entrevistas Direcciones	Textos seleccionados	C.F.I.-Provincia	Febrero/86	C.F.I.-Provincia
3	Envío bibliografía de apoyo	Doc. N° 1: Estructura actual	C.F.I.	Febrero/86	
4	Redacción base sobre estructura actual	Doc. N° 2: Objetivos y principales alterativas	C.F.I.	Febrero/86	
5	Redacción base Taller N° 1 sobre Objetivos y alternativas organizativas	Informe de viaje y Plan de Trabajo	C.F.I.-Provincia	1 a 3 abril/86	
6	Constitución equipo trabajo y Taller N° 1 con Directores	Doc. N° 3: Estructura, Misión y Funciones	C.F.I.	10 abril/86	
7	Redacción base Taller N° 2 sobre Organización y Conducción Superior	Doc. N° 3 y bibliografía	C.F.I.-Provincia	28 a 30 abril/86	
8	Taller N° 2. Incluye mecanismos de conducción	Instrumento de estructura, misión y funciones	C.F.I.	10 mayo/86	
9	Redacción conclusiones Taller N° 2	Proyecto de decreto	Provincia	30 mayo/86	Provincia
10	Forma jurídica	Aplicación decreto	Provincia	a determinar	
11	Reunión con personal de Direcciones				
		CONTENIDOS		Responsable	
Productos FINAL				Provincia con asesoramiento del C.F.I.	
				Provincia	

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

## Anexo N° 2

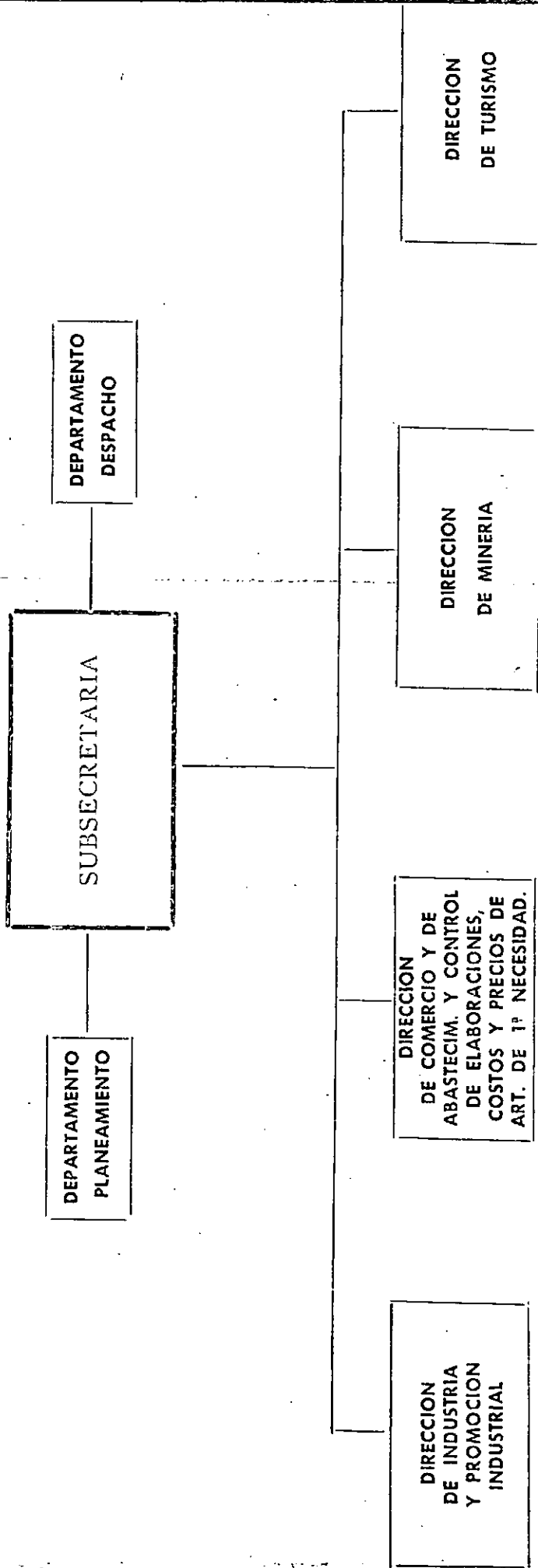
## TALLER SOBRE ORGANIZACION Y CONDUCCION SUPERIOR

Expte.: 1168  
 Fecha: 28 a 30-4-86  
 Expositor: Cr. Dante A. Donolo - C.F.I.  
 Intensidad: 3 hs./diarias, preferentemente por la tarde  
 Area: Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería  
 Provincia: Entre Ríos

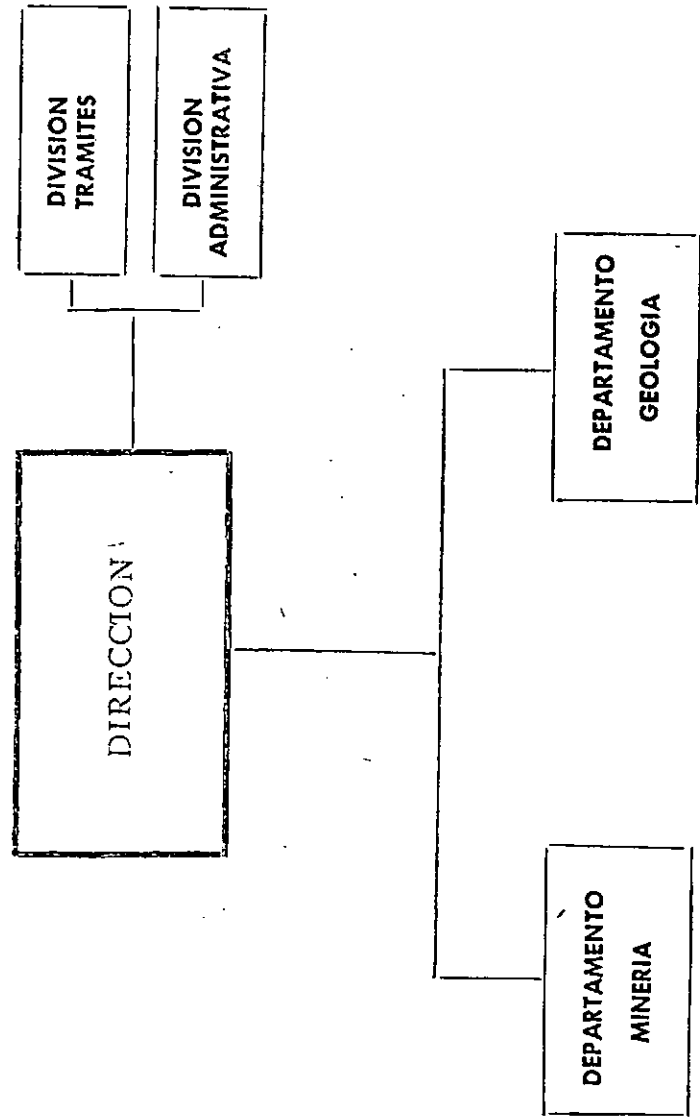
## TEMARIO INDICATIVO

Horas	Carácter	D I A S			Bibliografía
		28-4-86	29-4-86	30-4-86	
1	EXPOSICION  ANALISIS	El funcionario público y el entorno político.  Sector público: características y subsistemas  Gobierno nacional y gobierno de provincias  Organización: concepto y elementos	El funcionario público y el entorno económico  Subsistemas de la organización  Participación institucionalizada. Ombudsman Administración: -Planificación-control -Toma de DECISIONES	Perfil cuantitativo y cualitativo del funcionamiento del gobierno  Conducción  Compromiso social  Conflicto  Innovación y cambio  SISTEMA de INFORMACION	"Organizaciones completas"  Ley Ministerios Reglamento orgánico  Dec. 3711/84  Documento N° 3  Estilos de conducción Normas provinciales
2	PRACTICA CONJUNTA	Organigrama: Misión y funciones	Objetivo, misión y funciones de la Subsecretaría	Planificación estratégica y operativa. Control de la Subsecretaría	<u>EQUIPO</u>  Subsecretaría I.C. y M.
3	PROPUESTA POR LOS PARTICIPANTES	Recopilación de información. Estructura de Dirección de Comercio Exteriores	Redacción de estructura y misiones de Subsecretaría Forma jurídica	Propuesta de mecanismos de planificación-control servicios comunes	O. y Sistemas

SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA



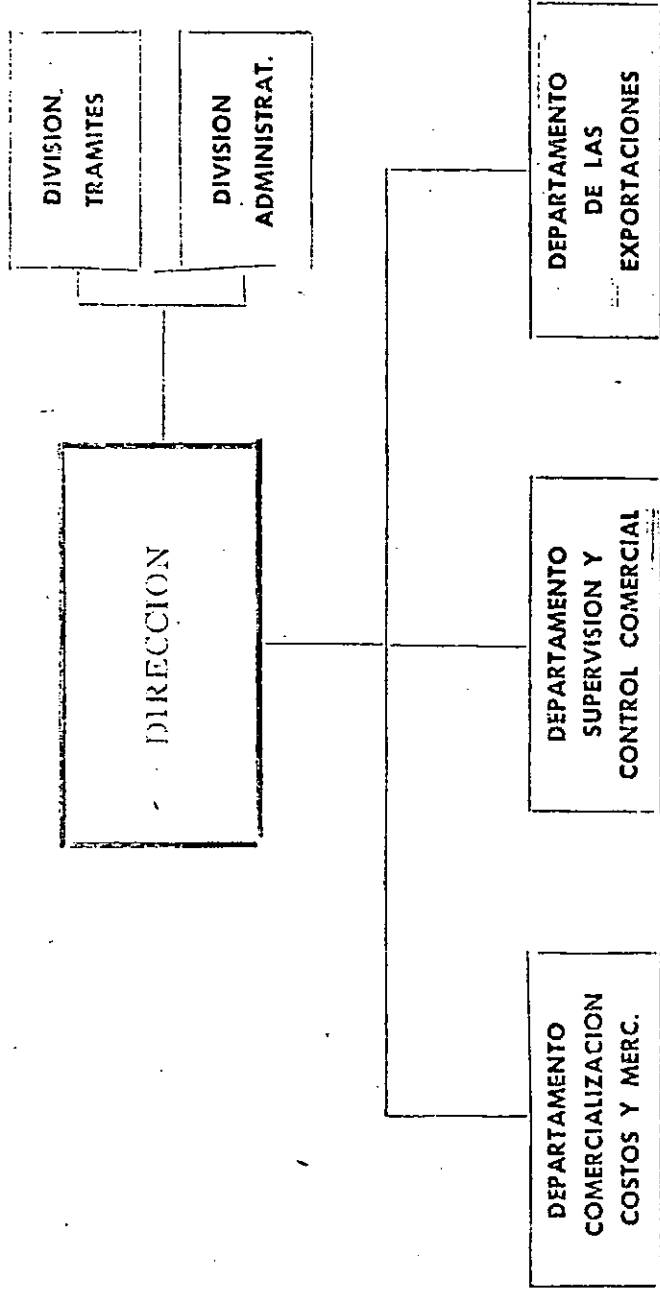
DIRECCION DE MINERIA



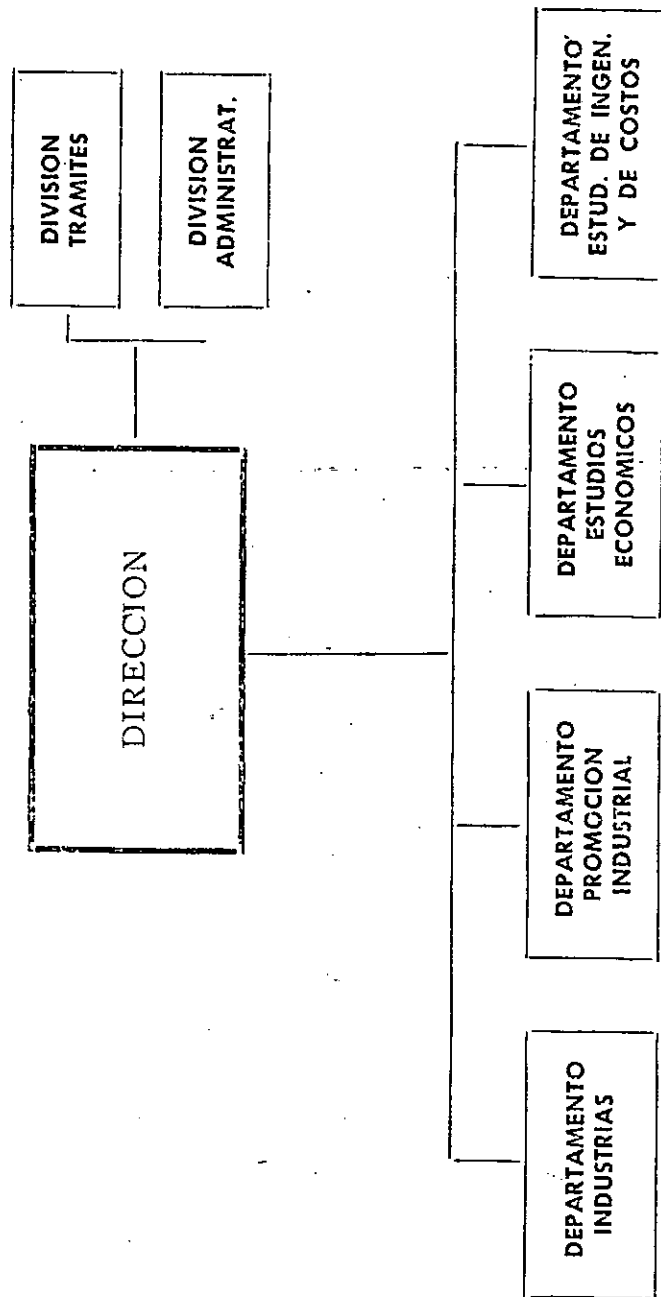


DIRECCION DE COMERCIO Y DE ABASTECIM. Y CONTROL DE ELABORACIONES, COSTOS Y PRECIOS

DE ARTICULOS DE PRIMERA NECESIDAD.



DIRECCION DE INDUSTRIA Y PROMOCION INDUSTRIAL



DOCUMENTO N° 2

TALLER: Objetivo y principales alternativas

febrero 1986

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

1. ANTECEDENTES:

Se consideraron los siguientes elementos:

- a) "Reglamento orgánico de la Subsecretaría de Industria y Comercio"- 1975
- b) Ley de Ministerios N° 6.286 - 1978.
- c) "Prediagnóstico de la Administración Pública Provincial y Recomendaciones" - Pcia. de Entre Ríos.

2. SITUACION Y OBJETIVO:

La incorporación y modificación de actividades de la Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería (SICM) de la Provincia, llevan a definir una nueva estructura orgánica y modalidad de funcionamiento para la misma.

La finalidad es la reorganización de la Subsecretaría.

3. METODO GENERAL:

Para la obtención de este producto se parte de la identificación de los contenidos funcionales, más que de la estructura de gestión (Documento N° 1). Se realizarán Talleres con los funcionarios provinciales para concretar los contenidos.

Ello implica, establecer previamente un equipo político-Técnico de la Provincia con jurisdicción sobre los temas de reorganización de la SICM.

4. TERMINOS UTILIZADOS:

- a) Usuarios: destinatarios de los bienes y servicios elaborados por la SICM
- b) Productos: bienes y servicios elaborados
- c) Productos internos: son los que la propia organización produce y consume para obtener los productos externos.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

d) Productos organizacionales: son los que la propia organización produce para desarrollarse y transformarse cualitativamente.

e) Area funcional: es el conjunto de recursos humanos y materiales asignados a la producción de productos externos; internos y organizacionales. El área puede comprender una o más divisiones organizativas en la estructura de gestión.

Ej.: a) Productos internos:

- administración financiera
- administración recursos
- coordinación general:

.Planificación

.Control

.Dirección

.Jurídico

.Relaciones institucionales

-información

-mantenimiento

-recursos humanos, etc.

b) Productos organizacionales:

-proyectos

-programas, etc.

f) Estructura funcional: conjunto relacionado de áreas funcionales.

g) Dato: observación directa de la realidad.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



- h) Información: relación entre dos o más datos.
- i) Compresión de información: consiste en la agregación, filtración, etc. de información masiva.
- j) Eficacia: porcentaje de objetivos que se han logrado.
- k) Eficiencia: relación entre resultados y un recurso.
- l) Programación: consiste en la distribución y redistribución permanente, a nivel de detalle, de las actividades y recursos en función de tiempos.
- ll) Operacionalización: proceso en el que se formulan políticas y demandas en términos de indicadores observables.
- m) Objetivo terminal: consiste en el estado futuro que se considera deseable y cuya justificación depende de políticas.
- n) Estrategia: curso de acción posible para el logro de un objetivo terminal.
- ñ) Objetivo instrumental: consiste en el estado futuro que considera lograble mediante acciones de la organización; se supone que permite o favorece el logro de objetivos terminales.

5.- POSIBLES AREAS FUNCIONALES CRITICAS:

El listado siguiente es tentativo y tiene por objeto promover el análisis de criticidad y prioridad, por parte de los propios funcionarios de la SICM.

a. Area de Coordinador General - Prioridad 1

-Sub-Area Planificación:

. formulación de políticas

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

- . formulación de políticas institucionales.
- . planificación estratégica
- . planificación operativa
- . planificación económica
- . programación.

-Sub-Area Control

-Sub-Area Relaciones Institucionales

-Sub-Area Legal

- b. Area de Proyectos (tiene resultados y tiempo de finalización) - Prioridad 2

6.- ALGUNOS PROBLEMAS PUNTUALES:

- a. Vacío, deficiencia, etc. de políticas
- b. Deficiente sistema de información.
- c. Falta de planificación-control
- d. Confusión y duplicación de fines sustantivos
- e. No evaluación de resultados
- f. Insuficiente capacitación en servicios
- g. Mezcla de prioridades
- h. Ausencia de información y abundancia de datos.
- i. Rigidez en la disponibilidad de personal y de recursos
- j. Inadecuada modalidad de trabajo
- k. Centralización vs. descentralización
- l. Línea vs. Staff.
- ll. Especialización vs. desespecialización
- m. Auditorías.
- n. Problemas en la administración del tiempo.
- ñ. No institucionalización de la participación-consulta regional-sectorial.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

7.- SISTEMA DE PLANIFICACION:

- a. La importancia de la Planificación en la Coordinación General es relevante, por cuanto constituye un estilo de conducción más deliberado y previsor que el azar o la simple reacción ante los problemas.

Las entradas del sistema de planificación se constituyen básicamente con las políticas gubernamentales e institucionales (explícitas o interpretadas), las informaciones y evaluaciones sobre evolución de mercados usuarios, la disponibilidad de recursos.

- b. El proceso de planificación estratégico consiste en un conjunto de actividades, en las que participan diversas áreas y niveles organizativos, mediante las cuales, las entradas al sistema son interpretadas en forma de objetivos terminales y estrategias alternativas; ambas con sus respectivas prioridades, para los plazos que se fijen.

A partir de ello, se identifican los objetivos instrumentales con las posibles estrategias para el corto plazo (generalmente, un año).

El resultado de la planificación estratégica es el conjunto de objetivos instrumentales seleccionados para el corto plazo, con identificación de prioridades, modalidad de trabajo y región.

- c. La planificación operativa consiste en la definición de actividades específicas que concretarán los objetivos instrumentales de la planificación estratégica.

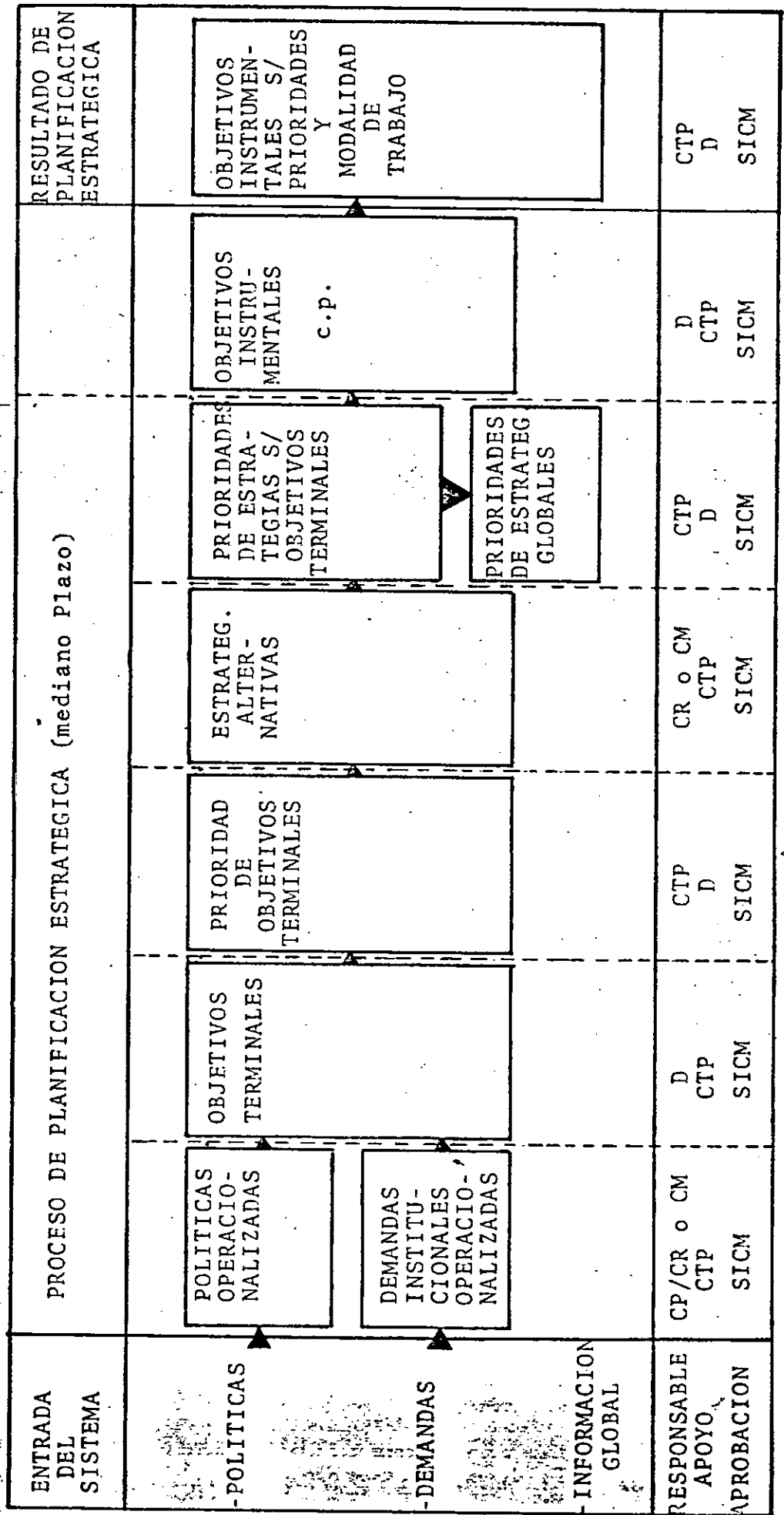
- d. La planificación económica toma la información precedente y ajusta los recursos de la disponibilidad presupuestaria.

- e. La salida del sistema de planificación dará la asignación de recursos disponibles por modalidades de trabajo (criterio técnico), por áreas funcionales y por regiones.

Esta salida es ingreso del sistema de control, que es la otra cara del sistema de planificación.



ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE PLANIFICACION



SICM = Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería. D = Direcciones  
 Dp = Departamentos CTP = Comité Técnico de Planificación  
 CR = Consejo regional CM = Consejo Municipal

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

8.- PARTICIPACION:

- a. Los procesos de planificación y control requieren un alto grado de transparencia y participación (funcional e institucional) de los sectores, áreas y niveles involucrados. Por ello, se deben analizar la constitución de comités, procedimientos deliberativos y de toma de decisiones, etc.
- b. Comité de políticas (CP)  
Debe interpretar y formular en términos operacionalizados las políticas por las que deberá regirse la organización, manifestándose sobre adopción de objetivos terminales y estrategias.
- c. Comité técnico de planificación (CTP)
- d. Consejos municipales/regionales (CR o CM)

9.- PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ECONOMICA:

- a. Políticas inespecíficas
  1. Incrementar las exportaciones agrícolas (Pol. Pub)
  2. Incrementar la rentabilidad financiera de los productores (Pub)
  3. Disponer de un banco de tecnología para demandas no previstas.  
Demandas institucionales inespecíficas:
  4. Solicitud de tecnología específica y heterogénea de productores medianos.
- b. Políticas y demandas operacionalizadas
  1. Incrementar la proporción del suelo destinada a la explotación agrícola.  
Incrementar la producción por Há.
  2. Promover la combinación de productos en función de la rentabilidad global sobre cada región.
  3. Incrementar el banco de tecnología disponible

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

4. Aumentar la adecuación del acceso a tecnología disponible y requerida por producto.

c. Objetivos terminales en un plazo

1. Obtener "x" toneladas de producción distribuidas regionalmente y por producto de determinada forma. Obtener "y" Kg. de producción por Há.
2. Obtener "x" tasa de rentabilidad financiera según tipo de producción y región.
3. Disponer en forma inmediata de determinada/o tipo de tecnología.
4. Alcanzar "x" proporción de uso de determinada tecnología entre determinados productores y regiones.

d. Prioridades

El objetivo terminal 1 se contrapone al 2

Determinación de prioridades:

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | - | 2 |
| 2 | - | 1 |
| 3 | - | 4 |
| 4 | - | 3 |

e. Estrategias

Prioridades de estrategias

- |   |    |
|---|----|
| 1. <u>Difusión de ventajas comparativas de pptos. por regiones</u>                    | 1° |
| <u>Asistencia técnica</u>   | 2° |
| <u>Extensión hacia arriba</u>   | 3° |
| <u>Investigación ad-hoc y de C.p.</u>   | 4° |
| 2. <u>Desarrollo de sistema de informac. económica s/rentabilidad de la cuyuntura</u> | 1° |
| <u>Asistencia técnica en aspectos de apoyo a la gestión empresarial</u>               | 4° |
| <u>Asistencia técnica</u>   | 2° |
| <u>Difusión</u>   | 3° |

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

f. Estrategias globales

Ponderando las prioridades de las estrategias particulares según prioridades de objetivos terminales:

1. Difusión
2. Asistencia técnica
3. Desarrollo sistema información
4. Asistencia técnica en gestión empresaria
5. Extensión hacia arriba

g. Objetivos Instrumentales de cada plazo:

- . Campaña de difusión en zonas no dedicadas a la agricultura en los productos seleccionados y cuantificados por región.
- . Asistencia técnica en determinadas tecnologías y para determinados productores en "x" zonas.
- . Elaboración de un plan de incentivos y elevación del mismo a las instancias oficiales correspondientes.
- . Investigación ad-hoc.

10.- PRODUCTOS DEL TRABAJO ORGANIZATIVO1. Manual de Organización

- 1.1. Organigrama hasta nivel de Departamento, con reporte directo o primera apertura (4to. nivel).
- 1.2. Misión y funciones hasta el cuarto nivel. Información sumaria sobre carga de trabajo.
- 1.3. Descripción de cargos
  - 1.3.1. Descripción de tareas
  - 1.3.2. Alcance de responsabilidad
  - 1.3.3. Perfil profesional general
  - 1.3.4. Perfil profesional específico

2. Manual de Recursos Humanos

Procedimiento de evaluación:

## 2.1. Para obtención interna



2.2. Para obtención externa

2.3. Normativa sobre obtención interna y externa.

3. Documentación o bases para llamado a concurso

11.- SUPUESTOS ORGANIZATIVOS A DEBATIR

Se debe analizar desde el punto de la Subsecretaría algunas alternativas que darán orientación a la formación de la estructura. Estos puntos se refieren:

- 1) Alcance y sugerencias de la Subsecretaría en:
    - a. La administración de los sistemas Planificación y Control
    - b. Prestación de servicios de recursos humanos, de administración, etc.
    - c. Coordinación de cuerpos participativos.
  - 2) Tipo de estructura con respecto a desarrollo de línea o "Staff" (asesoramiento) ¿Qué prefiere?
  - 3) Forma de distribución de funciones ya sea por:
    - a) tipo de productos
    - b) Modalidad de trabajo. Ej. con programas, proyectos, etc.
  - 4) Grado de centralización-descentralización plantea las relaciones entre
    - Subsecretaría-Direcciones (Sectorial)
    - Subsecretaría-Regiones/Municipios (Regional)
- ¿Sobre el sector o sobre las regiones trabajará la Subsecretaría?

DOCUMENTO N° 3

TALLER: Estructura, Misión y Funciones

marzo 1986

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

### 1.- INTRODUCCION:

El presente documento servirá de base teórica para el relevamiento y análisis de la estructura, misión y funciones de la Subsecretaría.

1.1. El enfoque parte de lo que debería contener el:

1.1.1. Manual de Recursos Humanos

1.1.2. Manual de Organización.

1.2. La segunda parte del taller se refiere a la identificación de políticas y objetivos sustantivos y su diferenciación de las políticas y objetivos de apoyo.

Se entiende por políticas sustantivas, el conjunto de orientaciones y lineamientos que los niveles políticos establecen para alcanzar los objetivos políticos. Lo sustantivo hace a la existencia de productos y servicios esenciales de la organización.

### 2.- CONTENIDO DEL MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Intervinientes y procedimientos de evaluación para la obtención:

2.1.1. interna

2.1.2. externa

2.1.3. normativa sobre obtención.

2.2. Documentación de llamado a concurso sobre las Bases del Concurso.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

3.- CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION

3.1. Organigrama hasta el nivel de Departamento y todo lo que tenga reporte directo al nivel conductivo.

3.2. Misión y Funciones derivadas de las áreas de responsabilidad sustantiva y de la descripción de tareas:

3.2.1. asignadas por normativa jurídica

3.2.2. detectadas como cumplidas realmente o detectadas como necesarias en el relevamiento de campo.

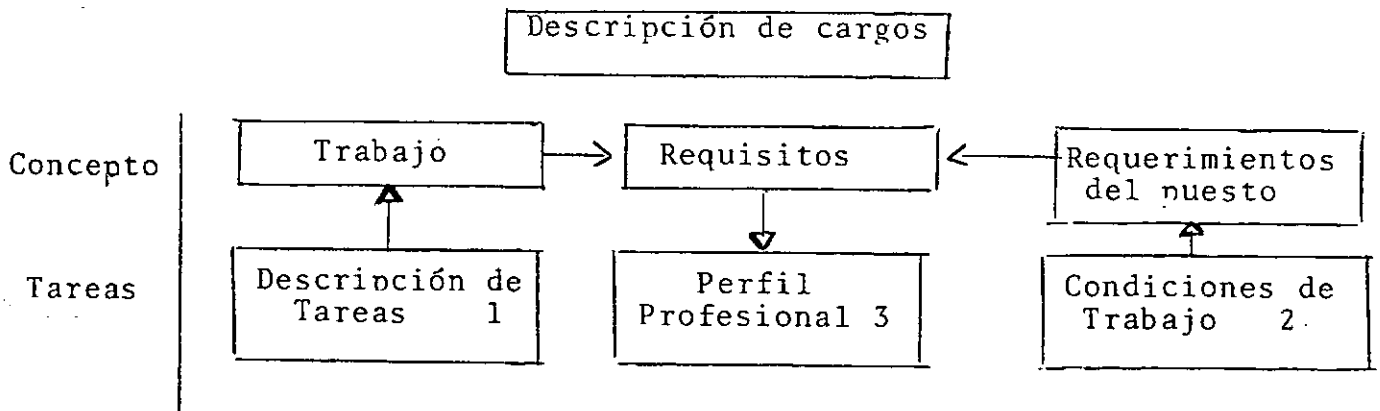
3.2.3. planteadas implícitamente dentro del área de responsabilidad.

3.3. Descripción de cargos

3.3.1. descripción de tareas: TRABAJO

3.3.2. condiciones de trabajo: REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

3.3.3. perfil profesional: REQUISITOS





3.4. Descripción de tareas

1. Planificación	Alcance	Plazo
1.1. Planificación estratégica 1.2. Planificación operativa 1.3. Planificación económica 1.4. Programación		

2. Dirección	Alcance
2.1. Directa 2.2. Indirecta	

3. Ejecución	Alcance
3.1. Concreta o sobre recursos 3.2. Abstracta	

4. Control y Evaluación	Alcance
4.1. Evaluación de resultados 4.2. Control operativo 4.3. Control económico	

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

3.5. Condiciones de Trabajo

1. Resoponsabilidad sobre	Alcance
1.1. Recursos 1.2. Información -- a) volumen b) criticidad c) confidencialidad  1.3. Dinero 1.4. Decisiones a) Alcance b) Autonomía	
2. Restricciones Legales	Alcance

3.6. Perfil Profesional3.6.1. Perfil General

## 1.1. Banco de Variables

## 1.1.1. Cualitativas

- listado
- prioritarias/excluyentes
- orden de prioridad

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

## 1.1.2. Cuantitativas

- listado
- rango de variable
- desvíos
- orden de prioridad

3.6.2. Perfil específico3.7. Banco de Variables

N° de variable	DENOMINACION	Perfil	Variable Cuantitativa	Variable Cualitativa
1	Edad	G	x	x
2	Exper.Prof.Int.Técnica	G	x	x
3	" " " Admin.	G	x	x
4	" " " Directiva	G	x	x
5	" " Ext.Técnica	G	x	x
6	" " Administ.	G	x	x
7	" " Directiva	G	x	x
8	Estudios Profesionales	G	x	x
9	Conocimientos Técnicos	E		
10	Publicaciones	G	x	x
11	Antecedentes docentes	G	x	x
12	Conocim. idiomas	G	x	x
13	Antec.de Supervisión	G	x	
14	Nivel Organ.alcanzado	G	x	
15	Capacid.de Dirección	E		x
16	Perten.a Asoc.Prof.	G		x
17	Experien.Internacional	G	x	
18	Poten.de Desarrollo	E		
19	Capac.T.Decisiones	E		
20	Manejo Rllac.Interpers.	E		
21	Capac.manejo conflictos	E		
22	Eval.Desempeño Organismos	G	x	
23	Variación laboral	G	x	

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

N° de variable	DENOMINACION	Perfil	Variable Cuantitativa	Variable Cualitativa
24	Conocimiento Institucion.	E		
25	Inserción social	E		
26	Grado de autoritarismo	E		
27	Grado de extroversión	E		
28	Tendencia al control situaciones	E		
29	Grado de Madurez	E		
30	Adm. del Tiempo	E		
31	Adecuac.de publicac./ Función	G	x	
32	Adecuac.antec.Doc/Funcion	G	x	
33	Tiempo en último	G	x	
34	Veloc.de ascenso	G	x	
35	Capacitac.no formal	G	x	

3.8. Variables Cuantitativas: unidades

N° de variable	Variables Cuantitativas	Unidad de medida	Observación individual
1.	Edad	Años	Fecha de nacimiento
2.	Exp.Prof.I. Tec.	Años	listado de cargos y fechas.
3.	" " " Adm.	Años	List.cargos y fechas
4.	" " " Op.	Años	List.cargos y fechas
5.	" " E.Tec.	Años	List.cargos y fechas
6.	" " " Ad.	Años	List.cargos y fechas
7.	" " " Op.	Años	List.cargos y fechas
8.	Nivel organiz.	Nivel de tabla	Descrip.Mayor Cargo
9.	Veloc.de Ascenso	$\frac{\text{Nivel Total}}{\text{Niv.actual}-\text{Niv.Inic.}}$	Descrip.Cargo Inicial
10.	Tiempo Ult.cargo	Años - meses	Fecha ingreso ult.cargo

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

(Continuación 3.8.)

N° de variable	Variables Cuantitativas	Unidad Medida	Observación individual
11.	Estudios Profesionales	Años Educ.formal	Descrip.estudios cursados.
12.	Publicaciones	Cant.Unid.equiv.	Descrip.publicac.
13.	Adecuac.publ.	Escala	Descrip.
14.	Exper.docente	Años-meses	Descrip. Anteced. y fechas
15.	Adecuac. exp. doc.	Escala	Descrip.Anteced.y fechas
16.	Conoc. idiomas Principal	Escala	Declaración
17.	Segundo idioma	Escala	Declaración
18.	Supervisión (cant)	N° personas	Descrip.cargos ocupados
19.	Supervisión(nivel)	Tabla	Descrip.cargos ocupados
20.	Exper. Internacional	Escala-Unidades Equival.	Descrip.exper.internacional.
21.	Eval.desempeño en organ.	Escala de Eval.	Inf.Dpto.Personal
22.	Variación laboral	Años trabajados	Declaración y fechas
23.	Cursos capac.no formal	N° empleados Cantidad Unid. equivalentes	Descrip. cursos
24.	Exper. laboral Total	Años	Descrip.cargos ocupados.

3.9. Variables Cualitativas: Formas

N° de variable	Variable	Forma de expresión	Observación individual	Límite	Exclusión
1.	Tipo exper.laboral deseable Externa	Cargo	Cargos desempeñados	Hasta 6	NO
2.	Tipo exper.lab.deseable Interna	Cargo	Carg.desempeñ.	Hasta 6	No
3.	Tipo educ.Formal Req.	IFEF	Títulos obten.	Hasta 6 afines	No
4.	Public.Requeridas	Temas	Descripción	6 Títulos	No
5.	Exper.docente	Tema	Descrip.Cargo	6 Títulos	No

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

(Continuación 3.9.)

Nº de Variable	Variable	Forma de expresión	Observación individual	Límite	Exclusión
6.	Idiomas conoc.	Idiomas	Declaración	3	No
7.	Tipo de personal supervisado	Especialidades	Descrip. cargos/super	6	No
8.	Tipo de Asoc. a que pertenece	Tabla tipos de Asoc.	Descrip. Asoc.	6	No
9.	Tipo de Organiz. de origen	Tabla de tipos	Descrip. de Asoc.	6	No

3.10. Variables específicas

Nº de variable	Variable	Forma de expresión	Observación individual	límite	Exclusión
1.	Conoc. técnicos				
2.	Potencial de Desar.				
3.	Capac. T. Decis.				
4.	Capac. de Direc.				
5.	Manejo R. Inter personales				
6.	Capac. de manejo de sit. de conflic.				
7.	Conoc. de organiz.				
8.	Autoritarismo				

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

3.11. Variables cuantitativas: límites

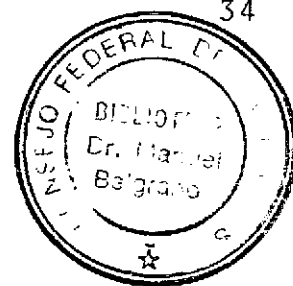
N° de variables	Variables Cuantitativas	Mínimo	Optimo	Máximo
1		35	40	60
2		5	5	10
3		2	4	10
4		3	6	20
5		5	5	10
6		2	4	10
7		3	6	20
8		7	8	8
9		1	3,8	2,5
10		1	2	5
11		17	21	21
12		0	5	20
13		0	10	10
14		0	5	40
15		0	10	10
16		5	10	10
17		0	5	10
18		5	20	500 +
19		6	7	8
20		0	5	10
21		7	10	10
22		5	7	40
23		120	400	800
24		10	15	40

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

3.12. Estructura y Cargos

Unidad Orgánica	Cargo	Responsabilidad asignada por:	Categoría
Ministerio	Ministro	Ley	No en Escalafón
Secretaría	Secretario	Decreto de M.y F.	No en Escalafón
Subsecretaría	Subsecretario	Decreto de M.y F.	No en Escalafón
Dirección Gral. o Gerencia	Director Nacional o Gerente	Decreto de M.y F.	24
Dirección	Director	Decreto de M.y F.	23/24
Subgerencia	Subgerente	Decreto de M.y F.	23
Departamento	Jefe Dpto.	Resol. M y F	22/21
División	Jefe Div.	Resol. M y F	20/19
Sección	Jefe Sector	Resol. M y F	15/18





DOCUMENTO N° 4 a.

ESTRUCTURA: Propuesta

junio 1986

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Pág.: 0  
PROPUESTA

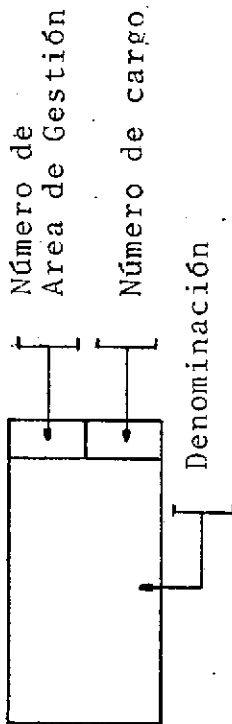
ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA

REFERENCIAS

NIVELES:

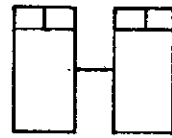
- SUBSECRETARIA
- DIRECCION
- DEPARTAMENTO
- DIVISION
- SECCION

CARGO

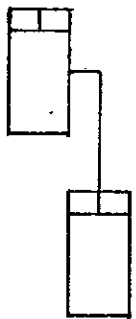


LINEAS DE REPORTE

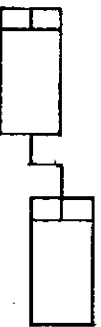
• Jerárquico:



• Asistencial:



• Asesor



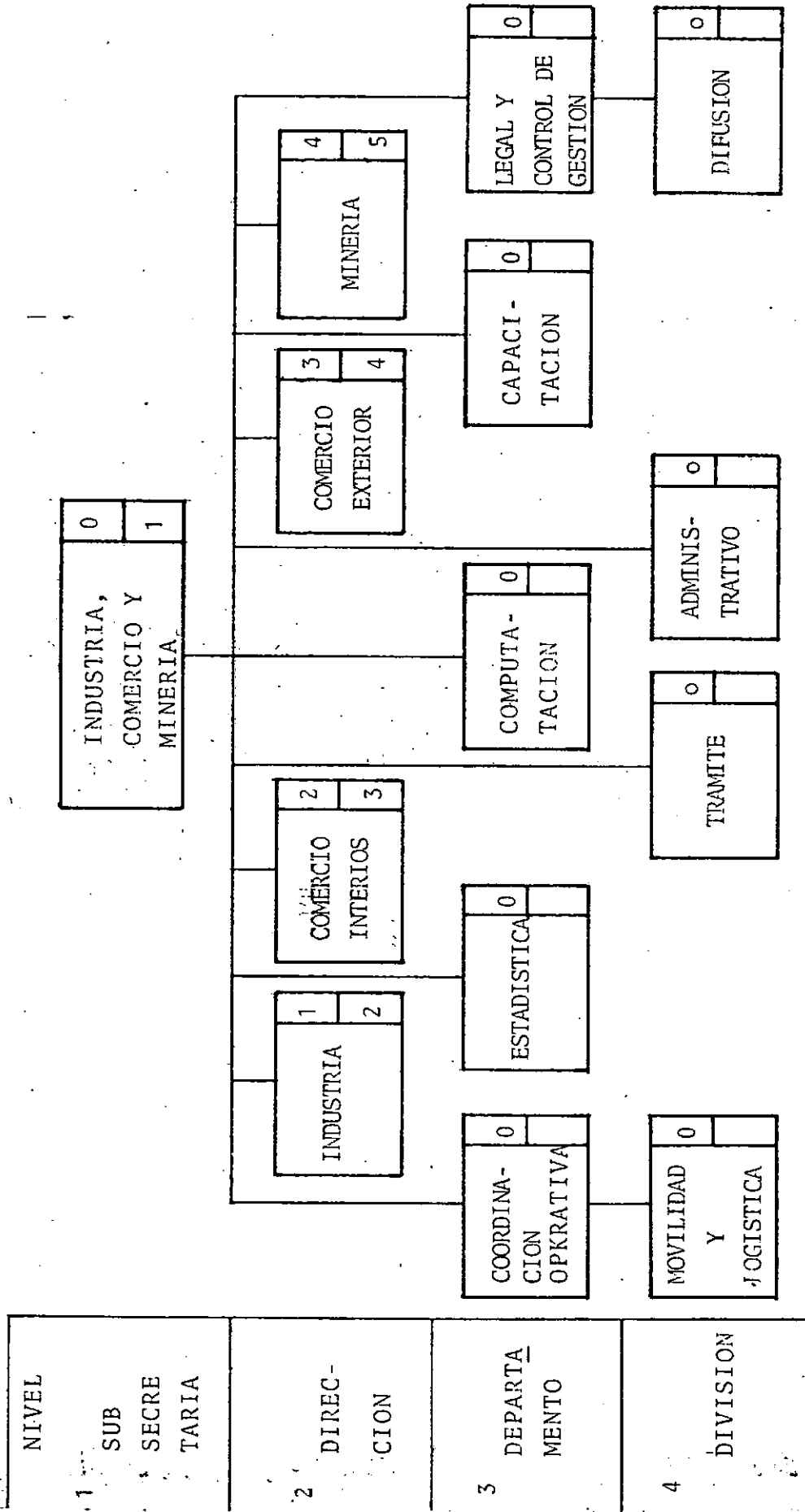
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Pág.: 1

PROPUESTA

ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA

AREA: SUBSECRETARIA

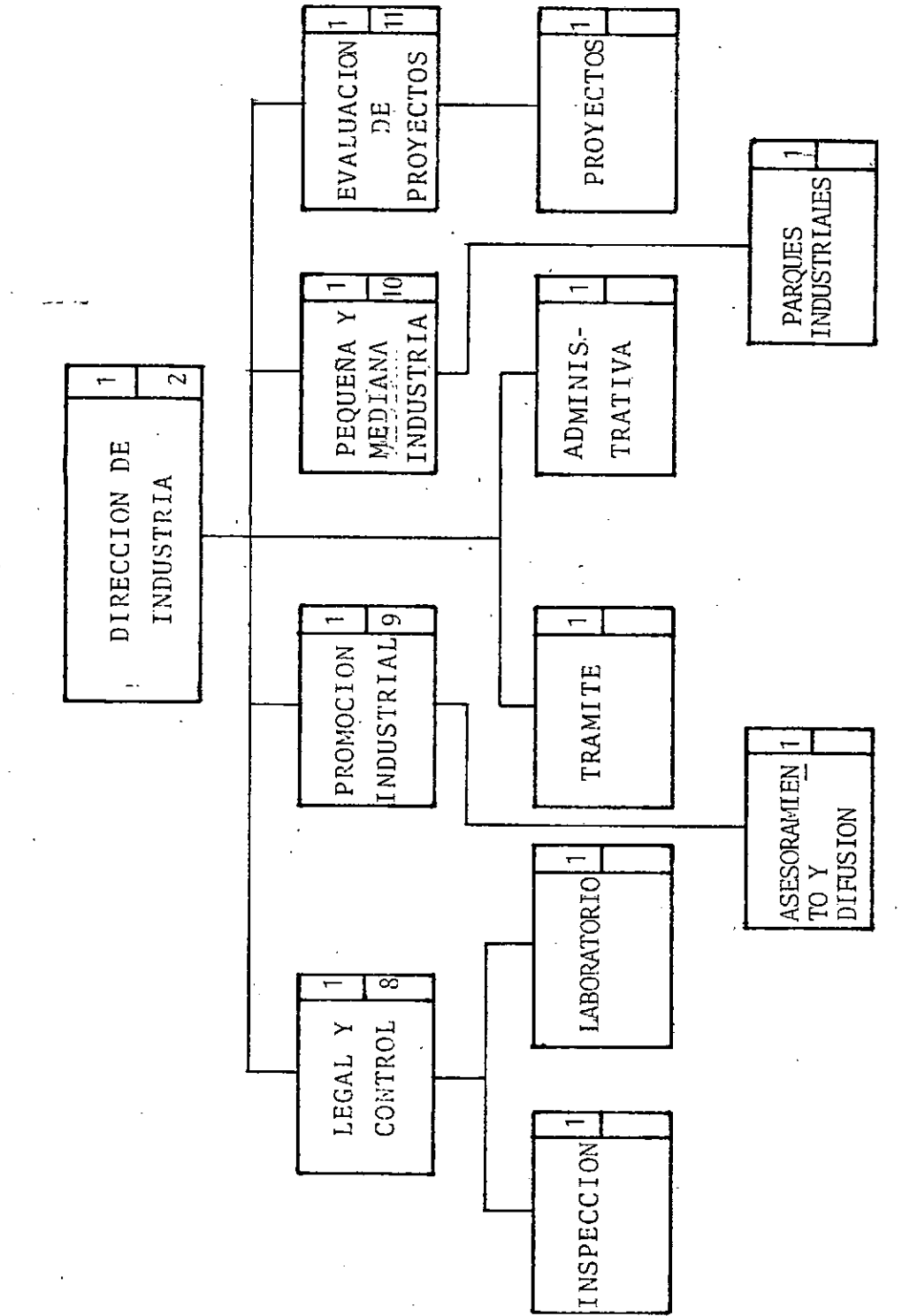


CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Pág.: 2  
PROPUESTA

ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MENERIA

AREA: DIRECCION DE INDUSTRIA

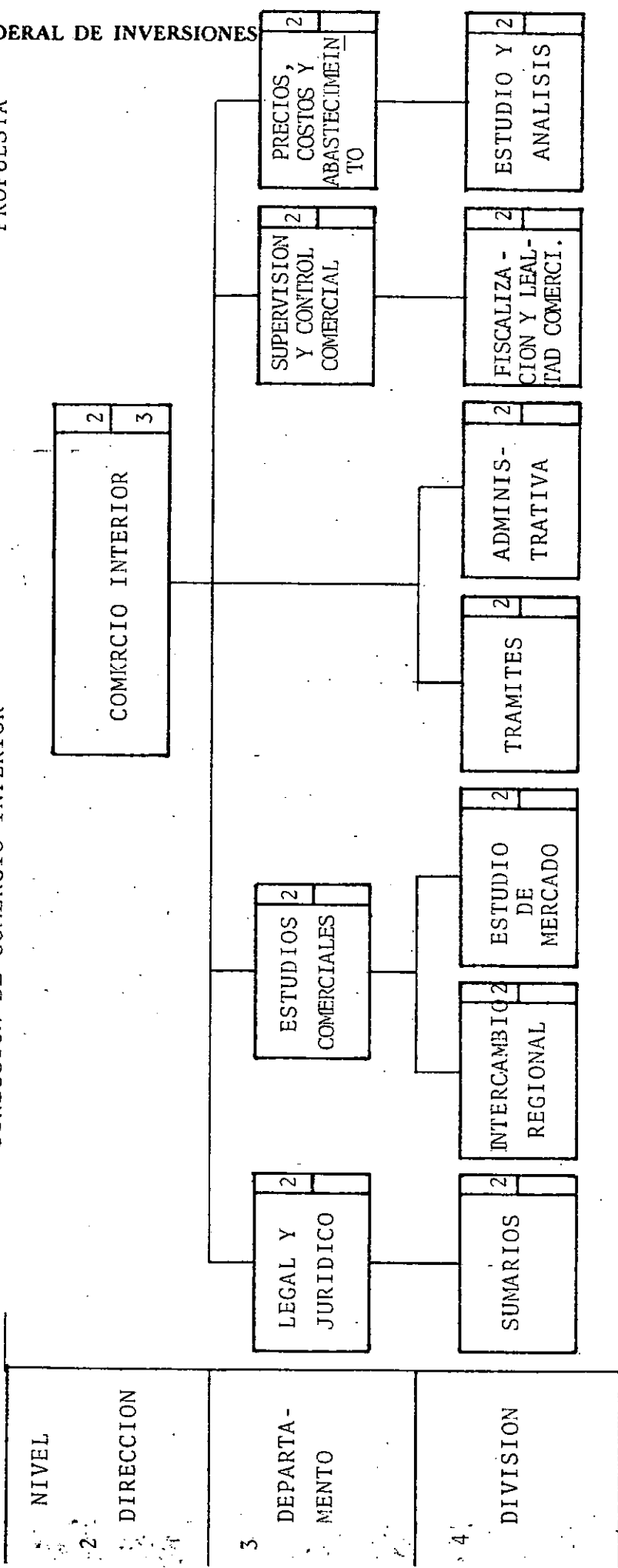


2	NIVEL DIRECCION
3	DEPARTAMENTO
4	DIVISION

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Pág.: 3  
PROPUESTA

ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA  
AREA: DIRECCION DE COMERCIO INTERIOR



NIVEL

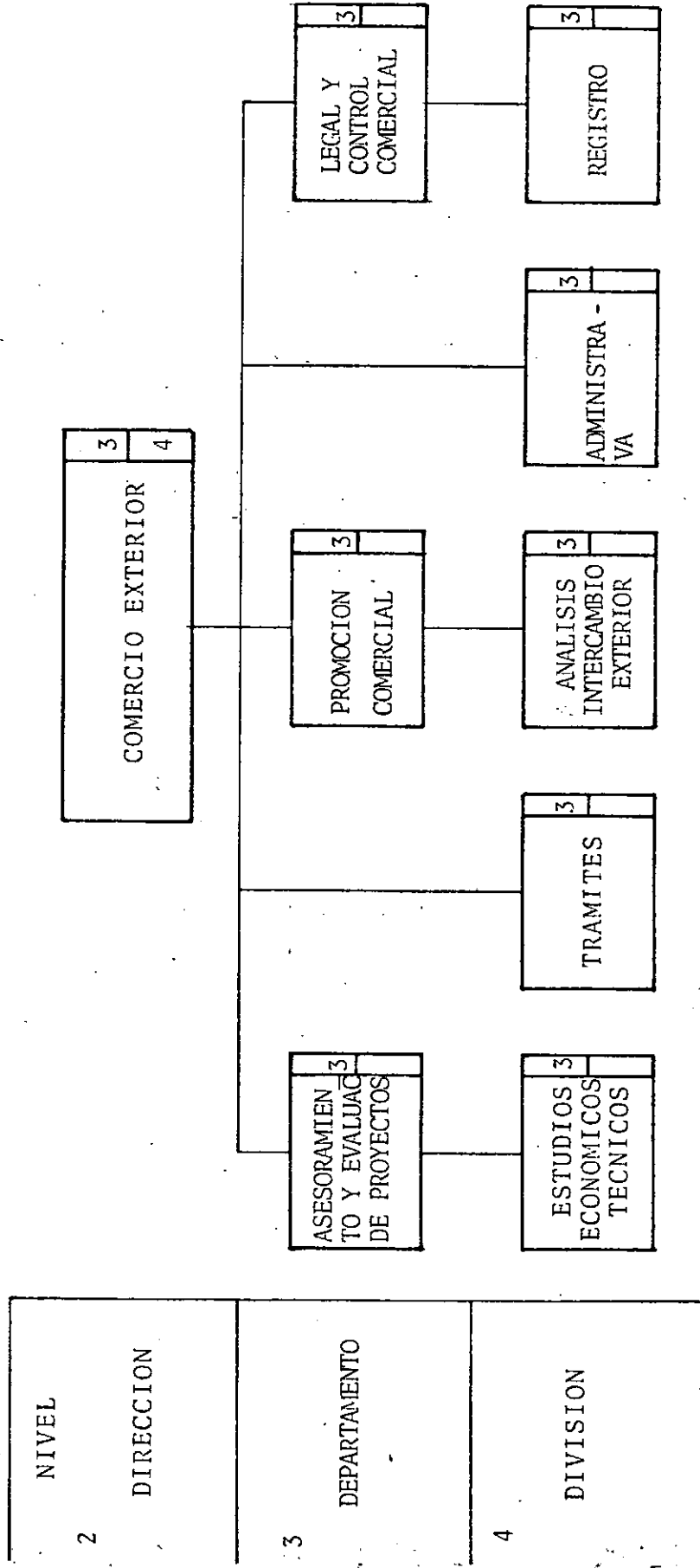
DIRECCION

DEPARTAMENTO

DIVISION

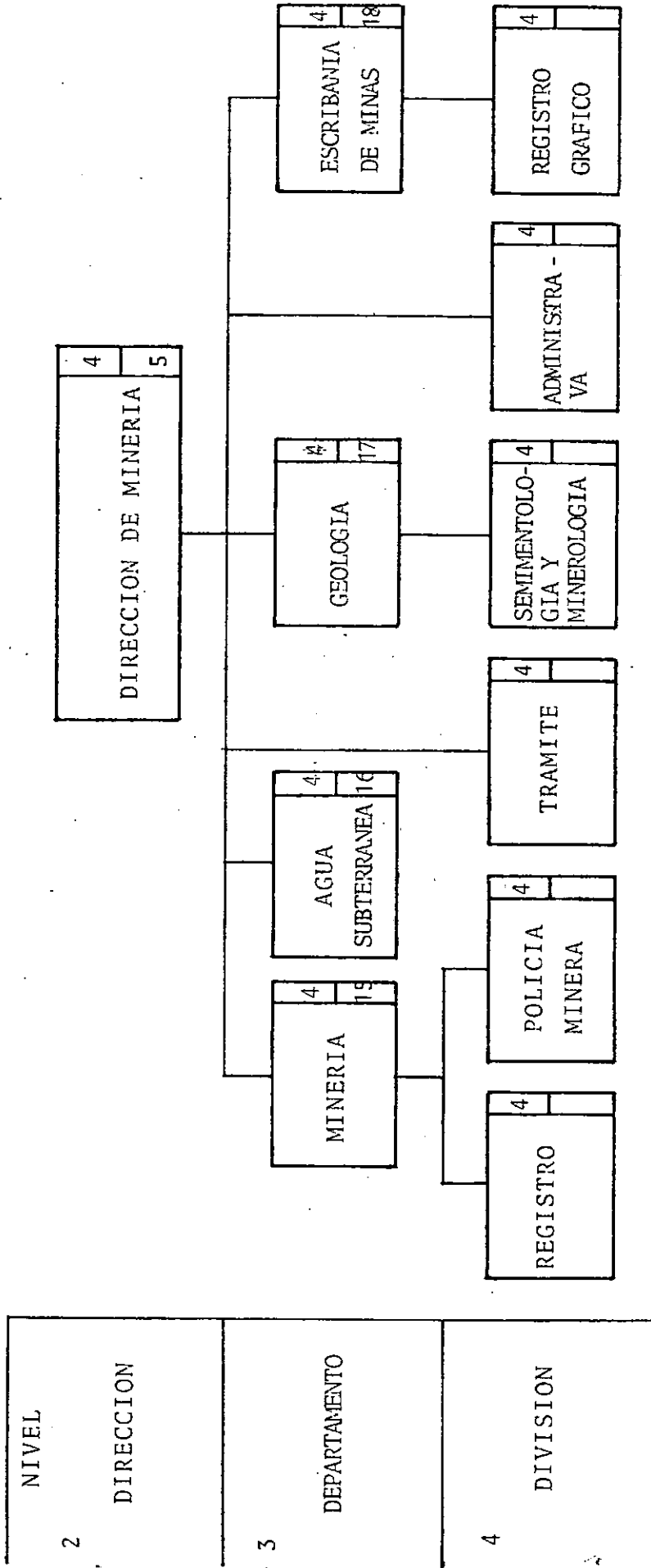
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA Pág.: 4  
 AREA: DIRECCION DE COMERCIO EXTERIOR PROPUESTA



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA      Pág.: 5  
 AREA: DIRECCION DE MINERIA      PROPUESTA



DOCUMENTO N° 4 - b

ESTRUCTURA: Alternativa e Inventario de Puestos

junio 1986



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

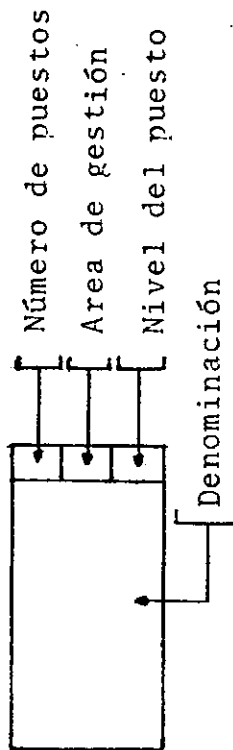
ORGANIZACIÓN: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA

REFERENCIAS

NIVELES:

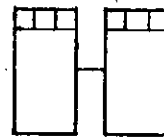
- MINISTERIO
- SUBSECRETARIA
- DIRECCION
- DEPARTAMENTO
- DIVISION
- SECCION

PUESTO

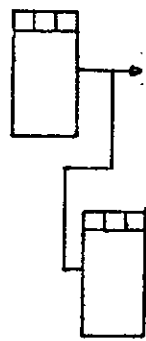


LINEAS DE REPORTE

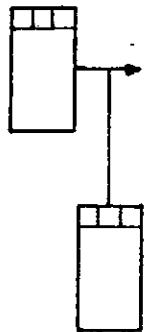
Jerárquico:



Asistencial:

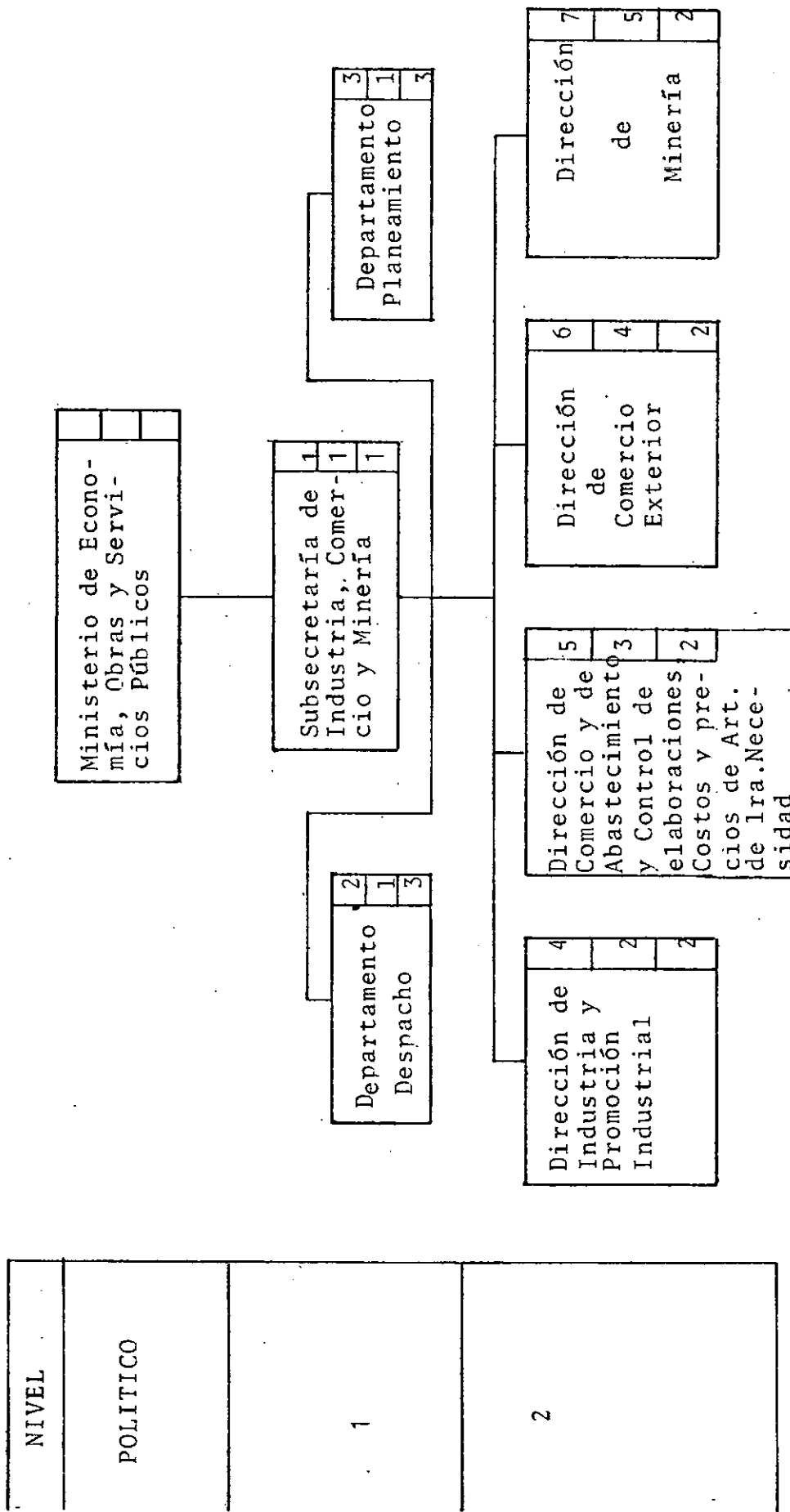


Asesor



ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA

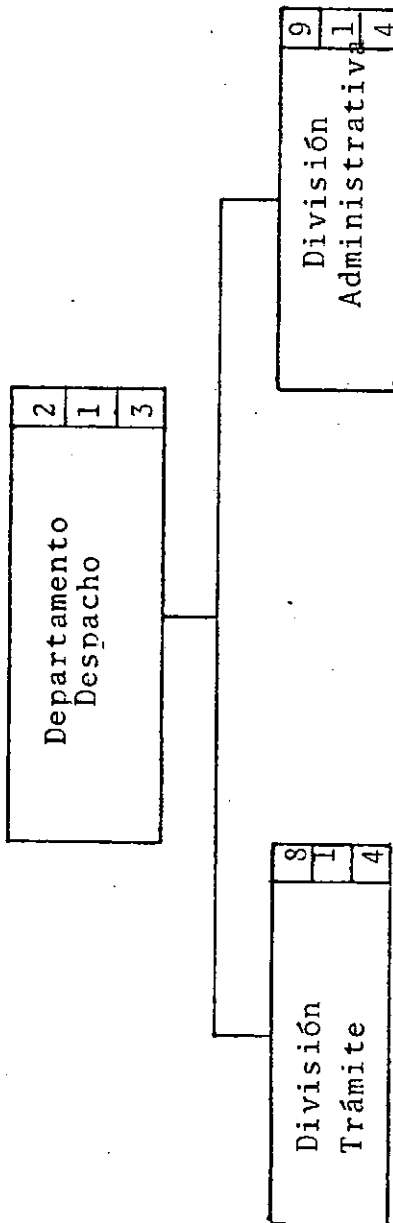
AREA: CONJUNTO



ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA

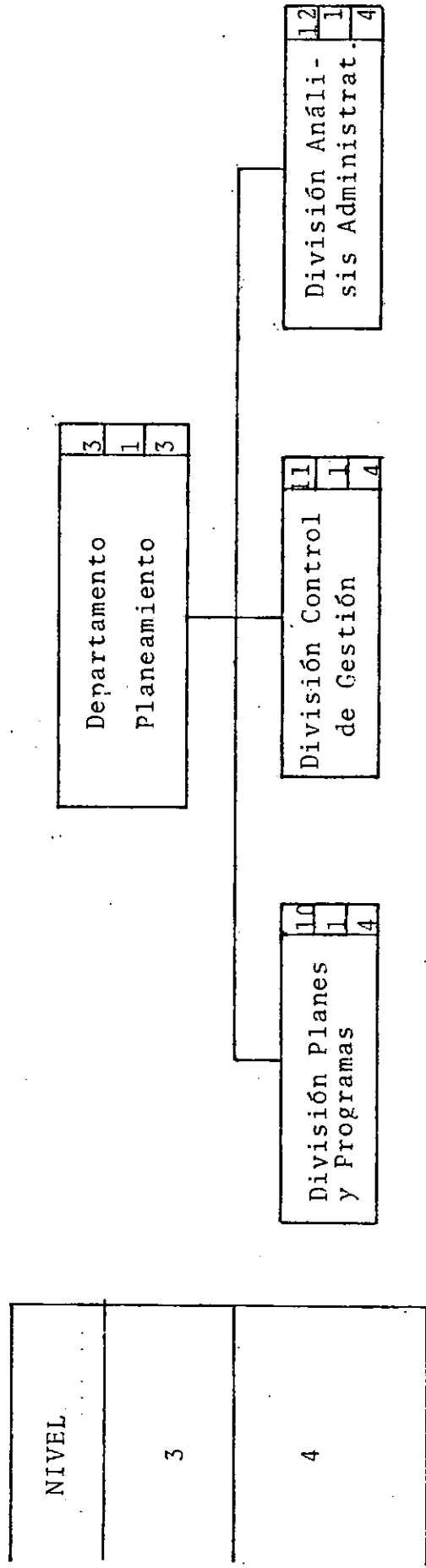
AREA: Departamento Despacho

NIVEL
3
4



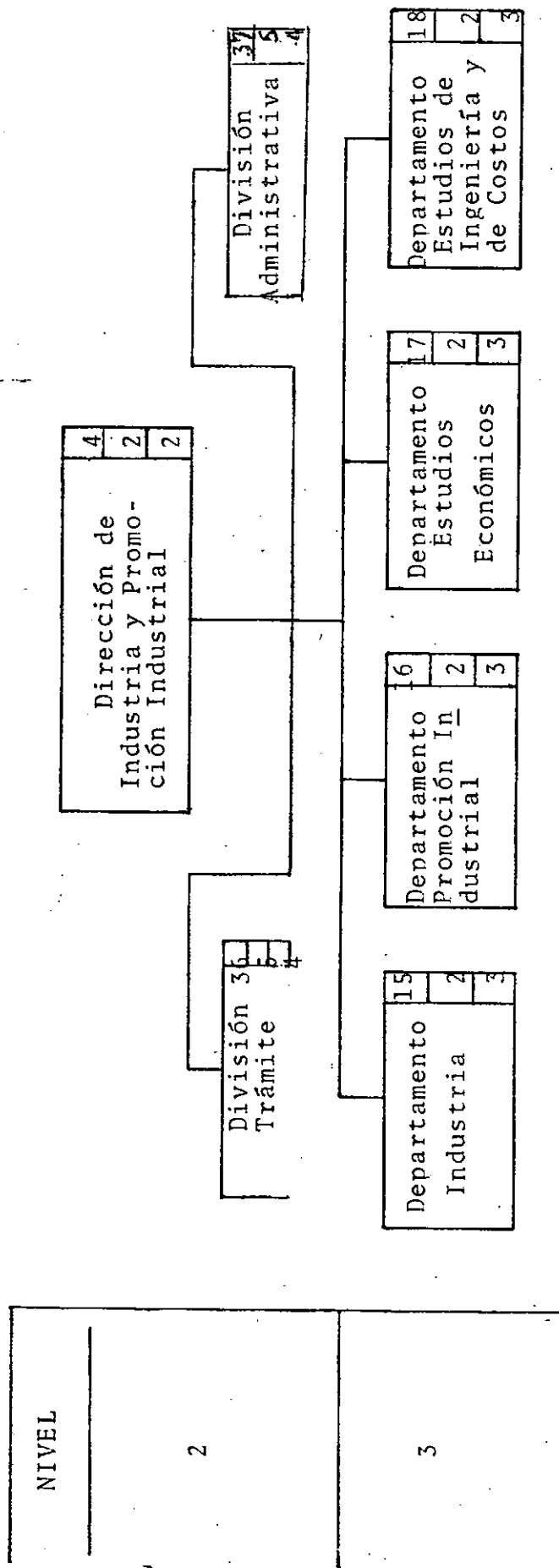
ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA COMERCIO Y MINERIA

AREA: Departamento Planeamiento



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA  
A R E A : Dirección de Industria y Promoción Industrial



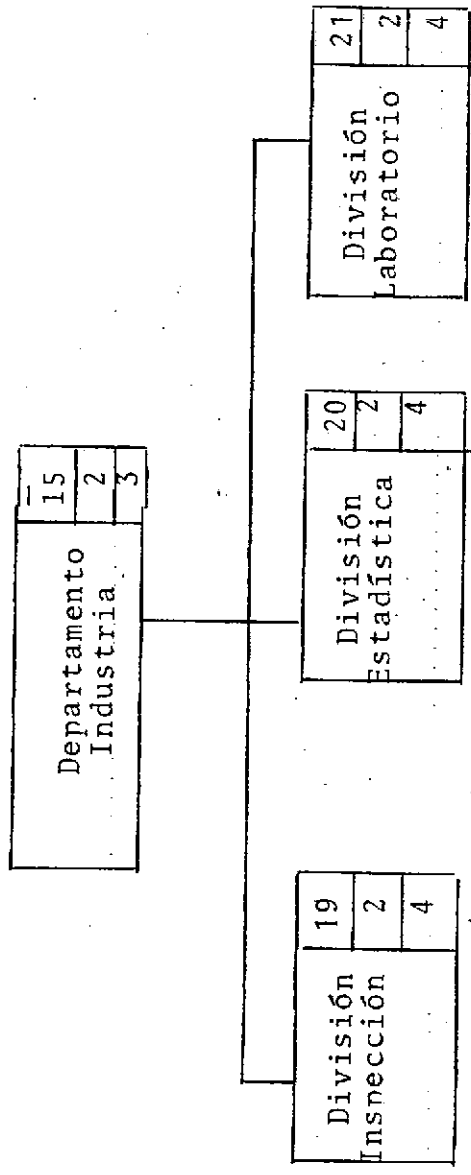
y

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA

A R E A : Departamento Industria

NIVEL
3
4

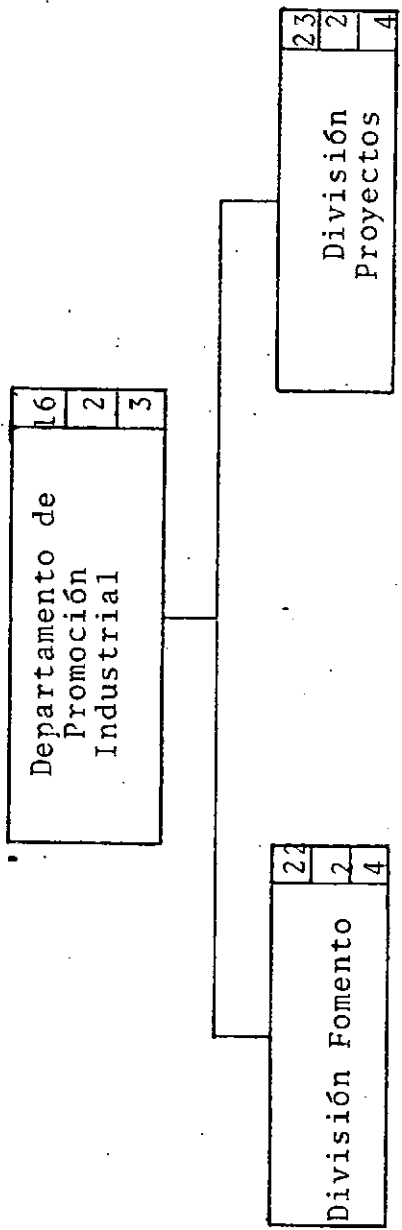


CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Página 6 de 10

ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA  
A R E A : Departamento de Promoción Industrial

NIVEL
3
4

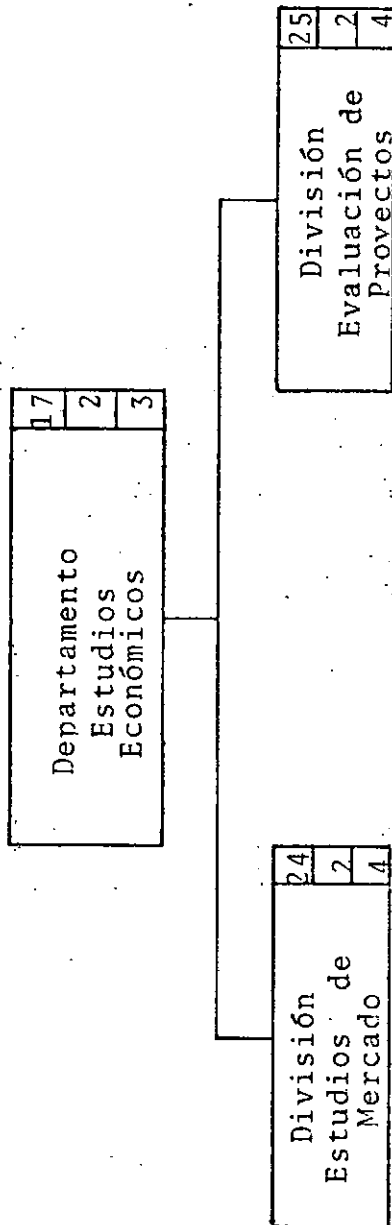


CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA

A R E A : Departamento Estudios Económicos

NIVEL
3
4

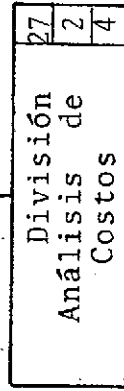
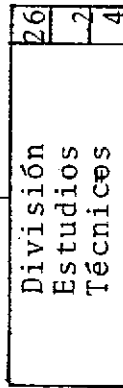
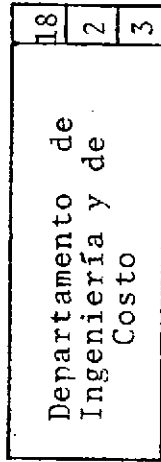


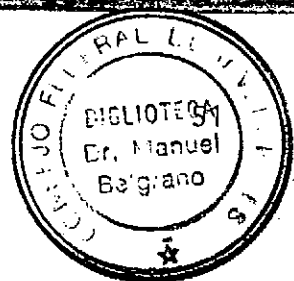


ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA

A R E A: Departamento Estudios de Ingeniería y de Costo

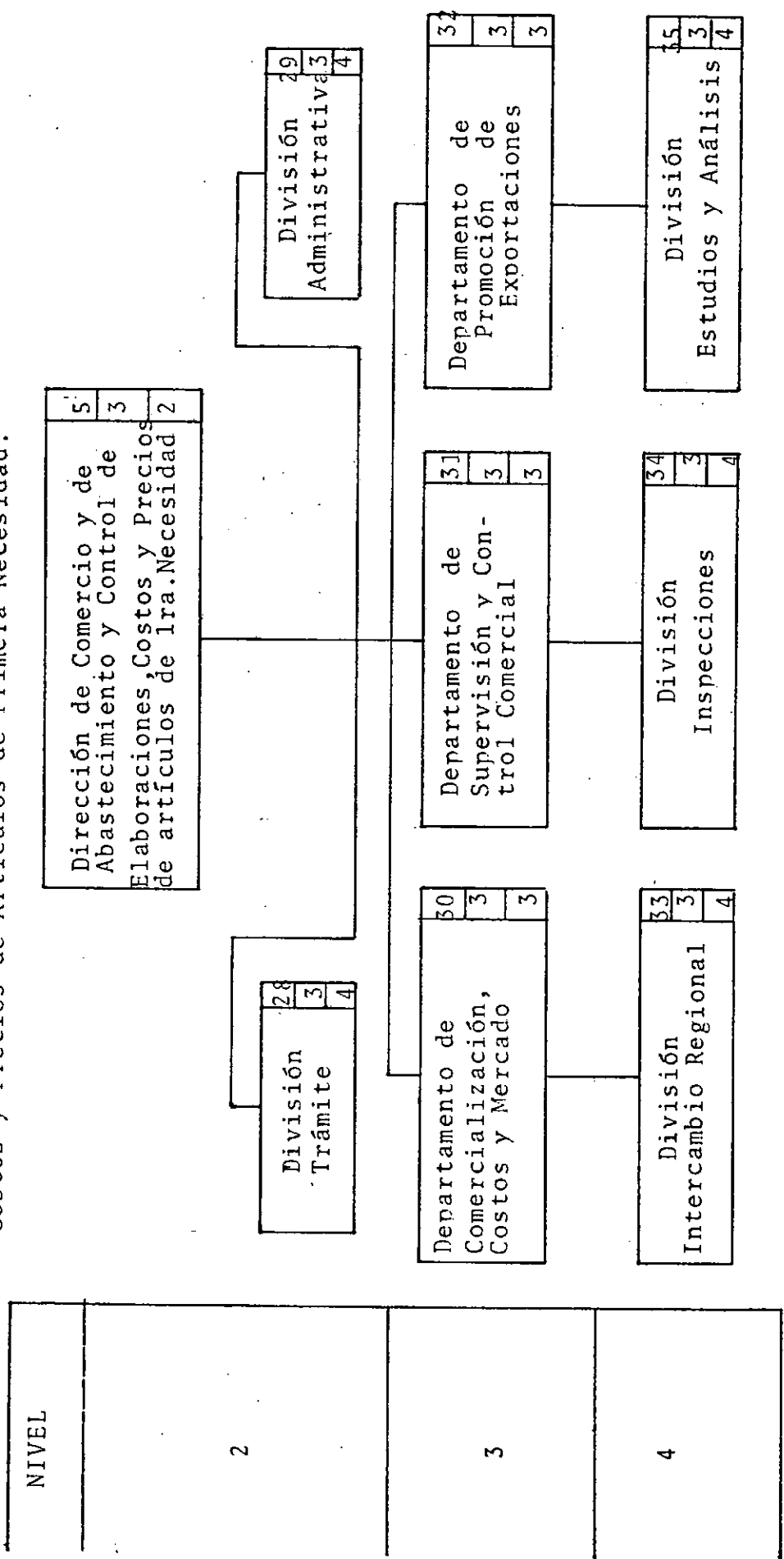
NIVEL
3
4





ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA

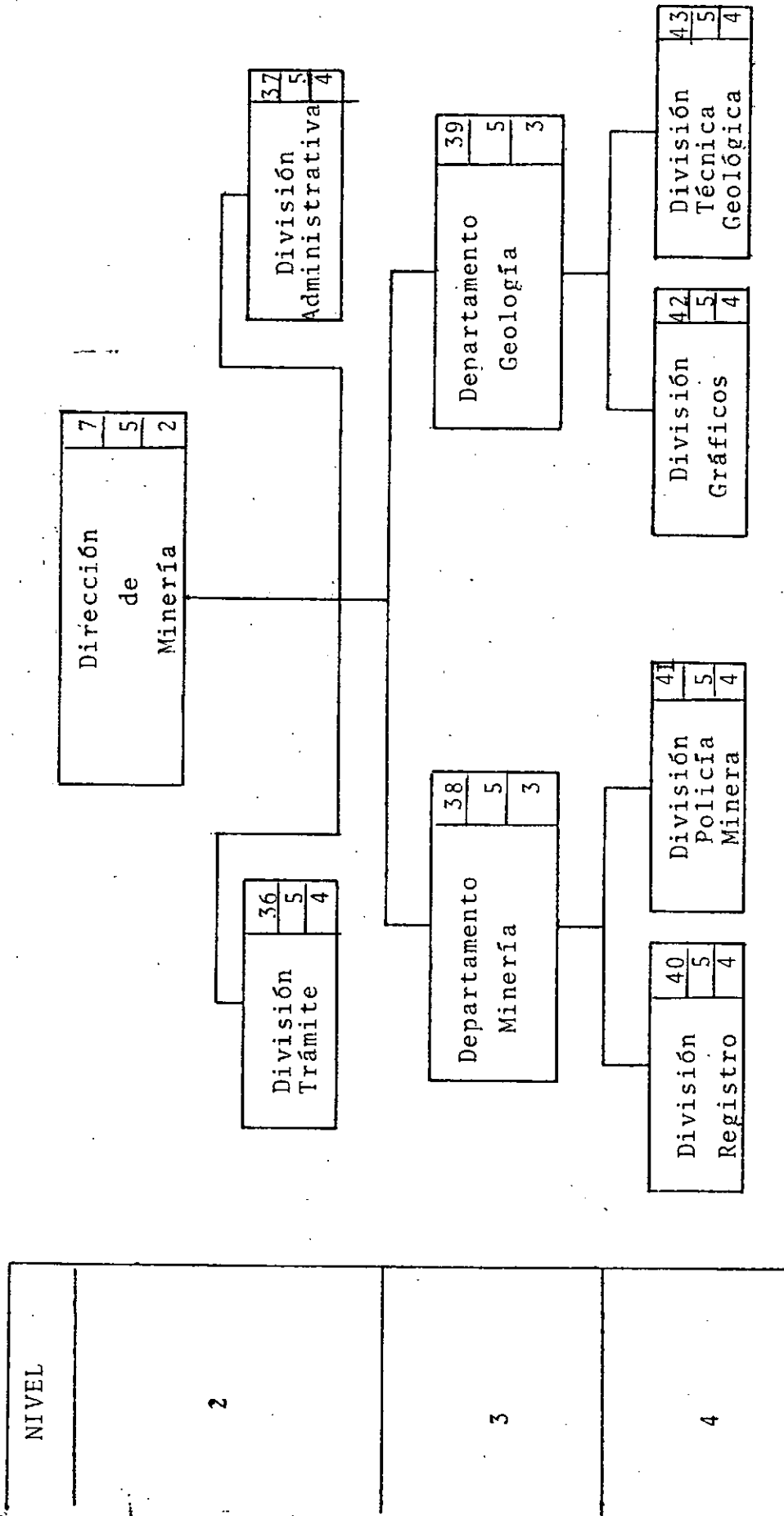
AREA: Dirección de Comercio y de Abastecimiento y Control de Elaboraciones, Costos y Precios de Artículos de Primera Necesidad.



ORGANIZACION: SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA

A R E A : DIRECCION DE MINERIA

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

INVENTARIO DE PUESTOS

ORGANIZACION: Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería

PUESTO		Re- porta	A.Ges- tión	Nivel	A.Func.		Obser.
N°	Denominación				A	S.A	
1	Subsec.de Industria, Comer- cio y Minería	-	1	1			
2	Despacho Subsecretaría	1	1	3			
3	Departamento Planeamiento	1	1	3			
4	Direc.Industria y P.Industr.	1	2	2			
5	Direc.de Comercio y Abast.	1	3	2			
6	Direc.de Comercio Exterior	1	4	2			
7	Dirección de Minería	1	5	2			
8	Divis.Trámite Subsecretaría	2	1	4			
9	Div.Administrativa Subsec.	2	1	4			
10	Div. Planes y Programas	3	1	4			
11	Divis.Control de Gestión	3	1	4			
12	Divis.Análisis Administrat.	3	1	4			
13	Divis.Trámite Dirección	4	2	4			
14	Div. Administrativa Direc.	4	2	4			
15	Departamento Industria	4	2	3			
16	Departamento Prom.Industr.	4	2	3			
17	Dpto.Estudios Económicos	4	2	3			
18	Dpto. Estudios de Ingeniería	4	2	3			
19	División Inspecciones	15	2	4			
20	División Estadística	15	2	4			
21	División Laboratorio	15	2	4			
22	División Fomento	16	2	4			
23	División Proyectos	16	2	4			
24	División Estudios Mercado	17	2	4			
25	Div. Eval. de Proyectos	17	2	4			
26	Div. Estudios Técnicos	18	2	4			
27	Div. Análisis de Costos	18	2	4			

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PUESTO		Re- porta	A. Gestión	Nivel	A. Func.		Observaciones
Nº	Denominación				A	S.A	
28	Div. Trámite (Frías)	5	3	4			
29	Div. Administrativa (Mar)	5	3	4			
30	Depto. Comercialización	5	3	3			
31	Dpeto. Supervisión	5	3	3			
32	Depto. Promoc. Exportac.	5	3	3			Legal
33	Div. Interc. Regional	30	3	4			
34	Div. Inspecciones	31	3	4			
35	Div. Estudio y Análisis	32	3	4			
36	Div. Trámite	7	5	4			
37	Div. Administrativa	7	5	4			
38	Depto' Minería	7	5	3			
39	Dpeot. Geología	7	5	3			
40	Div. Registro	38	5	4			
41	Div. Policía Minera	38	5	4			
42	Div. Gráfica	39	5	4			
43	Div. Técnica Geológica	39	5	4			
44	Administr. Industria	4	2	5			
45	Técnica Laboral Industria	15	2	5			
46	Técnica Industria (Sánchez)	15	2	5			
47	Técnico Mecánico (Bustamante)	18	2	5			
48	Asesor Proyectos Espec. (Conti)	1	2	3			
49	ORDENANZA (Galbán)	14	2	5			
50	Apoyo técnico costos	30	3	5			
51	Administrativo control	34	3	5			
52	Sumarios	32	3	5			
53	Administrativo costos	30	3	5			
54	Chofer	28	3	5			
55	Ordenanza	29					
56	Administrativa Ejec. (Gut)	5	3	4			
57	Administrativo	6	4	5			
58	Escribanía Minas	7	5	3			
59	Div. Minerología y Sedimentol	38	5	4			

DOCUMENTO N° 5

. Dirección de Turismo

- Resultados del Taller de Paraná.

. Anexos N° 1: Normas jurídicas

N° 2: Bibliografía o documentos  
utilizados

N° 3: Verbos para redactar mi-  
siones, funciones y tareas

N° 4: Tabla de niveles de respon-  
sabilidad

noviembre 1986

## GRUPO N° 2.

## CUESTIONARIO GUIA

1)- HOY EL TURISMO INCIDE EN EL DESARROLLO DE LA PROVINCIA? ¿POR QUE? - ¿EN QUE ASPECTOS?

El Turismo tiene una gran importancia para el desarrollo de una Provincia:

- ECONOMICA: - Importancia que tiene en la recaudación de Rentas de la // Provincia de actividades vinculadas al Turismo.-
  - Efecto multiplicador.-
  - Generación de empleos.-
  - Redistribución de ingresos.-
- CULTURAL: - Intercambio entre regiones
  - Fortalecimiento de las raíces culturales propias, para no// perder la identidad.-
- SOCIAL: - Mejoramiento de infraestructura, que provoca mejoramiento del nivel de vida local.-
- POLITICA: - Integración Nacional- Regional.
  - Fortalecimiento de la identidad Nacional
  - Estrategias en áreas de frontera.

Sin embargo, pensamos que en la actualidad, no incide en el desarrollo de la Provincia como debería.

Esta actividad podría ser de gran importancia, ya que contamos con recursos naturales, históricos, y culturales, necesarios para su explotación.-



2) ¿ LA ACTIVIDAD ES NECESARIA PLANIFICARLA? ¿POR QUE? ¿CUALES SERIAN LAS PRIORIDADES?

Si, es necesario, por ser una actividad productiva de efectos importantes en el desarrollo integral.

Es necesario para la toma de decisiones correctas, y en función de coordinar el esfuerzo de los distintos sectores:

- Para esto sería necesario:
- Política definida
  - Objetivos explícitos, con el debido consenso.
  - Definición de un perfil turístico (Provincial y Municipal)
  - Diagnóstico de la infraestructura existente.
  - Regionalización de la Provincia (corredores)
  - Actualización de la Legislación :a) Tránsito- b) Aduanas y Fronteras, c) Transporte Público.-
  - Concientización de la población: Propuesta especial de hacer la Semana de Turismo Entrerriense

na, dedicada a una concientización masiva de la población.

Otra propuesta: Cursos especiales para el área.

- Promoción: De acuerdo a los objetivos fijados.
- Realización de estadísticas: Búsqueda de un sis tema que permita el procesamiento de los datos recaudados para su constante utilización.-



### 3) DE QUE MANERA PARTICIPA EL MUNICIPIO EN MATERIA DE TURISMO?

El Municipio como célula básica de la sociedad debe intervenir en la planificación de la Actividad Turística, en el área de su competencia.

Es el indicado para definir el perfil de la ciudad, que se va a explotar ya que es el dueño de los recursos turísticos.

- El Municipio debería:
- Planificar en el ámbito de su competencia
  - Jerarquizar el Organismo y las funciones de la actividad a nivel Municipal.
  - Cierta autonomía económica del Organismo, que le // permita revertir por lo menos parte de lo recaudado.
  - Personal idóneo. Se debe realizar cursos especiales para el personal de esta área
  - Brindar información adecuada.-
  - Consultar a los entes o asociaciones entendidos en el tema para la confección de los pliegos de concesiones.
  - Contralor estricto del cumplimiento de las cláusulas de las concesiones.
  - Promoción de inversiones privados.-
  - Equipamiento urbano.-
  - Contralor para jerarquización de los servicios.-



### 4) EL SECTOR PRIVADO ¿ COMO DESARROLLA EL TURISMO?

La actividad Privada debería participar:

- Aportando inversiones en la Planta Turística.-
- Coparticipando en la Planificación Provincial y Municipal.-



### 5) ¿ES POSIBLE COORDINAR UN ACCIONAR CONJUNTO EN TURISMO ENTRE EL ESTADO PROVINCIAL, MUNICIPAL Y SECTOR PRIVADO? - ¿DE QUE MANERA?

Si, es posible.-

- 1.- Mediante la creación de órganos colegiados tanto a nivel Municipal-Regional- Provincial.-
- 2.- Realizando este tipo de talleres con participación de todos los sectores.-
- 3.- Concientizando, para que cada sector conozca el rol que debe cumplir.-





## Com. II

- (I). El turismo incide en todos los aspectos, y especialmente en lo económico y social, que actúan como motivadores de inquietudes que recaen en los restantes aspectos.-  
 La incidencia de hoy, puede ser mejorada y aumentada, en tanto sean convenientemente aprovechadas las posibilidades que la Pcia. brinda y mediante acciones concretas orientadas a tal fin.-  
 Los beneficios del turismo deben ser conocidos por todos.  
 Desde cada sector se deben dar a publicidad las actividades propias en beneficio de la actividad turística y la comunidad.-

-----00000-----

- (II). La planificación y su necesidad se plantea ante las expectativas de comercializar de la Pcia. el producto turístico.  
 Es el Estado, el que una vez tomado conciencia de su importancia y beneficios, el que deberá implementar la planificación de las acciones de su competencia.  
 A modo de ejemplo de prioridades a tener en cuenta:
- Concientización, servicios: turísticos específicos y de transporte (mejor nivel y calidad).
  - Mantener y mejorar obras de infraestructura.
  - Incentivo a la actividad privada, mediante acciones como fomento a la promoción, degravación, créditos, etc.

-----00000-----

- (III). El municipio por encontrarse en situación de detectar con mayor // facilidad las posibilidades y necesidades de la comunidad, establece su accionar en base a sus prioridades.  
 Para ello determina política municipal de turismo compatibilizando la con la Pcia y con sus objetivos.
- Transmite su política a la actividad privada con el objeto de // orientar su accionar.
  - Conviene con organismos nacionales y su provincia; otros municipios y organismos públicos y privados, la realización de acciones conjuntas.-
  - Realiza las gestiones y acuerdos tendientes a posibilitar una mayor fluidez en el ingreso y egreso de turistas.
  - Fomenta la toma de medidas por parte de organismos oficiales, para posibilitar un mejor desarrollo de la actividad turística dentro de su jurisdicción.
  - Elabora y distribuye material de difusión de los recursos turísticos de su jurisdicción.

-----00000-----

## Com II

- IV - El sector privado debe brindarmejores servicios, controlando la / calidad de estos.  
 Debe tener en cuenta las expectativas de la ciudad.  
 Falta integración entre los distintos sectores que integran la / actividad privada, lo que provoda dispersión de esfuerzos, sin te ner en cuenta el beneficio común por que falta la toma de concien cia.  
 Se debe dar diversificación de la oferta (imaginación y creativi dad para buscar nuevos caminos de comercialización (creción de nue vos circuitos)).

-----00000-----

- V - El accionar conjunto entre los distintos sectores no solo es posi ble sino necesario y deseable.  
 La coordinación necesitará una serie de condiciones tales como la toma de conciencia por las partes componentes y asumir los roles que corresponde a cada uno; al Estado: orientador orientador y fis calizador de sus normas, - al sector privado: optimizar la calidad de los servicios a prestar; ambos con objetivos claros

### COMISION III

1.- El turismo no incide como debería en el desarrollo de la Provincia lo hace pero con limitaciones; debido a la falta de concientización e insuficiente difusión del tema turístico, en todos los aspectos. Con / la inserción de la Dirección de Turismo en el Ministerio de Economía / esperamos su jerarquización como factor de progreso y crecimiento para la Provincia como sucede en los países de Europa más desarrollados.- Las condiciones físicas, climáticas, etc están dadas en la Provincia / de Entre Ríos para el desarrollo del turismo pero falta infraestructura y equipamiento, conciencia turística, promoción, etc. Actividades como el taller que estamos desarrollando son sumamente positivas.-

Los lugares convencionales de turismo ya están saturados, la gente busca nuevos paisajes y el Litoral está a la espera de su desarrollo turístico.-

2.- Este no se va a concretar sino a través de una planificación previa y a estudios serios sobre el tema. Entendemos como planeamiento el análisis de los recursos y atractivos y su ordenamiento en pos de objetivos.-

Estos objetivos: ¿qué queremos ofrecer?

¿cómo lo vamos a ofrecer?

¿a quiénes se los ofrecemos? , fijados a corto, media y largo plazo deben ser formulados con la intervención del sector público, político, privado y la comunidad.-

En esta planificación debe estar prevista la forma de evitar el desgranamiento de la población, la forma de implementar la integración con / países limítrofes a través de una política turística que dimensione la importancia del intercambio social y cultural a través del turismo internacional y la jerarquización del turismo en todos los niveles, a partir de los nombramientos de gente capacitada para cubrir los cargos. En orden de prioridades tenemos los accesos, nada valdrá el esfuerzo / oficial y privado mientras no se tengan en condiciones las rutas.- El río con todas sus posibilidades náuticas. Los corredores del Paraná y el Uruguay son dos polos importantes de desarrollo.-

3.- Es importante que el planeamiento comience a partir de las actividades municipales. Cada municipio tiene su circunstancia diferente, pero es un factor común que el municipio puede hacer nada sin el apoyo del sector privado. Al municipio le corresponde accionar como incentivador y coordinador de las actividades que debe desarrollar el sector privado.

Es importante resaltar la prestación propia que está directa e indirectamente relacionada con la cuestión turística y la regionalización turística a través de corredores que permitan ampliar la zona geográfica que delimitan los éjidos municipales.-

4.- Se nota en la Provincia cierta apatía y desinterés por parte del / sector privado posiblemente por falta de conocimiento de lo que nuestra provincia puede ofrecer y cuesta arriesgar capitales.- Debe tenerse en cuenta que Entre Ríos se conecta al país en épocas críticas (décadas del '70) y no hay capitales para invertir, no se puede invertir en grandes proyectos sino en proyectos intermedios no convencionales.

Donde no actúa la actividad privada, debe incentivar el sector público.

Deberían formarse cámaras regionales con intervención de entes privados y públicos.

Sería necesario el apoyo por medio de créditos promocionales y exenciones impositivas para realizar construcciones de pequeño mediano porte, y refacción de existentes o realización de nuevos equipamientos. (departamentos, pequeñas casas) para alojamiento.-

5.- Es posible coordinar un accionar en conjunto, trabajando por grupos de municipios con participación del sector privado y público.- Deberían plantearse tres instancias con un trabajo concreto y a muy corto plazo.

a)- ámbito municipal, (público y privado) determinando:

- Necesidades.

- Ofertas.

y determinar un diagnóstico local.-

b)- ámbito regional: algo similar a los corredores.-

c)- ámbito provincial; organizando y homogenizando las tareas con la intervención de Planeamiento y Turismo.-

COMISION IV

1).- Hoy, el turismo incide en el desarrollo de la Provincia?  
¿ Por qué? - ¿ En qué aspectos?.-

El turismo hoy, incide muy poco en el desarrollo de la Provincia, y como causa se puede mencionar:

- a- Por imprecisión de los objetivos.
- b- Por carecer de infraestructura y capitales.
- c- Por falta de promoción.

- Las medidas adoptadas hasta el presente son insuficientes.
- Podría tener incidencia en la economía de la Provincia en aspectos económicos, sociales y culturales, ya que cuenta con materia prima de Turismo (Recursos paisajísticos, humanos, históricos, etc) que están inutilizados.-
- Se deberían aprovechar las características (personales) del entrerriano (afable, alegre, receptivo).
- La deficiente infraestructura vial dificulta el acceso a la oferta.-

2).- ¿La actividad es necesaria planificarla?- ¿Por qué?- ¿Cuáles serían las prioridades?.-

Si. Porque si no planificamos los esfuerzos se dispersan no se logran objetivos, no se llega a una meta.-

Deberían establecerse prioridades que podrían ser las siguientes:

- Establecer una política apta al desarrollo del turismo.
- Preservación del patrimonio paisajístico, cultural e histórico.
- Campañas publicitarias masivas.
- Orientar la difusión al mercado receptor.
- Hacer que la comunidad entera participe de la planificación.
- Realizar el estudio de la demanda y oferta, y orientar la promoción en base a eso.
- Intensificar el transporte fluvial (ya que el río es uno de nuestros principales recursos).
- Propiciar la integración de los municipios en la planificación.
- Existe ausencia de mecanismos financieros para el desarrollo de la actividad privada.
- Se debe tomar conciencia de que el Estado debe aportar con políticas crediticias, para que el ejecutor sea la actividad privada, único que garantiza su rentabilidad.
- Se debe tener en cuenta no sólo los centros más relevantes sino // también aquellas localidades que si bien, sirven de apoyo a las más importantes puedan constituirse posteriormente en centros turísticos.
- Hay que tener en cuenta las conclusiones que surgen en los seminarios de Turismo y fundamentalmente por aquellos que tienen a cargo la toma de decisiones.

3).- ¿ De qué manera participa el Municipio en materia de Turismo?.-

Participa como principal custodio del recurso turístico, efectuando el mantenimiento y en algunos casos la explotación del mismo. Participa como fiscalizador de los servicios.-  
 Existe un déficit en la legislación que determina los requisitos y // condiciones de los servicios turísticos y su aplicación ágil.-

4).- El Sector Privado ¿Cómo desarrolla el Turismo?.-

Actualmente solo actúa como prestatario de servicios..  
 - Se advierte falta de capacitación del personal que interviene en la actividad turística. Ej. Guías de turismo, personal gastronómico, hoteleros, etc.  
 - Falta de programación de las empresas turísticas en la explotación / del turismo local.  
 - Debe participar de la tarea de difusión turística.  
 - El estado debe arbitrar los mecanismos necesarios para facilitar la gestión de la actividad privada y que esta pueda ofrecer más y mejores servicios en términos competitivos.-

5).- ¿ Es posible coordinar un accionar conjunto en Turismo, entre el Estado Provincial, Municipal y Sector Privado?%-  
 ¿ De qué manera?.-

Sí, es posible coordinar un accionar conjunto en la medida que exista una política planificada desde el Estado con los Municipios y el Sector Privado.-  
 - Urge asumir un compromiso concreto en el accionar conjunto del Estado Provincial, Municipal y Sector Privado.  
 - Integrando estas tres en una Comisión que establezca una metodología de trabajo acorde con los requerimientos de cada Población o Municipio.  
 - Corresponde al Estado Provincial la programación, coordinación y ejecución de un programa general y asistir al Municipio. A este último en particular le corresponden las acciones más directas de atención y promoción.-



*Gobierno de Entre Ríos*

LISTADO DE ASISTENTES AL TALLER



- ❖ LAURA LANZI. Guía Provincial de Turismo. Santa Cruz 448. Tel: 213782. Paraná.-
- ❖ CLAUDIO HIRSCH. Agencia de Viajes La Cumbre. Pellegrini 109. Paraná.-
- ❖ GUSTAVO VICTOR MUÑOZ. Austral Líneas Aéreas. Urquiza 1070. Paraná.-
- ❖ Arq. ROBERTO MARTINEZ. Dpto Planeamiento Urbano de la Municipalidad de Paraná. Urquiza 1054.-
- ❖ HECTOR HUGO GALIZZI. Amsedapper. Córdoba y México. Paraná.-
- ❖ MARIO DAVID VERON. Parque Nac. El Palmar. Ubajay- 3287. Entre Ríos
- ❖ VERONICA PETRULIS. Aerolíneas Argentinas. San Martín 567. Paraná.-
- ❖ BLANCA ZAPATA SONEZ. Dirección Municipal de Deportes y Turismo. Sub.Dirección de Turismo. Avda. Laurencena y San Martín. Tel. 221632. Paraná.-
- ❖ PABLO DONADIO. Dirección Provincial de Turismo. Corrientes 110. Paraná.-
- ❖ VALENTINA MULLER. Agencia de Viajes Valentina Tours. Carlos Gardel 6. Tel: 218297. Paraná.-
- ❖ GRACIELA MARIZZA. Dirección Provincial de Turismo. Andrés Pazos 117. Paraná.-
- ❖ ROXANA VALLORTIGARA. Dirección Provincial de Turismo. Andrés Pazos 117. Paraná.-
- ❖ DORA UDRIOT DE ACEVEDO. Dirección Provincial de Entre Ríos. Andrés Pazos 117. Paraná.-
- ❖ SILVIA LEONOR PAVE. Santiago del Estero 27. Paraná. Tel: 211358.-
- ❖ CLAUDIA F ULIAN. Calle 883. N° 1760. Bo. M. Moreno. (Particular) Tel: 241669. Agencia Bartolo Basa e Hijos.-
- ❖ GRACIELA ROSSI. E. Carbó N° 354. Tel: 214344. Empleada Municipal.
- ❖ ANALLA VARGAS. Dirección Provincial de Turismo. Andrés Pazos 117. Paraná.-  
Victoria 419. Tel: 217886. (Particular).-
- ❖ ROBERTO SAD. Acción Social de la Municipalidad de Paraná.
- ❖ ESTELA MENDEZ CASTELLS. Dirección de Promoción y Acción Social de la Provincia. Palacio de Educación. 5° P. Tel: 216096. Particular: 217646.-
- ❖ HILARIO CACERES. Dirección de Deportes y Turismo. Municipalidad de Diamante. Rivadavia y Echagüe.-
- ❖ GRACIANO E. URRARTE. Tesorero Comisión Balneario y Turismo. Municipalidad Rosario del Tala.-
- ❖ NELSON HILARZA. Berutti 672. Paraná. Dirección de Turismo Pcia.-



*Gobierno de Entre Ríos*

- ✦ LUIS A BALLA. Amsedapper. España 622. Tel: 225698. Paraná.-
- ✦ MARCELO OLMOS. Dirección Provincial de Cultura. Uruguay 221. Tel: 215447. Paraná.-
- ✦ RICARDO FALAD. Rivadavia 214. Paraná.-
- ✦ ARTURO A ZUTTON. Gualaguay 278. Paraná.-
- ✦ ALICIA C DE MALLARET. Asodeco. San Martín 255. Concordia (3200).
- ✦ ELIDA PAULINA YUBER. (Cielo). Guía Provincial de Turismo. Museo Pcial. de Bellas Artes "Dr. Pedro. e. Martinez".
- ✦ LIDIA B. VILLAGRA. Gía Provincial de Turismo. Uruguay 710. Tel: 212012. Paraná. Secretaría Esc. Normal "Jose M. Tores" de Paraná.-
- ✦ OSCAR R GONZALEZ. Comerciante. Presidente Sub. Comité Municipal. Avda. Corrientes 912. Tel: 8110-8252- San Jaime de la Frontera.-
- ✦ PEDRO M ZARAGOZA. Tesorero Comisión Municipal de Deportes. Belgrano y Rivadavia. Dpto 1. Crespo. Entre Ríos.
- ✦ CARLOS ABREGO. Encargado Administrativo de Empresa Ciudad de Paraná.-
- ✦ CARLOS A SEHMUNK. Oficial Auxiliar Policía de Entre Ríos. Jefe Interino División Camineros. Paraná.-
- ✦ ALFREDO E CASTAÑARES. Comerciante. Presidente Comisión del Balneario y Turismo de Rosario del Tala.- Misael Parodi. 211. Rosario del Tala. Tel: 21381.-
- ✦ MARIA TERESTIA DE DOMINGUEZ. Lic. en Turismo. Tourfe. Mitre 45. Concordia. Tel: 21-0765.-
- ✦ ALBERTO FLEJAS. Dirección Municipal de Turismo de Gualaguaychú. Avda. Costanera y Obeliscos.
- ✦ JOSE MARIA RAMAT. Subsec. de Bienestar Social. Municipalidad de Colón.-
- ✦ RICARDO MARCO. Sociedad de Arquitectos de Entre Ríos. España 281.
- ✦ DANIEL OLIVO. Agencia J.M.R. Servicios Publicitarios. Avda. Levenshon y J.R. Baez. Estafeta 13. Paraná%
- ✦ HECTOR COOKE. Turismo Fluvial. Panamá 558. Dpto N° 6. Tel 225201. Paraná.-



## C U E S T I O N A R I O

1) Hoy el Turismo incide en el desarrollo de la Provincia? ¿Por qué? En qué aspectos?

- Aunque se reconoce la importancia que tiene el turismo en la Pcia, // por su efecto multiplicador, ya que incide en el desarrollo económico, social, cultural y educativo, etc.; en la actualidad este efecto es relativo, se presenta con limitaciones.

A modo de ejemplo se puede mencionar:- Deficiente infraestructura vial  
 - Falta de concientización en Turismo  
 - Falta de Promoción.-  
 - Carencia de una planificación, sin una política definida en materia de turismo.-

Las condiciones físicas, climáticas (recursos naturales), paisajísticos, / históricos, culturales, etc.), están dados en la Provincia, lo que falta es aprovechar esas posibilidades, a través de medidas y acciones concretas que impulsen el desarrollo turístico.-

2) La Actividad es necesaria planificarla? ¿Por qué? ¿Cuáles serían las prioridades?.

- Es necesario tener una planificación en materia de Turismo con objetivos claros y metas precisas, enmarcado todo en una política de Turismo.

Los requisitos que se deben establecer como prioritarios, en una planificación turística son:

- Definición del perfil turístico de la Pcia.-
- Preservación del patrimonio paisajístico, cultural e histórico.
- Estudio de la oferta y la demanda, y orientar la promoción, en base a ese estudio.
- Propiciar la participación de la comunidad, y buscar la integración, a través de los Municipios, para la planificación.
- El Estado debe incentivar la actividad privada, a través de medidas de fomento de créditos, desgravaciones, etc.
- Intensificar las vías de comunicación turística y // fluvial
- Regionalizar la Provincia, teniendo en cuenta las // características similares (naturales, históricas, paisajísticas), para fomentar la actividad turística.
- Concientización en la población de la importancia que tiene el turismo, a través de programas educativos, y campañas masivas, utilizando los medios de comunicación.
- Siendo la Pcia. de E. Rivas, un área limítrofe, actualizar la legislación aduanera vigente, que garantice una real integración con los países vecinos.

- ///
- Búsqueda de un sistema adecuado de informática y estadística, para no solo recolectar los datos referente a la materia, sino su codificación, sistematización y actualización de los mismos, con el fin de utilizarlos en una Planificación y como datos evaluables en los actuales programas que se llevan a // cabo.

2) ¿ De qué manera participa el Municipio en Materia de Turismo?

Surgen dos criterios en materia de planificación Municipal: Una postura es desde la Planificación Provincial, se dan las directivas para la planificación Municipal, quien comunica la participación del Sector Privado.

En la otra por el contrario, efectiviza y reconoce el rol del Municipio como protagonistas de la Planificación Municipal, en materia turística, con la participación del Sector Privado, desde allí surgen líneas, se fijan pautas políticas Municipales, que son tenidas en cuenta por la Pcia. en // su planificación y con un sentido federalista, llegan al Estado-Nación, // siempre enmarcado todo, en los lineamientos generales que ese Estado Brinda a toda la población.

Como propuestas particulares, para el Municipio salieron:

- Jerarquización del Organismo Turístico Municipal
- Promover la inversión Privada.-
- Ser el real custodio del recurso natural y turístico.-
- Contralor para la jerarquización de los servicios turísticos.-
- Capacitación del personal en materia de turismo, → identificándolo con la tarea.-
- Reinversión de los fondos obtenidos en el Sector.-
- Interrelación con los otros Municipios, para implementar actividades turísticas en conjunto.-

4) ¿ El Sector Privado cómo desarrolla el turismo?

El Sector Privado, actualmente solo actúa como prestafario de servicios, // muestra cierta apatía y desinterés, probablemente por falta de conocimiento de lo que nuestra Provincia puede ofrecer.

Además se advierte una falta de capacitación, del personal que interviene en la actividad - guías, personal gastronómico, hoteleros, etc -.

Falta una programación, e integración entre los distintos sectores que hacen a la actividad privada, provocando una dispersión de esfuerzos.

Como propuestas para el futuro, surgen:

- Formación de Cámaras Regionales con intervención de entes públicos y privados.
- Participación en la tarea de difusión turística.
- Diversificación de la oferta, utilizando la imaginación y la creatividad, buscando nuevos caminos de comercialización.-
- Agilización por parte del Estado en las inversiones que propone el sector.-
- Donde no actúa el Sector Privado, debe incentivar el Sector Público

///

5) ¿ Es posible coordinar un accionar conjunto en Turismo, entre el Estado Provincial, Municipal, y Sector Privado? - ¿ De qué manera? -

Si, es posible un accionar conjunto, en la medida que exista una política planificada desde el Estado con los Municipios, y el Sector Privado.

La integración y coordinación, se podría dar en tres instancias:

- a) Ambito Municipal (junto el sector privado), determinando las necesidades en el Turismo, las ofertas en un diagnóstico, de la situación local.-
- b) Ambito Regional: Buscar la identidad en forma semejante a los corredores del Río Uruguay, Paraná y Gualeguay, con la participación de los sectores, a través de entes mixtos.-
- c) Ambito Provincial: Organizando y homogeneizando las tareas, trabajando conjuntamente la Dirección de Turismo, con Planeamiento, y los demás sectores afectados en el tema.-

\*\*\*\*\*

ANEXO N° 1

Normas Jurídicas:

1. Constitución Nacional y Constitución de la Provincia de Entre Ríos de 1933
2. Ley Provincial de Ministerios N° 6286 del 29.12.78
3. Ley Provincial N° 7278 del 9.12.83 reimplantando la vigencia de Ley N° 4456 (Ley de Organización de Ministerios).
4. Decreto N° 3711 del 28.9.84 (Creación de la Dirección de Comercio Exterior).
5. Decreto N° 1065 del 10.4.85 (Actuación de la Dirección de Comercio Exterior)
6. Decreto N° 3224 del 30.7.86 (Desdoblamiento de Dirección de Turismo).



BIBLIOGRAFIA Y DOCUMENTOS UTILIZADOS Y CONSULTADOS

1. "Prediagnóstico de la Administración Pública Provincial y Recomendaciones" - CFI 1983.
2. Documento N° 1: Elementos para análisis de estructura"  
Documento N° 2: Objetivos y principales alternativas (Taller N° 2)  
Documento N° 3: Estructura, misión y funciones (Taller N° 3)  
Documento N°4-a: Estructura: Propuesta  
Documento N°4-b: Alternativa e Inventario de puestos.
3. "Organizaciones complejas" -Laurence.
4. "Obstáculos y problemas para la reforma administrativa" -D.Donolo
5. "Una nueva función profesional en la administración del Estado" Hezkel Dror.
6. "Lineamientos de una estrategia de crecimiento económico" (1985-1989) Presidencia de la Nación-1985.
7. "Estamos ante la dorada década de los 90?. Entre el superindustrialismo y la autonomía". Soc. Internacional para el Desarrollo. 1986.
8. "El rol del Estado frente a la redemocratización y la crisis" O. Oszlak
9. "Para discutir el Estado" C. Lozano.
10. "La organización del desgobierno" Alejandro Nieto.
11. "La Biotecnología, el comercio y la división del trabajo nacional" . F.F. Ebert.
12. "Argentina: un país en transición" W. Suárez
13. "Las Capas de poder del Estado"-S. Nora
14. "Organización: una responsabilidad directiva"
15. "Reportaje a un burócrata" . A.F. 30.7.86
16. "Estudian desburocratizar el aparato del Estado" - B. Kliksberg.
17. "Tanoira: ganó la burocracia" - A.F. 14.4.86.
18. "El fenómeno del cambio" (pg. 1 a 39)
19. "Bases conceptuales y analíticas de negociación en economía internacional" CICOM
20. "La Argentina del Siglo XXI"- R. Terragno - Críticas.

ANEXO N° 3

. Glosario: Verbos para redactar misiones,  
funciones y tareas.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

VERBOS PARA REDACTAR MISIONES

La MISION debe expresar en forma conjunta la TAREA asignada a un organismo y el PROPOSITO o sea el qué y el para qué. Debe ser sintética y contener "a fin de que".

Los verbos y conceptos convenidos son:

1. ENTENDER: en caso de entes operativos o ejecutivos.
2. ASESORAR = : en caso de asesoramiento puro.  
ASISTIR
3. FISCALIZAR = : en caso de control puro.  
CONTROLAR
4. PLANIFICAR: en el caso de planificación a nivel político.
5. PROGRAMAR: en el caso de planificación a nivel operativo.

VERBOS PARA REDACTAR FUNCIONES

La FUNCION, son las tareas elementales, homogéneas y necesarias para cumplimiento de la MISION;

Las funciones pueden ser:

- SUSTANTIVAS
- COMPARTIDAS
- COMUNES

Los verbos y conceptos convenidos son:

1. Administrar: tender al logro del rendimiento máximo de un organismo a fin de satisfacer el motivo de su creación.
2. Asesorar: prestar el consejo técnico.
3. Asistir: apoyar a alguien en forma general y permanente.
4. Atender: considerar un asunto, sin ocuparse primariamente de él.
5. Controlar: determinar desvíos para hacer ajustes.
6. Coordinar: interrelacionar con método evitando conflictos. Generalmente coordinar el responsable primario.
7. Dirigir: conducir íntegramente una actividad.
8. Efectuar: hacer real un asunto
9. Ejercer: practicar actos propios
10. Entender en: ocuparse directamente y ser responsable primario
11. Fiscalizar: controlar un proceso, preferentemente impositivo o legal.
12. Formular: expresar en términos claros y precisos, un asunto.



## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

/2.

13. Intervenir: interponer autoridad sin tener responsabilidad primaria.
14. Mantener: conservar o sostener algo en funcionamiento.
15. Organizar: reglar las partes de un todo.
16. Participar: tener parte en un asunto.
17. Planificar: determinar objetivos y medios metodológicamente.
18. Programar: etapas de un plan.
19. Promover: iniciar o impulsar un asunto.
20. Proyectar: dar una idea del posible estado futuro.
21. Resolver: adoptar decisiones definitivas (atributo).
22. Supervisar: controlar el cumplimiento de tareas.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

VERBOS PARA REDACTAR TAREAS

1. ARCHIVAR: guardar con orden para recuperar.
2. ANALIZAR: distinguir y separar con criterio
3. APROBAR: dar por bueno
4. ASIGNAR: encomendar una tarea o función.
5. AUTORIZAR: aprobar con firma-verbal.
6. CAPACITAR: enseñar sistemáticamente una disciplina.
7. CLASIFICAR: agrupar con criterio de homogeneidad
8. CODIFICAR: poner en clave
9. COLABORAR: contribuir al logro de un objetivo
10. COMUNICAR: transmitir con símbolos preestablecidos.
11. CONCILIAR: buscar las coincidencias de cifras
12. CONFORMAR: dar visto bueno con autoridad
13. DIAGNOSTICAR: determinar causas y características de la autoridad
14. DISTRIBUIR: dar destino a cada cosa
15. ELABORAR: preparar algo para ser utilizado
16. EMITIR: poner algo en circulación después de elaborarlo.
17. ENTREVISTAR: encuentro personal sobre un tema.

## CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

//..2

18. GESTIONAR: efectuar diligencias.
19. IMPLANTAR: poner en práctica, algo elaborado
20. INFORMAR: dar noticia
21. INVESTIGAR: buscar datos para llegar a conclusiones
22. PROCESAR: transformar datos
23. RECOPILAR: reunir datos para procesar
24. REEMPLAZAR: sustituir.
25. REPRESENTAR: actuar en nombre de otra persona, según pautas preestablecidas.
26. REVISAR: ver con atención
27. SELECCIONAR: elegir conforme a cualidades prefijadas
28. VALUAR: asignar valor
29. VIGILAR: observar el comportamiento
30. VISAR: reconocer como bueno

ANEXO N° 4 TABLA DE NIVELES DE RESPONSABILIDAD

NIVEL	PUNTOS	DENOMINACION COMUN
10	91 a 100	Ministro-Sec.Estado
9	81 a 90	Presidentes Directorio
8	71 a 80	Subsecretarios-Gerentes Generales
7	61 a 70	Gerentes-Subgerentes-Directores
6	51 a 60	Departamentos
5	41 a 50	Divisiones
4	31 a 40	Jefe Unidades
3	21 a 30	Capataces-Técnicos
2	11 a 20	Operarios calificados
1	01 a 10	Operarios