

**REVISTA
DE
ADMINISTRACION
PUBLICA**

22

BUENOS AIRES (ARGENTINA) JULIO - SEPTIEMBRE 1966

SECRETARIA DE ESTADO DE HACIENDA
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA
Hipólito Yrigoyen 250, piso X, Of. 1001 — T.E. 34 - 1919

Misión

Centro de documentación, investigaciones y capacitación a nivel de plana mayor para contribuir a la solución de los problemas de macroadministración y gerencia que conciernen a la ejecución de los programas de desarrollo económico y social del país.

Funciones

Realizar cursos de perfeccionamiento para altos funcionarios de la Administración, a nivel de posgraduado universitario, con el objeto de contribuir a la formación de la plana mayor en el servicio civil.

Realizar y estimular investigaciones sobre problemas concretos de la administración pública, con el objeto de facilitar su solución técnica más racional.

Promover entre los funcionarios y entidades públicas el intercambio y difusión de conocimientos y de técnicas y métodos modernos de organización y procedimientos administrativos.

Colaborar con los organismos de la Administración nacional, provincial o municipal del país, y proveer el asesoramiento técnico que estos organismos estimen oportuno encomendarle para la mejor solución de los problemas de organización y funcionamiento de la administración pública.

Colaborar con los institutos, escuelas, colegios y asociaciones científicas del país y del extranjero, en cuanto pueda ser útil a los fines del intercambio y difusión de experiencias y conocimientos en materia de administración.

REVISTA DE ADMINISTRACION PUBLICA

COMITÉ ASESOR

RAÚL LUIS CARDÓN (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas),
JOSÉ LUIS FRANGI (Dirección General del Servicio Civil de la Nación), J. C.
RODRÍGUEZ ARIAS (Instituto para la Integración de América Latina), ALBERTO M.
TANDU' ELLA (Consejo Nacional de Desarrollo) y MIGUEL TESÓN (Oficina
Nacional del Presupuesto).

DIRECTOR

CARLOS ALBERTO YOUNG

SECRETARIA DE REDACCIÓN

JORGELINA A. CAILLET-BOIS DE VILLALOBOS

REVISTA
DE
ADMINISTRACION PUBLICA

AÑO VI - No. 22

BUENOS AIRES (ARGENTINA)

JULIO-SETIEMBRE 1966

CONTENIDO

EDITORIAL

Burocracia y Administración	7
ACTA DE LA REVOLUCIÓN ARGENTINA	9
Mensaje de la Junta Revolucionaria al pueblo argentino (Anexo 1)	10
Estatuto de la Revolución Argentina (Anexo 2)	12
Objetivos políticos (Anexo 3)	14

COLABORACIONES

ROBERT FAVREAU, <i>Papel de los "Archivos de Francia" en la Administración</i>	17
GUILLERMO ATILIO AISPURU, <i>Régimen de Contrataciones de las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires</i>	24
OSCAR HORACIO ELÍA, <i>La Primera Junta y los empleados públicos</i>	65
E. G. ZABOTINSKY y E. J. GAYNOR, <i>El Manual de Organización - Sus ventajas</i> ..	68

PRACTICAS Y PROBLEMAS

<i>La Escuela Provincial de Administración Pública del Gobierno de Córdoba</i>	73
--	----

<i>La capacitación de funcionarios públicos en países europeos: experiencia en España y Francia</i> , por Rubén C. A. Cardón	75
<i>Evaluación de puestos de trabajo - Tabla de ponderación</i> , por Elisa M. Rizzi de Díaz	84

LEGISLACIÓN Y JURISPRUDENCIA

<i>Organismos que integran la Presidencia de la Nación. Se aprueba el Reglamento Orgánico</i>	119
<i>Revisión de las designaciones del personal de la Administración Pública efectuadas al margen del Escalafón, de las que cuenten con menos de tres años de antigüedad y de las contrataciones de servicios</i>	128

INFORMACIONES Y COMENTARIOS

Congresos y Conferencias:

Primer Congreso Nacional de Organización y Métodos	131
Seminario Latinoamericano sobre Cooperación e Integración Económica	132
Seminario sobre "Técnica para la Administración de Remuneraciones en la Empresa"	132
IV Congreso Nacional de Seguridad Social	133
Conferencia de Ministros de Educación y Ministros encargados del Planeamiento Económico de América Latina y el Caribe	133
Segunda Reunión Científica de los Consejos Nacionales de Investigación Científica y otros organismos responsables de la política científica nacional de los Estados Miembros de América Latina	135
<i>Instituciones de estudio, entrenamiento y desarrollo:</i>	
Creación de una nueva Secretaría en la Universidad Católica de Córdoba	138
Ciclo de Seminarios sobre Investigación Operativa del Centro de Productividad de la Argentina (CPA)	138
Escuela Interamericana de Administración Pública	139
Cursillo sobre Nociones de Administración Pública del Colegio de Funcionarios Públicos de la Provincia de Santa Fe	147
Seminario para posgraduados sobre "Aspectos Institucionales y Jurídicos de la Planificación"	147
Servicio de becas del Instituto Superior de Administración Pública	148

BIBLIOGRAFÍA

Comentarios:

FUNDACIÓN BOLSA DE COMERCIO DE BUENOS AIRES, <i>Capacidades profesionales y su aprovechamiento en la Argentina</i>	149
POLAND, ORVILLE F., <i>California State Finances</i> , Institute of Governmental Affairs, Universidad de California, 1966	152
GORDILLO, AGUSTÍN, <i>Empresas del Estado</i> . Ed. Macchi, Buenos Aires, 1965	157
<i>Noticias Bibliográficas</i>	159
<i>Revista de Revistas</i>	163
<i>Diccionario-Manual de Administración Pública</i>	169
<i>Fichero</i>	184

FE DE ERRATA

En el N° 21 de esta Revista, sección Diccionario Manual de Administración Pública, término "Servicio Civil", párrafo quinto,

dice:

debe decir:

...podrá dar origen a otros problemas...

...podrá dar origen a iguales problemas...

BUROCRACIA Y ADMINISTRACIÓN

En nuestro Diccionario-Manual de Administración Pública (N° 19) se encuentra el vocablo "burocracia" en la acepción de la Real Academia Española y con el desarrollo doctrinario de nuestro colaborador, que en consecuencia, por cierto, con aquella acepción.

Es que, por lo menos en nuestro medio y en la literatura general que se ocupa del tema, el sentido del vocablo es más el de carácter personal que menciona el texto: "interacción de la organización derivada del carácter nuevo que comporta una gran actividad e intensidad de su personal, su larga permanencia en el cuerpo de los servicios administrativos de la organización y del carácter permanente".

El libro "La burocracia" de Max Weber, que es un clásico del arte y de la ciencia social, la extensión de carácter de la burocracia y de sus características, que se han publicado como libros universitarios en el largo desarrollo.

Este nuevo libro, al tratar el desarrollo histórico de la burocracia, muestra como la existencia de ella, que hace el fundamento de la organización administrativa, permite entender a los imperios romanos y bizantinos, mientras que la existencia determina la desintegración del imperio carolingio tan pronto desapareció su fundador.

Y lo más interesante de este desarrollo es que al final no sólo aparece a la burocracia la virtud de conservar imperios, sino también de crearlos, pues sostiene que los nuevos estados africanos fueron creación de la burocracia internacional.

Sin perjuicio de ponderar la necesidad de la burocracia y su utilidad en el mundo actual, no debe de hacer falta que en la Francia de hoy

EDITORIAL

BUROCRACIA Y ADMINISTRACIÓN

En nuestro Diccionario-Manual de Administración Pública (Nº 19) se encuentra el vocablo "burocracia" con la acepción de la Real Academia Española y con el desarrollo doctrinario de nuestro colaborador, que no concuerda, por cierto, con aquella acepción.

Es que, por lo menos en nuestro medio y en la literatura general que se ocupa del tema, el sentido del vocablo o bien es el de carácter peyorativo que menciona el texto: "enfermedad de la organización derivada del excesivo número, mal comportamiento, inutilidad o ineptitud de su personal", o bien se alude con él al conjunto de los servicios administrativos de la organización y del Estado en particular.

Alfred Sauvy ("La Burocracia" - EUDEBA) lo toma en este último sentido y por ello advierte la necesidad de cambiar la denominación del individuo perteneciente a la burocracia, pues el término burócrata tiene, sí, casi universalmente, un sentido despectivo.

Este mismo autor, al trazar el bosquejo histórico de la burocracia, advierte cómo la existencia de ella, que hace el equivalente de la organización administrativa, permitió perdurar a los imperios romano y bizantino, mientras que su inexistencia determinó la desintegración del imperio carolingio tan pronto desapareció su fundador.

Y lo más interesante de este bosquejo es que al final no sólo atribuye a la burocracia la virtud de conservar imperios, sino también de crearlos, pues sostiene que los nuevos estados africanos fueron creación de la burocracia internacional.

Sin perjuicio de ponderar la necesidad de la burocracia y su utilidad en muchos aspectos, no deja de hacer notar que en la Francia de fines

de la Edad Media ya se la denominaba "plaga", hasta el punto que un autor del siglo XVI afirma: "tenemos cerca de cincuenta mil hombres del todo inútiles que son roedores, consumidores y destructores del Estado y de su pobre pueblo".

Evidentemente, si consideramos a la burocracia como sinónimo de "administración" no podemos menos que defenderla, pues ha existido siempre como el instrumento de actuación del Estado y en ese sentido es indispensable; pero si la consideramos como representativa de las deficiencias de la Administración, debemos combatirla por ser precisamente "enfermedad", y tan grave, que impide al organismo el ejercicio cabal de sus funciones.

Hoy día, en que el desarrollo es la meta de todos los estados que no poseen los óptimos niveles de industrialización y producción, puede afirmarse que tampoco será posible ese desarrollo mientras no se ataque con decisión aquella enfermedad.

Los remedios han recibido también nombre: reforma administrativa o racionalización administrativa. Más pretenciosa es la denominación "administración para el desarrollo".

La literatura es abundante, tanto para definir y precisar las deficiencias como para indicar los medios para eliminarlas. En nuestra Revista numerosos colaboradores se han ocupado del tema y han comentado las obras principales de la doctrina.

Como la administración es un accionar constante y debe adaptarse a factores en permanente transformación, sus deficiencias son también cambiantes. Así como no puede trazarse un esquema de la administración perfecta, tampoco puede agotarse la determinación de los elementos que impiden que aquel movimiento siga siempre en la dirección adecuada.

Pero en cambio pueden indicarse pautas de actuación que permitan acercarse a la finalidad perseguida. En este sentido creemos acertada la síntesis de Max Weber en su estudio de las instituciones sociales de Occidente, que resume Rodríguez Arias en el comentario que hace sobre el vocablo "burocracia" en nuestro Diccionario-Manual.

C. A. Y.

REVOLUCION ARGENTINA

A C T A

ACTA DE LA REVOLUCION ARGENTINA

En la ciudad de Buenos Aires, Capital de la República Argentina, a los veintiocho días del mes de junio del año mil novecientos sesenta y seis, reunidos el Comandante en Jefe del Ejército, Teniente General D. Pascual A. Pistarini; el Comandante de Operaciones Navales, Almirante D. Benigno I. Varela, y el Comandante en Jefe de la Fuerza Aérea, Brigadier Mayor D. Teodoro Alvarez, proceden a realizar un último y exhaustivo análisis de la situación general del país, como así también de las múltiples causas que han provocado la dramática y peligrosa emergencia que vive la República. Ese examen pone de manifiesto que la pésima conducción de los negocios públicos por el actual gobierno, como culminación de muchos otros errores de los que le precedieron en las últimas décadas, de fallas estructurales y de la aplicación de sistemas y técnicas inadecuados a las realidades contemporáneas, han provocado la ruptura de la unidad espiritual del pueblo argentino, el desaliento y el escepticismo generalizados, la apatía y la pérdida del sentir nacional, el crónico deterioro de la vida económico-financiera, la quiebra del principio de autoridad y una ausencia de orden y disciplina que se traducen en hondas perturbaciones sociales y en un notorio desconocimiento del derecho y de la justicia. Todo ello ha creado condiciones propicias para una sutil y agresiva penetración marxista en todos los campos de la vida nacional, y suscitado un clima que es favorable a los desbordes extremistas y que pone a la Nación en peligro de caer ante el avance del totalitarismo colectivista.

Esta trágica realidad lleva ineludiblemente a la conclusión de que las Fuerzas Armadas, en cumplimiento de su misión de salvaguardar los más altos intereses de la Nación, deben adoptar, de inmediato, las medidas conducentes a terminar con este estado de cosas y encauzar definitivamente al país hacia la obtención de sus grandes objetivos nacionales.

Por ello, se resuelve:

- 1º) Constituir la Junta Revolucionaria con los Comandantes en Jefe de las tres Fuerzas Armadas de la Nación, la que asume el poder político y militar de la República.
- 2º) Destituir de sus cargos al Presidente y Vicepresidente de la República, y a los Gobernadores y Vicegobernadores de todas las Provincias.
- 3º) Disolver el Congreso Nacional y las Legislaturas Provinciales.
- 4º) Separar de sus cargos a los miembros de la Corte Suprema de Justicia y al Procurador General de la Nación.
- 5º) Disolver todos los partidos políticos del país.
- 6º) Hacer conocer, al pueblo de la República, las principales causas que han motivado el Acto Revolucionario, cuyo texto se agrega como Anexo 1 a esta Acta.

- 7º) Poner en vigencia el Estatuto de la Revolución Argentina, que se agrega como Anexo 2 a esta Acta.
- 8º) Fijar los Objetivos Políticos de la Nación que se agregan como Anexo 3 a esta Acta.
- 9º) Designar a los miembros de la Corte Suprema de Justicia y al Procurador General de la Nación.
- 10º) Hacer prestar juramento en manos de esta Junta Revolucionaria a los miembros de la Corte Suprema de Justicia, quienes jurarán desempeñar sus obligaciones, administrando justicia bien y legalmente, y en conformidad a lo que prescriben los fines Revolucionarios, el Estatuto Revolucionario y la Constitución Argentina.
- 11º) Ofrecer el cargo de Presidente de la República al señor Teniente General (R.E.), D. Juan Carlos Onganía, quien, aceptado el mismo, y al tomar posesión de su cargo, prestará juramento en manos de esta Junta Revolucionaria, en los términos siguientes:
 “Yo juro por Dios Nuestro Señor y estos Santos Evangelios, desempeñar con lealtad y patriotismo el cargo de Presidente de la Nación, y observar fielmente los Fines Revolucionarios, el Estatuto de la Revolución y la Constitución de la Nación Argentina. Si así no lo hiciere, Dios y la Nación me lo demanden”.
- 12º) Promulgar los decretos necesarios para ejecutar lo dispuesto en esta Acta.
- 13º) Notificar lo actuado a las representaciones diplomáticas acreditadas en nuestro país, a los efectos de las normales relaciones con sus respectivos países.

Adoptada la resolución precedente, se da por terminado el acto, firmándose cuatro ejemplares de este documento, a los fines de su registro, conocimiento y ulterior archivo en la Presidencia de la Nación, Comando en Jefe del Ejército, Comando de Operaciones Navales y Comando en Jefe de la Fuerza Aérea.

Pascual Angel PISTARINI — Benigno Ignacio
 Marcelino VARELA — Teodoro ALVAREZ.

(B. O. del 8/7/1966)

ANEXO 1

Junio 28 de 1966.

JUNTA REVOLUCIONARIA

MENSAJE AL PUEBLO ARGENTINO

MENSAJE DE LA JUNTA REVOLUCIONARIA AL PUEBLO ARGENTINO

“Nos dirigimos al pueblo de la República en nombre del Ejército, la Armada Nacional y la Fuerza Aérea, con el objeto de informar sobre las causas de la Revolución Argentina.

El Gobierno que acaba de ser sustituido contó con el anhelo de éxito más fervoroso y con un crédito de confianza ilimitado por parte de todos los sectores de la vida nacional.

Un pueblo se elevaba generosamente por encima de las diferencias de partidos, abrumado por la angustia, los desaciertos y frustraciones del pasado,

alentando la gran esperanza que se iniciara de una vez para siempre la marcha hacia la conquista de un destino de grandeza. Sin embargo, la falta de una política auténtica que incorporara al quehacer nacional a todos los sectores representativos, se tradujo en un electoralismo que estableció la opción como sistema.

Este recurso vulneró la libertad de elección, instituyendo en los hechos una práctica que estaba en abierta contradicción con la misma libertad que se proclamaba.

La autoridad, cuyo fin último es la protección de la libertad, no puede sostenerse sobre una política que acomoda a su arbitrio el albedrío de los ciudadanos.

Sin autoridad auténtica, elemento esencial de una convivencia armoniosa y fecunda, sólo puede existir un remedo de sociedad civilizada, cuya excelencia no puede ser proclamada sin agravio de la inteligencia, la seriedad y el buen sentido.

Nuestro país se transformó en un escenario de anarquía caracterizado por la colisión de sectores con intereses antagónicos, situación agravada por la inexistencia de un orden social elemental.

En este ámbito descompuesto, viciado además de electoralismo, la sana economía no puede subsistir como un proceso racional, y los servicios públicos, convertidos en verdaderos objetivos electorales, gravaron al país con una carga insoportable.

La inflación monetaria que soportaba la Nación fue agravada por un estatismo insaciable e incorporada como sistema y, con ello, el más terrible flagelo que puede castigar a una sociedad, especialmente en los sectores de menores recursos, haciendo del salario una estafa y del ahorro una ilusión.

Este cuadro penoso sólo podía revertir al exterior una imagen lamentable, sin vigor ni personalidad.

Nuestra dignidad internacional ha sido gravemente comprometida por la vacilación y la indiferencia en conocidos episodios.

Las fuerzas armadas observaron con creciente preocupación este permanente y firme deterioro. No obstante, no sólo no entorpecieron la acción del gobierno, sino por el contrario, buscaron todas las formas posibles de colaboración, por la sugerencia, la opinión seria y desinteresada, el asesoramiento profesional, todo ello como intento sincero de mantener la vigencia de las instituciones y evitar nuevos males a nuestro sufrido Pueblo Argentino.

Debe verse en este acto revolucionario, el único y auténtico fin de salvar a la República y encauzarla definitivamente por el camino de su grandeza.

A las generaciones de hoy nos ha correspondido la angustia de sobrellevar la amarga experiencia brevemente señalada.

Inútil resultaría su análisis si no reconociéramos las causas profundas que han precipitado al país al borde de su desintegración.

La división de los argentinos y la existencia de rígidas estructuras políticas y económicas anacrónicas que aniquilan y obstruyen el esfuerzo de la comunidad.

Hoy, como en todas las etapas decisivas de nuestra historia, las fuerzas armadas, interpretando el más alto interés común, asumen la responsabilidad irrenunciable de asegurar la unión nacional y posibilitar el bienestar general, incorporando al país los modernos elementos de la cultura, la ciencia y la técnica, que al operar una transformación substancial lo sitúan donde le corresponde por la inteligencia y el valor humano de sus habitantes y las riquezas que la providencia depositó en su territorio.

Tal, en apretada síntesis, el objetivo fundamental de la Revolución.

La transformación nacional es un imperativo histórico que no puede demorarse, si queremos conservar nuestra fisonomía de sociedad civilizada y libre y los valores esenciales de nuestro estilo de vida.

La modernización del país es impostergable y constituye un desafío a la imaginación, la energía y el orgullo de los argentinos.

La transformación y modernización son los términos concretos de una fórmula de bienestar que reconoce como presupuesto básico y primero la unidad de los argentinos.

Para ello era indispensable eliminar la falacia de una legalidad formal y estéril, bajo cuyo amparo se ejecutó una política de división y enfrentamiento que hizo ilusoria la posibilidad del esfuerzo conjunto y renunció a la autoridad de tal suerte que las fuerzas armadas, más que sustituir un poder, vienen a ocupar un vacío de tal autoridad y conducción, antes de que decaiga para siempre la dignidad argentina.

Por todo ello, en este trascendental e histórico acto, la Junta Revolucionaria constituida por los Comandantes en Jefe de las tres fuerzas armadas de la Patria, ha resuelto:

- 19) Destituir de sus cargos al actual Presidente y Vicepresidente de la República y a los Gobernadores y Vicegobernadores de todas las provincias.
- 29) Disolver el Congreso Nacional y las legislaturas provinciales.
- 39) Separar de sus cargos a los miembros de la Suprema Corte de Justicia y al Procurador General de la Nación.
- 49) Designar de inmediato a los nuevos miembros de la Suprema Corte de Justicia y al Procurador General de la Nación.
- 59) Disolver todos los partidos políticos del país.
- 69) Poner en vigencia el Estatuto de la Revolución.
- 79) Fijar los objetivos políticos de la Nación (Fines Revolucionarios).

Asimismo, en nombre de las Fuerzas Armadas de la Nación anunciamos que ejercerá el cargo de Presidente de la República Argentina el señor Teniente General D. Juan Carlos Onganía, quien prestará el juramento de práctica en cuanto se adopten los recaudos necesarios para organizar tan trascendental ceremonia.

Nadie más que la Nación entera es la destinataria de este hecho histórico que ampara a todos los ciudadanos por igual, sin otras exclusiones que cualquier clase de extremismos, siempre repugnantes a nuestra acendrada vocación de libertad.

Hace ya mucho tiempo que los habitantes de esta tierra bendita no nos reconocemos por nuestro propio nombre: Argentinos.

Unámonos alrededor de los grandes principios de nuestra tradición occidental y cristiana, que no hace muchos años hizo de nuestra patria el orgullo de América, e invocando la protección de Dios iniciemos todos juntos la marcha hacia el encuentro del gran destino argentino.

Que así sea".

Pascual Angel PISTARINI — Benigno Ignacio
Marcelino VARELA. — Teodoro ALVAREZ.

(B. O. del 8/7/1966)

ANEXO 2

REVOLUCION ARGENTINA

ESTATUTO

ESTATUTO DE LA REVOLUCION ARGENTINA

VISTA el Acta de la Revolución Argentina, teniendo en cuenta lo que de ella resulta, y

CONSIDERANDO:

Que el Gobierno ejerce la representación de todo el Pueblo de la República, cuyo sacrificado concurso es indispensable para alcanzar los fines revolucionarios y reconstruir la grandeza de la Nación;

Que el Gobierno cuenta con el acatamiento de las Fuerzas Armadas de la Nación y de las demás Fuerzas de Seguridad y Policiales; y dispone, por lo tanto, de poder suficiente para asegurar la paz y el orden público y proteger la vida y propiedad de los habitantes;

Que es menester imprimir, a los órganos gubernativos, una estructura eficiente y ágil, con facultades para realizar todos los actos que sean necesarios, inclusive los de carácter legislativo;

Que el principio de inamovilidad de los miembros del Poder Judicial debe ser mantenido como medio irremplazable para lograr la vigencia del decreto, cuya permanente violación ha sido una de las principales causas de los males que afligen a la República;

Que debiendo regirse el Gobierno por lo que prescriben los Fines Revolucionarios, el Estatuto de la Revolución y la Constitución Nacional, resulta imprescindible contar con una Corte Suprema de Justicia cuyos miembros hayan jurado acatamiento a aquellas normas;

Que la República mantendrá el cumplimiento estricto de los compromisos contraídos;

Que para el caso de acefalía es preciso establecer la forma en que se procederá al reemplazo del Presidente;

Por todo ello:

La Junta Revolucionaria, a efectos de cumplir con los objetivos de la Revolución y en ejercicio del Poder Constituyente,

ESTATUYE:

ART. 1º — El Poder Ejecutivo de la Nación será desempeñado por el ciudadano que con el título de Presidente de la Nación Argentina designe esta Junta Revolucionaria.

ART. 2º — Una ley establecerá el número de Ministros y Secretarios de Estado que tendrán a su cargo el despacho de los negocios de la Nación, como asimismo sus funciones y vinculación de dependencia.

ART. 3º — El Gobierno ajustará su cometido a las disposiciones de este Estatuto, a las de la Constitución Nacional y Leyes y Decretos dictados en su consecuencia, en cuanto no se opongan a los fines enunciados en el Acta de la Revolución Argentina.

ART. 4º — El Gobierno respetará todas las obligaciones internacionales contraídas por la República Argentina.

ART. 5º — El Presidente de la Nación ejercerá todas las facultades legislativas que la Constitución Nacional otorga al Congreso, incluidas las que son privativas de cada una de las Cámaras, con excepción de aquellas previstas en los artículos 45, 51 y 52 para los casos de juicio político a los jueces de los tribunales nacionales.

ART. 6º — A efectos de un mejor asesoramiento para el ejercicio de las facultades legislativas, el Presidente de la Nación podrá convocar los organismos permanentes o transitorios que se establezcan por ley.

ART. 7º — Los magistrados designados para integrar la Corte Suprema de Justicia y los actuales miembros de los Tribunales inferiores de la Nación gozarán de las garantías que establece el artículo 96 de la Constitución Nacional.

ART. 8º — A los efectos previstos en los artículos 45, 51 y 52 de la Constitución Nacional, en lo referente a los miembros de la Corte y Tribunales inferiores, el Gobierno dictará una ley para proveer la integración y funcionamiento de un jurado de enjuiciamiento para los Magistrados Nacionales.

ART. 9º — El Gobierno proveerá lo concerniente a los Gobiernos Provinciales y designará los Gobernadores respectivos, quienes ejercerán las facultades concedidas por las respectivas Constituciones Provinciales a los Poderes Ejecutivo y Legislativo y desempeñarán su cometido sujetos a los principios expuestos en los artículos 3º y 5º del presente Estatuto y a las instrucciones del Gobierno Nacional.

En lo referente al Poder Judicial, los Gobernadores podrán proponer la remoción total o parcial, por esta única vez, de los actuales Jueces del Tribunal Superior de cada Provincia, ajustándose en lo que respecta a los demás Magistrados, a las garantías de inamovilidad que resulten de cada Constitución. Para la remoción de Magistrados, los Gobernadores establecerán un régimen de enjuiciamiento conforme a los principios que se establezcan para los Magistrados Nacionales.

ART. 10. — En caso de ausencia del país del Presidente de la Nación Argentina, el Poder Ejecutivo será ejercido por el ministro del Interior.

Para el caso de incapacidad o muerte del Presidente, su sucesor será designado de común acuerdo por los Comandantes en Jefe de las Fuerzas Armadas.

Pascual Angel PISTARINI. — Benigno Ignacio
Marcelino VARELA. — Teodoro ALVAREZ.

(B. D. del 8/7/1966)

ANEXO 3.

REVOLUCION ARGENTINA

OBJETIVOS POLITICOS

(FINES DE LA REVOLUCION)

I — OBJETIVO GENERAL

Consolidar los valores espirituales y morales, elevar el nivel cultural, educacional, científico y técnico; eliminar las causas profundas del actual estancamiento económico, alcanzar adecuadas relaciones laborales, asegurar el bienestar social y afianzar nuestra tradición espiritual inspirada en los ideales de libertad y dignidad de la persona humana, que son patrimonio de la civilización occidental y cristiana; como medios para restablecer una auténtica democracia representativa en la que impere el orden dentro de la ley, la justicia y el interés del bien común, todo ello para reencauzar al país por el camino de su grandeza y proyectarlo hacia el exterior.

II — OBJETIVOS PARTICULARES

A. *En el ámbito de la política exterior*

1. Mantener con firmeza la soberanía nacional, defendiendo su integridad territorial, los valores espirituales, el estilo de vida y los grandes fines morales que hacen a la esencia de la nacionalidad.
2. Desarrollar una política exterior inspirada en lo mejor de nuestra historia, ejecutada en continuidad con sus tradiciones y compromisos internacionales y guiada por una concepción moderada y razonada de su futuro; en suma, una política exterior que afirme su fe en la grandeza de la misión nacional.

3. Asumir con decisión irrevocable, por propia y libre determinación, conforme a sus orígenes y destino, el compromiso de participar en la defensa del mundo libre occidental y cristiano.
4. Contribuir con nuestras mejores energías para alcanzar el bien común internacional y preservar las vinculaciones amistosas entre los pueblos, fundadas en una paz verdadera y afianzadas en las organizaciones jurídicas internacionales.

B. En el ámbito de la política interna

1. Promover un espíritu de concordia, de solidaridad y de tolerancia entre los argentinos; restaurar en el país el concepto de autoridad, el sentido del respeto a la ley y el imperio de una verdadera justicia, en un régimen republicano en el que tenga plena vigencia el ejercicio de las obligaciones, derechos y libertades individuales.
2. Promover la consolidación de una cultura nacional inspirada esencialmente en las tradiciones del país, pero abierta a las expresiones universales propias de la civilización cristiana occidental de la que es integrante.

C. En el ámbito de la política económica

1. Eliminar las causas profundas que han conducido al país a su estancamiento actual.
2. Establecer bases y condiciones que hagan factible una gran expansión económica y un auténtico y auto-sostenido desarrollo mediante la utilización plena, al más elevado nivel de rendimiento posible, de los recursos humanos y naturales con que cuenta el país.
3. Asegurar el acceso a la disponibilidad de mayores bienes y servicios de todos aquellos que estén dispuestos a realizar un sostenido esfuerzo para obtenerlos; con la finalidad última de procurar a los habitantes de la República la mayor libertad, prosperidad y seguridad compatibles con el orden, la disciplina social y las posibilidades reales del país.

D. En el ámbito de la política laboral

Alcanzar un justo equilibrio entre los intereses de la Nación, del trabajo y de la empresa, manteniendo las organizaciones correspondientes dentro del marco específico de su función propia.

E. En el ámbito de la política de bienestar social

Crear las condiciones para un creciente bienestar social de la población, desarrollando la seguridad social, elevando al máximo posible los niveles de la salud y facilitando su acceso a una vivienda digna.

F. En el ámbito de la política de seguridad

Alcanzar la aptitud integral necesaria para asegurar la obtención de los objetivos en los otros ámbitos.

Pascual Angel PISTARINI. — Benigno Ignacio
Marcelino VARELA. — Teodoro ALVAREZ.

(B. O. del 19/7/1966)

PAPEL DE LOS "ARCHIVOS DE FRANCIA"
EN LA ADMINISTRACION *

Por ROBERT FAVREAU

Director de los Archivos del Departamento de Maine-et-Loire.

A menudo se ignora qué son los Archivos de Francia, y más aún su papel dentro de la administración francesa. Sin duda la legislación en materia de archivos ha marcado el rumbo durante largo tiempo. Los decretos dictados en 1855, 1887 y 1898 no contemplaban más que los archivos de las administraciones centrales, y contenían demasiadas reservas y lagunas para ser verdaderamente eficaces. Las disposiciones fundamentales en materia de archivos datan de un decreto interministerial, en forma de reglamento de administración pública, dictado por el Consejo de Estado, del 21 de julio de 1936 (J.O. del 23 de julio). No obstante sus insuficiencias, ese decreto contiene disposiciones esenciales en vigencia para el conjunto de los archivos públicos. ¿Cuáles son esas disposiciones?

1º Comprenden todos los ministerios y administraciones, servicios y establecimientos del Estado, tanto en París como en los Departamentos. Quedan exceptuados los ministerios de Asuntos Exteriores y de Ejército, el Consejo de Estado, la Administración de Monedas y Medallas y la Caja de Depósitos y Consignaciones, en razón de la existencia

* (De "O et M Bulletin", Paris, Nº 15, febrero-marzo 1965, pp. 15-22. Traducido del francés por Ilda Moreyra Basso).

en esas administraciones de servicios de archivos organizados desde tiempo atrás.

2º Determinan como principio absoluto que ninguna administración del Estado puede proceder a la destrucción de sus documentos sin autorización de la Dirección de Archivos (Archivos Nacionales y Departamentales, arts. 4 y 11).

Los funcionarios de los archivos, a su vez, no pueden destruir documentos guardados en los depósitos de Archivos del Estado sin acuerdo de la administración que los envió (art. 6).

3º Ninguna administración de Estado puede, salvo excepción expresa, conservar en su poder documentos que tengan más de cien años de existencia (art. 13).

Pasado ese lapso, todos los papeles son obligatoriamente enviados a los archivos (nacionales o departamentales) o destruidos según las modalidades previstas en el art. 4.

4º Las administraciones del Estado envían sus documentos a los archivos cuando ya no tienen necesidad inmediata de ellos (art. 2). Los expedientes enviados deben ir acompañados de una minuta indicando su contenido (art. 7). Los administradores conservan la facultad de consultar libremente los documentos por ellos enviados a los archivos (art. 8).

5º Los representantes de la Dirección de Archivos están autorizados a visitar los locales de las administraciones para asegurar la observancia de las prescripciones reglamentarias y la buena conservación de los archivos (arts. 9 y 10).

Agreguemos que los documentos enviados por una administración de Estado no pueden ser dados a conocer al público, salvo autorización del Servicio de origen, antes de un plazo general de cincuenta años. Puede suceder que, a solicitud de un servicio y teniendo en cuenta la naturaleza de los documentos en cuestión, ese plazo se amplíe.

Este lugar en el funcionamiento de las administraciones, al cual los Archivos pueden reglamentariamente pretender, se justifica por la necesidad de preservar —de entre los documentos producidos por las administraciones del Estado— aquellos que presentan interés histórico y que podrán servir ulteriormente para descubrir la historia de nuestro tiempo. Para desempeñar ese papel los Archivos se presentan como un *cuerpo de especialistas*, tanto en la selección de los documentos a conservar como en el campo de las técnicas de tratamiento de archivos (clasificación, conservación).

En 1821 se creó la Ecole Nationale des Chartes, encargada de preparar especialistas en materia de documento históricos. La enseñanza que allí se imparte, el método que se enseña, no tienen casi equivalentes en el mundo (solo Viena, en Austria, tiene una escuela concebida sobre el mismo modelo) y su valor es universalmente reconocido. El cuerpo de funcionarios de los Archivos de Francia presenta una homogeneidad total, dado que a partir de 1850 los directores de los servicios de archivos departamentales deben ser egresados de la Ecole des Chartes, "archivistes-paléographes" y todos los conservadores de los archivos nacionales también, a partir de 1887. Su formación les permite operar con el máximo de seguridad en la selección de documentos públicos, en función del criterio del valor histórico. Una experiencia cotidiana y más que secular ha permitido, por otra parte, a la Dirección de Archivos adoptar cierto número de disposiciones a ese respecto.

Una vez recibidos por la Administración de Archivos, los documentos son clasificados por series generales designadas alfabéticamente. La lista de esas series ha sido fijada desde 1804-1815 para los Archivos Nacionales, en 1841 para los Archivos departamentales, y en 1957 para los Archivos comunales. Las series se dividen en dos grupos: series "antiguas", anteriores a la Revolución y por lo tanto cerradas, y series "modernas" que comenzaron en la Revolución. El principio de "respeto de los fondos" conduce a respetar siempre la individualidad orgánica del conjunto de documentos enviados por una misma administración. En cada serie los documentos son clasificados en sub-series, cuyo número es variable y dejado a la iniciativa de cada archivista, lo que da gran flexibilidad a la clasificación, permitiendo todas las adaptaciones a las evoluciones de estructura de la administración y a las diferentes características de cada departamento. Por otra parte los métodos de clasificación evolucionan en su aplicación, y así la marea envolvente de los papeles producidos durante una veintena de años ha conducido a los más grandes depósitos de archivos a volcarse hacia el ordenamiento continuo de las entradas en un fichero que permite rehacer rápida y metódicamente las subseries. Una vez clasificados, los documentos son provistos de instrumentos de investigación más o menos detallados, que van desde el empadronamiento sumario de los artículos o "repertorio" al "inventario", documento por documento.

Los documentos retenidos se guardan en los depósitos por un tiempo "indefinido". En el ámbito de los edificios para archivos, la experiencia ha permitido progresos considerables y perfeccionar una técnica para protección de los documentos contra la humedad, las bruscas variaciones

térmicas, las radiaciones solares excesivas y los riesgos de incendio, así como para establecer la mejor disposición de los edificios, tanto en su ordenamiento general, en locales administrativos y depósitos, como en la disposición de las estanterías.

El manejo y la clasificación de los archivos pueden lograrse con el máximo de comodidad, y las condiciones de conservación ofrecen las mayores garantías. Desde hace varios años se considera que el buen funcionamiento de una administración exige una organización funcional de los locales: todos los antiguos ministerios están todavía alojados en palacetes de los siglos XVIII y XIX. También en el ámbito de los Archivos se han impuesto soluciones racionales.

Con los años la Administración de los Archivos ha adquirido un nivel técnico requerido, de más en más, por la creciente masa de documentos en las administraciones públicas.

Que los Archivos de Francia tengan fundados derechos a reclamar el lugar que les corresponde por derecho en la administración, que constituyan un cuerpo técnico especialmente calificado para las cuestiones de archivos, son consideraciones teóricamente válidas, pero en la práctica nada es posible sin una estrecha colaboración con las administraciones.

La situación general —es necesario decirlo— constituye un motivo de preocupación tanto para las administraciones como para los Archivos. Al crecimiento del volumen de los documentos públicos ha seguido el crecimiento del personal.

En 1914 el Ministerio del Interior tenía 1.800 agentes y en 1955, 73.200, o sea cuarenta veces más; en el curso del mismo período Educación Nacional ha visto pasar sus efectivos de 150.100 a 314.000, y Asuntos Exteriores, que no ocupaba más que a 156 personas en 1907, empleaba cerca de 4.000, cincuenta años más tarde. El depósito de Archivos del Quai d'Orsay comprende desde el punto de vista del volumen tres masas de igual importancia: un tercio, del período que va desde Enrique IV a 1918; un tercio de 1918-1945 y otro para 1945-1955. El papel del Estado acrece sin cesar, y el considerable crecimiento ya observado debería acelerarse aún más. Se puede frenar el proceso por medio de paliativos más o menos ingeniosos, mas llegará necesariamente el caso de que las administraciones o los Archivos se encuentren en un callejón sin salida si es que no funcionan en estrecha colaboración los unos con los otros, pues el problema no tiene solución si cada uno trata de resolverlo por su parte.

Es bien evidente, por de pronto, que no todos los documentos tienen el mismo valor desde el punto de vista de su permanente interés. Canti-

dades considerables de documentos tienen su utilidad limitada a un ejercicio presupuestario, o a un breve plazo de cuatro a cinco años. Es necesario desembarazarse de esas piezas luego del término de su utilidad. Si se respetan los plazos de utilización administrativa, es suficiente una autorización de la Dirección de Archivos para destruirlos, y para ciertas categorías de documentos puede acordarse una autorización permanente.

Es necesario recordar aquí la obligación ineludible de autorización previa de los "Archivos" para la destrucción de documentos públicos. Ciertas legislaciones sobre los archivos públicos, como las de Australia e Israel, establecen incluso severas penas pecuniarias contra los funcionarios que destruyen documentos sin el acuerdo de la Dirección de Archivos¹.

Los Archivos de Francia no son tan severos, pero cumplen formalmente con esta regla de autorización única, que permite evitar las lamentables y arbitrarias destrucciones operadas en el pasado por las administraciones.

Los funcionarios sólo están autorizados a destruir por sí mismos los papeles llamados "de canasta", lo que significa únicamente aquellos papeles que no entran orgánicamente en la composición de un expediente, tales como borradores, copias y los bosquejos no terminados.

Digamos que la Dirección de Archivos no demora de este modo las tareas de selección: al igual que las demás Administraciones, desea el máximo de destrucción, pero de destrucción controlada.

La destrucción de documentos inútiles y la conservación de los que revistan interés supone una elección. Cuando se considera la magnitud de los archivos modernos, es bueno recordar la humorada de un personaje de Albert Camus en la pieza titulada "El estado de sitio": "Señor Alcalde, haced extender un certificado en trece ejemplares. ¿Trece? Sí, uno para el interesado y doce para el buen funcionamiento". Debe hacerse un esfuerzo para preservar los archivos de dirección y establecer plazos precisos para la conservación o destrucción de cada categoría de documentos. Este trabajo, cuya utilidad no está en juicio, no puede hacerse más que por medio de estudios conjuntos de los servicios productores de los documentos y los Archivos. Solamente la Administración productora puede precisar los plazos de utilidad administrativa de esos papeles: solamente la administración de los Archivos tiene autoridad para decidir la suerte que deben correr los Archivos públicos, una vez cumplidos los plazos de utilidad administrativa de esos documentos.

¹ Ley de Archivos de Israel (art. 15): "Todo aquél que a sabiendas destruya material de archivo en contra de las presentes disposiciones se hará pasible de una multa de 500 libras".

Es paradójal que tan a menudo esos dos aspectos no sean objeto de un examen conjunto, sino que cada uno sólo se ocupe del aspecto que le es propio, en total ignorancia del otro.

No obstante, se han emprendido esfuerzos fructuosos por mejorar la relación entre la administración y los archivos.

Desde hace una década la Dirección de los Archivos de Francia crea cargos fijos de archivistas, extraídos de sus cuadros técnicos, en los ministerios. El control reglamentario de los archivos puede así funcionar con mayor rapidez y eficacia, al mismo tiempo que las vinculaciones personales se tornan más fáciles y permiten una mayor colaboración. Existen diez cargos de conservadores de los Archivos Nacionales, en misión permanente, en los ministerios del Interior, de Finanzas, de Trabajos Públicos, de Educación Nacional, de la Construcción, y se ha creado también una oficina para la Academia de París. Con los otros ministerios sólo existen contactos periódicos. Con el mismo espíritu de colaboración funciona desde hace poco un grupo de estudio que reúne los miembros de las oficinas de organización y métodos instalados en los ministerios y los miembros de la Dirección de Archivos. Mas es bien evidente que esta colaboración debe extenderse a todos los niveles para ser moderadamente eficaz.

* * *

La masa de documentos modernos es tal que se ha vuelto imposible hacer frente, en forma dispersa, a los problemas de clasificación, de utilización y de conservación que ello plantea. El problema es naturalmente más agudo a nivel de la administración central. Se han hecho muchos ensayos en diferentes lugares: el establecimiento de depósitos anexos en garages, almacenes, conventos, cuarteles (los ministerios tienen al respecto predilección por los cuarteles desafectados), es una solución fácil, pero que no hace más que postergar el problema: la creación de depósitos bien instalados en el lugar adecuado es raramente posible y jamás suficiente; las mejoras efectuadas en el funcionamiento de las administraciones no hacen más que atrasar la solución; el microfilm, tan difundido, es un sistema muy costoso (en la mayoría de los casos, en razón de la necesidad de una clasificación perfecta de los documentos antes de la filmación, costará más caro filmar un archivo que hacer un depósito nuevo para almacenar ese material), y la consulta se vuelve difícil, sin contar con que la duración prolongada del microfilm no ha sido todavía suficientemente lograda.

La importancia del problema ha llevado a los Archivos de Francia a considerar una solución de conjunto que, ella sola, puede contener el

crecimiento de los archivos contemporáneos en condiciones favorables: es decir, la creación de un inmenso depósito central donde se conservarían en las mejores condiciones de clasificación y conservación los archivos recientes de todas las administraciones, y desde el cual los documentos pedidos por los servicios de origen podrían ser rápidamente remitidos.

Se ha previsto un solar de diez hectáreas para esta "ciudad interministerial de archivos" a una veintena de kilómetros al sud de París, donde se podrían guardar alrededor de 800 km. lineales de documentos (lineal = longitud ocupada por los documentos ubicados verticalmente lado a lado). En el curso de la encuesta preliminar que se efectuó, el más importante de los ministerios, el de Finanzas, se inscribió en este programa conjunto con cien kilómetros lineales. La administración general del proyecto es la siguiente: un depósito central que ofrece estas posibilidades de almacenar bajo el control técnico de archivistas profesionales permanentes permitirá: 1º conservar de la manera más económica los documentos de valor temporario una vez transcurrido su período de utilidad inmediata; 2º evitar el desorden tan frecuente en los archivos que han pasado al estado de utilización episódica, y comunicar, por el contrario, en plazos muy breves, cualquier documento al servicio de origen; 3º proceder de manera racional a la selección y eliminación a fin de no enviar —después de este período de "purgatorio"— a los Archivos Nacionales más que los documentos retenidos para su conservación definitiva.

No debe considerarse de manera alguna que la importancia de las cifras citadas haya sido sobreestimada. Se ha calculado recientemente que solamente los servicios departamentales del Seine producen anualmente setenta y cinco km. lineales de documentos. Es sabido también que en los Estados Unidos los servicios federales elaboran cada año más de mil kilómetros lineales de documentos. La experiencia administrativa americana, que nos muestra el porvenir hacia el cual marchamos en nuestro país, nos indica también la solución, la de los "depósitos intermediarios" que funcionan desde hace diez años en los Estados Unidos, y que han permitido contener la marea de papeles públicos que había tomado en ese país un impulso catastrófico, conducente a la paralización de los servicios. La segunda parte del díptico —indispensable complemento— es el establecimiento de plazos de conservación para cada categoría de documentos. Llegados a ese doble resultado las administraciones y Archivos de Francia estarán provistos de la herramienta necesaria para resolver los problemas planteados por el creciente volumen de los archivos públicos.

REGIMEN DE CONTRATACIONES DE LAS MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

CONTRATO DE SUMINISTROS

Por GUILLERMO ATILIO AISPURO *

I. DISPOSICIÓN LEGAL PARA CONTRATAR

La Constitución de la Provincia de Buenos Aires establece en su artículo 181 que “la administración de los intereses y servicios locales “en la Capital y cada uno de los partidos que formen la Provincia, estará “a cargo de una Municipalidad, compuesta de un departamento ejecutivo unipersonal y un departamento deliberativo”.

Para la administración de los intereses y servicios de cada jurisdicción, las municipalidades necesitan incursionar en gran medida dentro del ámbito privado, con la finalidad de obtener los distintos elementos de que deberán servirse para el cumplimiento de sus fines.

Esta necesidad de contratar con personas del derecho privado, o bien con organismos oficiales, ha sido prevista en el inciso 5° del artículo 183 de la Constitución Provincial, al establecer que “son atribuciones inherentes al régimen municipal, votar anualmente el presupuesto y los recursos para costearlo, administrar los bienes raíces municipales con facultad de enajenar, tanto éstos como los diversos ramos de las rentas “del año corriente; examinar y resolver sobre las cuentas del año ven- cido, remitiéndolas en seguida al Tribunal de Cuentas”.

Al votarse anualmente el presupuesto de gastos, el régimen municipal está determinando específicamente los gastos e inversiones que ha de realizar durante el ejercicio, para satisfacer las necesidades colectivas.

Estos gastos e inversiones serán realizados mediante contrataciones con terceros, en la medida que la hacienda municipal experimente necesidades, para mantener la aptitud de los servicios públicos que presta.

El decreto-ley N° 6769 - Ley Orgánica de las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires, que reglamenta el articulado de la Constitución Provincial en lo referente al régimen municipal, al tratar de la com-

* Contador Público Nacional. Asistente de docencia en “Contabilidad Pública”, Universidad Nacional del Sur.

petencia, atribuciones y deberes del Departamento Ejecutivo, en su Capítulo IV, artículo 107, dice que "la administración general y la ejecución de las ordenanzas corresponden exclusivamente al Departamento Ejecutivo".

Y en el inciso 14 del artículo 108 de la mencionada ley orgánica se establece claramente que "constituye atribuciones y deberes del Departamento Ejecutivo celebrar contratos, fijando a las partes la jurisdicción provincial".

Es decir entonces que, dentro del régimen municipal establecido, las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires se manifestarán dentro del campo privado, por medio del Departamento Ejecutivo, para la consecución de los medios necesarios al desarrollo de su gestión, mediante la celebración de contratos de tipo consensual y bilateral, como los reglados por el derecho común, con la diferencia de que deben estar rodeados de determinadas solemnidades, que deben ser cumplidas bajo pena de nulidad.

II. LIMITACIONES CONTRACTUALES

Esta facultad legal de que dispone el Departamento Ejecutivo por imperio de los instrumentos legales en vigencia no resulta discrecional en las distintas celebraciones contractuales que realiza, por las diversas y continuas imposiciones que las mismas leyes le obligan a observar en su tratamiento.

Así es que tenemos una serie de limitaciones a los actos contractuales que formaliza el Departamento Ejecutivo, en beneficio de la responsabilidad y seriedad que necesariamente debe caracterizar a todos los actos de la administración pública.

Resulta indudable que el cumplimiento de estas disposiciones, que llevan por finalidad limitar las atribuciones del Departamento Ejecutivo, hacen más lento el funcionamiento burocrático de la comuna, perdiendo agilidad los impulsos de orden administrativo y demorando en grado sumo la adquisición de elementos en un momento dado.

Pero también resulta necesario reconocer la magnitud de los beneficios que tales limitaciones reportan en resguardo de los intereses de la comunidad, ya que rodean al acto de determinadas solemnidades y formalidades, que tratan de evitar cualquier discrecionalidad del administrador.

Estas limitaciones se manifiestan en las tres etapas tradicionales del contralor, y además, se expresan teniendo en cuenta el órgano que

las ejecuta y la obligación legal de realizar llamados públicos para la elección de la contraparte con quien ha de contratar.

De acuerdo con lo expuesto, las distintas etapas del contralor a considerar son las que se enumeran a continuación:

1. Preventivo,
2. Concomitante,
3. Crítico,
4. Interno y externo, y
5. Elección del adjudicatario.

1. *Preventivo*

La etapa del control preventivo se cumple en el momento que el órgano volitivo de la hacienda municipal examina y determina los recursos y gastos anuales de la comuna, presentados oportunamente por el Departamento Ejecutivo.

Teniendo en cuenta lo que estipula el artículo 29 de la Ley Orgánica de las Municipalidades - Decreto-ley 6769, el Honorable Concejo Deliberante sanciona las Ordenanzas Impositivas y determina los recursos y gastos de la municipalidad, con la limitación que le impone el mismo texto legal en el artículo 35, al decir que "el Concejo no puede aumentar " el monto total del Presupuesto, ni crear cargos, con excepción de los " pertenecientes al Concejo".

Por consiguiente, el Concejo Deliberante tiene oportunidad de examinar el Presupuesto de Gastos y Cálculo de Recursos, que le presenta para su aprobación el Departamento Ejecutivo, otorgándole sanción por simple mayoría de votos de los concejales presentes.

En esta etapa se cumple con un control de carácter preventivo, al verificarse los gastos que pretende realizar el Departamento Ejecutivo, así como también las adquisiciones, compras, obras, etc., que ha de efectuar mediante la celebración de actos contractuales con personas del derecho privado.

La aprobación que otorga el H.C.D. al presupuesto anual de la comuna signiifca haber estudiado cada uno de los actos a cumplir por el Departamento Ejecutivo en un ejercicio determinado, y si alguno de aquellos no fuera lo suficientemente claro, o se estimara una partida con su importe exagerado, o por el contrario, exiguo, o se produjera cualquier otra situación que merezca una consideración especial, podrá cumplir con su tarea de control preventivo, solicitando al Intendente Muni-

cial la información necesaria para poder, también, emitir su opinión sobre el particular.

Cumplido este control, corresponde su aprobación para que el Intendente Municipal inicie la ejecución de su gestión, prevista en el presupuesto anual.

Ahora bien, no solamente el H.C.D. cumple con una tarea preventiva de control sino que también puede hacerlo, dentro de otras características, el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, efectuando trabajos que permitan evitar, en el momento de su iniciación, la comisión de cualquier irregularidad.

El inciso 2º del artículo 147 de la Constitución Provincial dice que "el Tribunal de Cuentas tendrá la atribución de inspeccionar las oficinas provinciales y municipales que administren fondos públicos y tomar las medidas necesarias para prevenir cualquier irregularidad, en la forma y con arreglo al procedimiento que determine la ley".

Observamos entonces que el Tribunal de Cuentas debiera ejercer una tarea fundamental de contralor en las haciendas provinciales y municipales, previniendo con una acción constante la posibilidad de irregularidades de cualquier orden, en el mismo lugar de la ejecución material de los actos.

Por ello opinamos, juntamente con el Prof. Dr. Raúl A. Granoni, que resultaría sumamente beneficiosa la implantación de un sistema de auditoría que atendiera con personal técnico suficiente esta parte preventiva del contralor, de tanta trascendencia para el juzgamiento posterior de los actos celebrados por el administrador.

2. *Concomitante*

En la etapa del control concomitante tiene también fundamental importancia la actividad que cumple el órgano volitivo, observando todos los actos que desarrolla el órgano directivo en cumplimiento de su plan de presupuesto.

El inciso 7º del artículo 108 de la Ley Orgánica de las Municipalidades - Decreto-ley 6769, establece que el Intendente Municipal puede concurrir personalmente a las sesiones del Concejo cuando lo juzgue oportuno, o cuando sea llamado por éste para suministrar información, pudiendo tomar parte en los debates, pero no votar.

Cuando el Honorable Concejo Deliberante pretenda una aclaración o ampliación de información en los actos que celebra el Intendente Municipal, pueda llamarlo a su seno para interrogarlo respecto del acto cues-

tionado, aclarando situaciones que no aparecieran con la claridad suficiente, cumpliendo con este acto una tarea de control concomitante, es decir, obrando juntamente con el Departamento Ejecutivo en su gestión municipal.

Se trata en realidad de un contralor de carácter general que ejerce el Concejo, acompañando la gestión del órgano directivo.

Pero, además, se agudiza este control cuando vemos que la ley prevé una serie de situaciones particulares, donde resulta necesaria la autorización del órgano volitivo para que el acto pueda llevarse a cabo y que se encuentran expresamente enumeradas en el texto legal citado.

Cumple de esta manera el Concejo su tarea de control concomitante, aún en forma más intensa, ya que el Intendente Municipal no podrá celebrar determinados actos si no cuenta para ello con la correspondiente autorización previa del Concejo, la que debe ser dada en forma expresa y en cada una de las situaciones que se le presenten.

Los actos contractuales que expresamente menciona la ley son los siguientes:

- a) Las contrataciones de empréstito que haya previsto realizar el Ejecutivo deben ser autorizadas por Ordenanza del Concejo y destinadas exclusivamente al cumplimiento de las siguientes situaciones (artículo 46 de la Ley Orgánica):
 1. Obras de mejoramiento;
 2. Casos de fuerza mayor o fortuitos, y
 3. Consolidación de deuda.
- b) Las transmisiones, arrendamientos o gravámenes de inmuebles públicos y privados pertenecientes a la Municipalidad corresponde sean autorizados por el H.C.D. para su celebración, por la mayoría absoluta de sus miembros (artículo 55 de la Ley Orgánica). La misma ley exige además que, cuando se trate de gravar o enajenar edificios municipales, se requerirá además la autorización legislativa.
- c) Las donaciones o legados que ofrezcan los particulares o empresas estatales a la Municipalidad no podrán ser aceptadas o rechazadas por el Intendente Municipal si no cuenta para ello con la autorización del H. Concejo Deliberante (artículo 57 de la Ley Orgánica).
- d) Los contratos por expropiaciones deben ser también autorizados por el Concejo, de acuerdo con lo que dispone la Constitución Pro-

vincial y el artículo 58 de la Ley Orgánica de las Municipalidades. En los casos que se expropien fracciones de tierra declaradas de utilidad pública para subdividirlas y venderlas a particulares a fin de fomentar la construcción de la vivienda familiar propia, es necesaria también la autorización del H. Concejo Deliberante.

e) Cuando el Departamento Ejecutivo prevea la ejecución de una obra municipal, su mantenimiento y conservación, es necesaria la autorización del H.C.D. (artículo 59 de la Ley Orgánica). Además, la misma ley, en su artículo 60, establece que constituyen obras públicas de competencia municipal:

1. Obras de instalación de servicios públicos;
2. Obras de pavimentación, veredas y cercos;
3. Obras correspondientes al ornato, salubridad y urbanización del municipio, y
4. Obras concernientes a los establecimientos e instituciones municipales.

Esta autorización del Concejo es sometida a un tratamiento especial cuando el artículo 62 de la Ley Orgánica establece que, existiendo acogimiento a las leyes de la Nación, se necesitará también la aprobación legislativa.

f) Con autorización del H. Concejo Deliberante, el Departamento Ejecutivo puede constituir cuentas especiales para hacer frente a determinadas erogaciones que surjan del cumplimiento de ordenanzas sancionadas y que correspondan al motivo de su creación. Por ejemplo, la adquisición de maquinarias afectadas a trabajos viales dentro del partido de la comuna (artículo 126 de la Ley Orgánica).

g) El Departamento Ejecutivo llama a licitación pública para la construcción de una obra municipal y se presenta un solo oferente. En esta situación corresponde un nuevo llamado a licitación pública, pero el artículo 134 de la Ley Orgánica establece que el Departamento Ejecutivo podrá, con la aprobación del Concejo, adjudicarle la obra, siempre que resulte de conveniencia para los intereses municipales. Y agrega a continuación que, en todos los casos, con aprobación del Concejo, podrá desechar todas las propuestas, sin que ello confiera derecho alguno a los proponentes, y disponer la obra por administración.

h) También puede ocurrir en un llamado a licitación pública que no

se registre ninguna oferta, o bien que las propuestas presentadas no resulten ventajosas. En estos casos, el Departamento Ejecutivo puede recurrir a la licitación privada, es decir, celebrar contratos con menores exigencias legales, pero requiriendo para ello la previa autorización del H. Concejo Deliberante.

- i) La situación expresada en el punto g) referida a la obra pública, también ha sido prevista en el artículo 159 de la Ley Orgánica para la celebración de contratos de suministros. En consecuencia, es necesaria la autorización del Concejo para contratar en los casos de registrarse una sola oferta de evidente conveniencia, pudiendo el Departamento Ejecutivo disponer su aceptación.
- j) Si el Departamento Ejecutivo hubiera realizado dos concursos de precio o licitaciones sin haber recibido ninguna oferta, o bien las recibidas no resultaren de conveniencia para la comuna, puede recurrir a la compra directa con autorización previa del H.C.D. (artículo 155, inciso 8° de la Ley Orgánica).

Es decir que, habiendo cumplido el administrador con todas las exigencias de la ley en el llamado a licitación o concurso de precios, con la autorización del órgano volitivo puede elegir directamente la contraparte con quien ha de contratar.

- k) Al igual que en el caso expuesto anteriormente, el Departamento Ejecutivo puede recurrir a la contratación directa en la locación y arrendamiento de los inmuebles, pero el contrato necesariamente será firmado "ad referendum" de la aprobación del H.C.D. (inciso 10° del artículo 156 de la Ley Orgánica).
- l) En algunas oportunidades, el Departamento Ejecutivo considera de interés la entrega a cuenta del precio de máquinas, automotores u otros útiles del patrimonio municipal para realizar adquisiciones de elementos sin uso. En estos casos, previstos por la Ley Orgánica en el artículo 161, es necesaria la autorización del H.C.D. para formalizar el acto contractual, sin cuyo requisito dicha adquisición no resulta válida.

Dentro de la etapa del control concomitante, es decir, acompañando la gestión del Departamento Ejecutivo, tenemos la que desarrolla el Contador Municipal de la Comuna. Este funcionario, de particular importancia dentro de la estructura del régimen municipal, tiene la obligación de controlar todos los actos y contratos que realice el administrador, observando aquellos que contraríen disposiciones de orden legal.

El artículo 186 de la Ley Orgánica de las Municipalidades - Decreto-ley 6769, expresa que el Contador Municipal no dará curso a resoluciones que ordenen gastos, infringiendo disposiciones constitucionales, legales, de ordenanzas o reglamentarias, observando las transgresiones y señalando los defectos de la resolución que ordene el gasto. Pero la insistencia por escrito del Intendente Municipal lo obligará a su cumplimiento, quedando exento de toda responsabilidad en el acto cuestionado.

Es evidente que la naturaleza de esta actividad coloca al Contador Municipal en un primerísimo plano dentro de la gestión del presupuesto, cumpliendo funciones de contralor y compartiendo, juntamente con el Departamento Ejecutivo, la total responsabilidad de los actos y contratos municipales. La falta de observancia a un acto del Departamento Ejecutivo puede hacer recaer la responsabilidad en el Contador Municipal.

Por supuesto que su función no debe restringirse solamente al ámbito de la oportunidad, es decir, en el momento de la realización del acto o del contrato, sino que debe orientarse además en otras direcciones, tales como de carácter preventivo, en el momento de la preparación del Presupuesto anual; y de carácter crítico, en el momento de preparar la documentación establecida por Ley, para ser elevada al H.C.D. y su posterior remisión al Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires.

En ambas situaciones, la actuación del Contador Municipal adquiere relieves de significación, ya que la preparación del Presupuesto municipal, tanto en su aspecto técnico como financiero y económico, lo cuenta como principal orientador y colaborador; y la preparación de la rendición de cuentas del ejercicio anual que debe ser remitida al H. Concejo Deliberante antes del 1 de marzo de cada año, debe ser sometida previamente a su examen y crítica, lo que permitirá elevarla en la forma que dispone la ley en vigencia.

El artículo 187 de la Ley Orgánica determina expresamente las obligaciones que debe cumplir el Contador Municipal, y en los incisos 4º y 6º del mencionado artículo le asigna la responsabilidad de informar todos los expedientes de créditos suplementarios, ampliaciones y deducciones del presupuesto de gastos, dictaminando acerca del carácter legal de tales operaciones y de las posibilidades financieras de las mismas. Por otra parte, tiene la obligación de expedirse en todas las actuaciones vinculadas a las actividades económico-financieras del municipio.

Esta amplitud de tareas, con la consiguiente responsabilidad emergente de las mismas, hacen de la función del Contador Municipal una de

las fundamentales en el orden comunal, la que debe ser cumplida con seriedad y dedicación.

En resumen podemos expresar que el Departamento Ejecutivo, al desarrollar sus actividades encaminadas al cumplimiento del Presupuesto anual, tiene al H. Concejo Deliberante como permanente órgano de control en cada uno de sus actos, y al Contador Municipal como el funcionario que observará en cada oportunidad la falta de los recaudos legales necesarios, orientando la gestión del Departamento Ejecutivo por los caminos que señala la ley, no obstante que éste, con su insistencia, podrá hacer valer el contrato celebrado.

Tanto el Concejo Deliberante como el Contador Municipal se manifiestan en la etapa del control concomitante, pero el segundo tiene la particularidad de funcionar además como un órgano de contralor interno, dentro de la estructura de la organización municipal.

3. *Crítico o "a posteriori"*

Por último tenemos la etapa del control crítico o "a posteriori", que también es cumplida por el H. Concejo Deliberante en una primera intervención; pero a continuación y fundamentalmente por el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, que en su calidad de organismo constitucional resuelve en definitiva.

Finalizado el ejercicio económico-financiero de la Comuna, el Departamento Ejecutivo debe remitir al H.C.D. antes del 1º de marzo de cada año la rendición de cuentas relacionada con la percepción e inversión de los fondos de la Municipalidad, según las normas que establezca el Tribunal de Cuentas de la Provincia (inciso 2º del artículo 165 de la Ley Orgánica de las Municipalidades - Decreto-ley 6769).

Además, dispone el inciso 5º del mismo artículo, que juntamente con la rendición de cuentas debe remitir la Memoria y el Balance financiero del ejercicio anterior.

Corresponde, en consecuencia, al H.C.D. en primer lugar el examen de las cuentas de la administración municipal, las que analiza en sesiones especiales, de acuerdo con lo que establece el artículo 65 de la Ley Orgánica citada.

En la práctica este examen de cuentas no es cumplido en la forma que la ley ha pretendido con la norma impuesta, ya que el órgano volitivo carece generalmente del elemento técnico humano que pueda emitir una opinión fundada sobre el particular.

En la mayoría de los casos el cuerpo deliberativo deriva en un ter-

cero (Contador Público Nacional) el cometido de revisar la rendición de cuentas presentada, y sobre la base del informe técnico que le produce el profesional confecciona el suyo, elevándolo al Tribunal de Cuentas.

En esta forma se desvirtúa lo que la ley ha deseado imponer, es decir, que el pueblo, por intermedio de sus representantes, examine la gestión realizada por los elegidos para gobernarlos y produzca su información.

El H. Concejo Deliberante cumple solamente con una intervención de forma, poniendo en conocimiento del Tribunal de Cuentas las deficiencias e irregularidades que a su juicio se han cometido, pero carece de las facultades necesarias para disponer cualquier medida o sanción respecto de los presuntos responsables.

Una vez que finaliza su función de examinar las cuentas resuelve sobre las mismas y las eleva al Tribunal de Cuentas de la Provincia antes del 30 de abril de cada año.

El Tribunal de Cuentas, en ejercicio de la atribución que le otorga el inciso 1º del artículo 147 de la Constitución Provincial, examina las cuentas de ingreso, gastos, inversiones, etc., y procede a aprobarlas o desaprobadas, según corresponda, teniendo como un elemento de juicio más el informe del H.C.D.

En el supuesto de que existiera una desaprobación está facultado para indicar el funcionario o funcionarios responsables de las irregularidades encontradas, así como también el monto y la causa.

Queda cumplida con estas actividades la etapa del control crítico o "a posteriori" en los actos y contratos celebrados por el Intendente Municipal, examinados primeramente por el Concejo Deliberante y posteriormente con intervención del Tribunal de Cuentas, quien resuelve en definitiva en su carácter de órgano constitucional.

4. *Control interno y externo*

Hemos visto que el Departamento Ejecutivo tiene distintos controladores que verifican y examinan su acción en las distintas etapas de la actividad administrativa, que hemos clasificado como preventiva, concomitante y crítica. Además, veremos más adelante que el Intendente Municipal tiene limitada su libertad para elegir la contraparte con quien ha de contratar, mediante la obligación legal de realizar llamados a licitación pública.

Pero existen otras dos denominaciones del control, comprendidas dentro de las que ya hemos analizado. Son las conocidas por las formas de control interno y externo.

El control "interno" del régimen municipal, que tiene por órgano ejecutor a la Contaduría Municipal, nace de la disposición contenida en el artículo 187 de la Ley Orgánica de las Municipalidades - Decreto-ley 6769. Esta ley asigna a la Contaduría Municipal una serie de obligaciones que deben necesariamente ser cumplidas para que la gestión del Departamento Ejecutivo se desenvuelva dentro de las normas legales, tratando de evitar cualquier transgresión a las mismas.

Por lo expresado, fácil resulta comprender la responsabilidad que debe sobrellevar el Contador Municipal en el cumplimiento de sus funciones, por lo que debe agudizar su gestión en el sentido de no permitir excepciones a las leyes vigentes en la materia y dejar de lado aspectos sentimentales que puedan incidir perjudicialmente en su tarea de contralor.

El artículo 187 de la Ley Orgánica mencionada establece como obligaciones del Contador Municipal las siguientes:

1. Tener la contabilidad al día y dar balances en tiempo oportuno para su publicación;
2. Practicar arqueos mensuales de Tesorería, conciliar los saldos bancarios con los municipales y denunciar inmediatamente toda falla del D. E.;
3. Controlar la entrega de valores con cargo a los recaudadores, realizar arqueos mensuales de sus cuentas y poner inmediatamente en conocimiento del Departamento Ejecutivo las diferencias que determine;
4. Informar todos los expedientes de crédito suplementario, ampliaciones y deducciones del Presupuesto de Gastos, dictaminando acerca del carácter legal de tales operaciones y de las posibilidades financieras de las mismas;
5. Intervenir los documentos de egresos e ingresos de fondos a la Tesorería, y
6. Expedirse en todas las actuaciones vinculadas a las actividades económico-financieras del municipio.

Una rápida lectura de las obligaciones mencionadas nos señala inmediatamente el grado de responsabilidad que afronta el Contador Municipal en el cumplimiento de sus funciones, las que abarcan aspectos generales y particulares del régimen municipal.

Su ubicación entre la gestión del administrador y el cumplimiento

estricto de dicha gestión dentro de las formas legales hacen que su cometido sea de difícil realización, ya que en algunas oportunidades el trato diario puede tener influencia en sus decisiones, en desmedro de su responsabilidad.

Por ello es que esta misma ley asegura al citado funcionario el más amplio amparo de sus derechos, siempre y cuando actúe de conformidad con las obligaciones legales. En el supuesto de que el Contador Municipal no actúe en la forma indicada, el Tribunal de Cuentas podrá hacerlo personal o solidariamente responsable de los daños o perjuicios que ocasione, o bien inhabilitarlo por el tiempo que en su caso le fije la sentencia.

En defensa de la estabilidad del Contador Municipal para el correcto desempeño de la misión que le establece la ley, la misma estipula que no podrá ser separado de su cargo sin acuerdo del H.C.D. (artículo 188 de la Ley Orgánica de las Municipalidades - Decreto-ley 6769).

El control "externo" de los contratos está desempeñado por el Tribunal de Cuentas de la Provincia, el que, teniendo en cuenta lo que establece el inciso 5º del artículo 183 de la Constitución Provincial, "recibirá las cuentas del ejercicio vencido para su juzgamiento".

Esta facultad de juzgar las cuentas del ejercicio vencido nace de la misma Constitución Provincial, la que en su artículo 147 establece la composición y atribuciones del citado cuerpo, especificando en forma amplia las funciones que son de su competencia y el alcance de su jurisdicción.

Este juzgamiento tiene el carácter de definitivo y llega a determinar el funcionario responsable, el monto y la causa de la irregularidad.

Las acciones de la ejecución de las resoluciones del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires corresponden al Fiscal de Estado.

5. *Limitación en la elección del adjudicatario*

Además de los distintos contralores a que hemos hecho mención, tiene el Departamento Ejecutivo limitada la libertad de elegir con quien ha de contratar el municipio para proveerse de los elementos, artículos, efectos, etc., que le son necesarios.

A pesar de que existen autores que discrepan con estas limitaciones, ya que expresan que el ejecutivo debiera disponer de esa facultad para usarla en beneficio de la administración, seleccionando bajo su libre arbitrio el tercero con quien ha de contratar, ya que nadie está más

interesado que él en obtener beneficios en su gestión, ha privado siempre el concepto de que esa misma libertad puede resultar peligrosa por la discrecionalidad que proporciona al administrador de la hacienda pública, teniendo en cuenta los factores inherentes a la personalidad humana que entran en juego.

Este concepto de limitar la elección de la contraparte ha sido recogido por la Ley Orgánica de las Municipalidades - Decreto-ley 6769, la que en su artículo 151 establece que "el Departamento Ejecutivo efectuará las adquisiciones de suministros mediante concurso de precio y licitaciones públicas o privadas".

De esta manera el Intendente Municipal se ve en la obligación de invitar a un número determinado de comerciantes para que presenten sus propuestas de precios, e incluso a realizar publicaciones en el Boletín Oficial de la Provincia de Buenos Aires y diarios de mayor difusión, haciendo constar los artículos o elementos que se solicitan, día, lugar y hora de apertura de las propuestas, pliego de bases y condiciones, etc., con la finalidad de permitir que todos los comerciantes conozcan los elementos que se desea adquirir, y facilitar la mayor concurrencia de los mismos para poder seleccionar el precio más conveniente a los intereses de la municipalidad.

Con este procedimiento, que pretende evitar irregularidades en el manejo de la cosa pública, se limita la libertad contractual del Intendente Municipal, eliminando la posibilidad de que pueda contratar con personas elegidas previamente, en detrimento del patrimonio de la Comuna.

III. CONTRATOS DE SUMINISTROS

Los contratos que usualmente celebran las municipalidades son los de "Suministros" y los de "Obras Públicas". Además celebran otros contratos, tales como de empréstito, locación de servicios, arrendamientos, locación de inmuebles, permutas, donaciones, etc., pero que tienen menor importancia desde el punto de la materia, en virtud de su poco uso dentro del régimen municipal. En realidad, éstos se llevan a cabo en forma excepcional.

De todos los contratos que hemos mencionado trataremos en este estudio la parte relacionada con el "Contrato de Suministros", por entender que son los más numerosos dentro de la actividad municipal y los que adquieren mayor relevancia dentro del régimen contable dado por la Ley de Contabilidad de la Provincia de Buenos Aires N° 6265 (T.O. 1964).

Confeccionado el presupuesto del ejercicio y autorizado por el Honorable Concejo Deliberante, el órgano ejecutivo municipal tiene en sus manos las autorizaciones necesarias para gastar, o bien, créditos abiertos para el cumplimiento de su gestión, por lo que fácil le resultará entonces realizar las compras y adquisiciones previstas en su plan de acción gubernamental, destinadas a satisfacer las necesidades de la colectividad, así como también las necesidades internas de funcionamiento de la municipalidad.

Todas estas compras o adquisiciones se celebran bajo la forma de contrato de suministros.

El Prof. BAYETTO define con justeza esta figura, diciendo que "bajo la denominación genérica de contratos de suministros se comprende en nuestra administración nacional a todos aquellos que tienen por objeto la compra de efectos o especies necesarios para el servicio público".

El Prof. Dr. RAÚL A. GRANDI lo define diciendo que "el contrato de suministros es aquel mediante el cual el Estado adquiere los bienes o los servicios que le son necesarios, comprometiéndose a pagar el dinero que corresponda, teniendo la forma de un contrato de compra-venta reiterado o de una locación de servicios"

Ambas definiciones expresan con claridad la figura jurídica del contrato de suministro y no dejan lugar a dudas respecto de los actos comprendidos bajo su denominación.

Estos contratos de suministros comprenden tanto las inversiones de capital (compra de un escritorio, máquina de escribir, etc.), como un gasto de funcionamiento municipal (reparaciones, medicamentos, sueldos, alimentos, etc.), es decir, que comprende la actividad general del municipio.

1. *Incidencia de los contratos de suministros*

Teniendo en cuenta esta amplitud del concepto del Contrato de Suministros podemos expresar que sus celebraciones presentan una triple incidencia: una de carácter financiero, otra de carácter patrimonial y una tercera de carácter mixto, que se manifiesta en pocas oportunidades.

La incidencia de carácter "financiero" se expresa en tanto que el cumplimiento de los contratos origina salidas de dinero para el pago del gasto o adquisición que se ha realizado, repercutiendo contra el Tesoro Municipal.

La incidencia de carácter "patrimonial" se manifiesta cuando los contratos originan un incremento en el patrimonio del municipio, con la incorporación de los bienes o elementos que se han adquirido.

Existe además una tercera incidencia de carácter "mixto", es decir, financiera y patrimonial a la vez, que no resulta común dentro de las celebraciones contractuales de las municipalidades, pero que se exterioriza en oportunidades que se adquieren bienes, entregando un bien municipal a cuenta del precio. Por ejemplo, la compra de una máquina de sumar nueva, entregando en pago a cuenta una máquina de sumar usada y la diferencia en dinero efectivo.

Estos contratos están comprendidos en la norma establecida por el artículo 161 del Decreto-ley 6769 - Ley Orgánica de las Municipalidades, que faculta al D. E., previa autorización del H. Concejo Deliberante, a entregar a cuenta del precio, máquinas, automotores y otros elementos que se reemplacen por nuevas adquisiciones.

Le impone además la obligación de hacer figurar en las condiciones del concurso o licitación de compra las cláusulas necesarias para que la contraparte conozca la condición que se estipula y la tenga en cuenta al proponer su precio.

El bien o elemento que se ofrece a cuenta del precio debe ser tasado por la correspondiente oficina técnica de la municipalidad; y el D. E. no podrá aceptar ofertas inferiores al 75 % de la tasación realizada por el organismo técnico municipal. Con esto se pretende defender el precio del elemento a entregar, y no permitir que los bienes del patrimonio municipal se vendan a precios inferiores a los normales en plaza.

Este contrato de carácter "mixto" tiene entonces una incidencia financiera y patrimonial a la vez al registrarse la salida de dinero en efectivo y el bien patrimonial a cuenta del precio, del inventario de la municipalidad. En reciprocidad se ingresa en el patrimonio el bien adquirido.

2. *Medios para contratar*

Para la celebración de estos contratos el Departamento Ejecutivo puede recurrir a dos medios: uno voluntario y el otro coactivo.

El primero de ellos, el voluntario, es aquel por el cual la municipalidad contrata libremente con terceros la satisfacción de sus necesidades, sometiéndose únicamente a las restricciones y limitaciones que la ley le impone; y el coactivo, cuando recurre a su poder de imperio, dispuesto por la Constitución Provincial y mencionado en el artículo 58 de la Ley Orgánica de las Municipalidades "para expropiar bienes que considera de utilidad pública".

Los contratos voluntarios son los comunes en la administración municipal, y los coactivos, por el contrario, se operan por vía de excepción.

IV. REGISTRO DE PROVEEDORES DE LA MUNICIPALIDAD

En la actividad privada, en oportunidad de firmarse contratos de los que derivan derechos y obligaciones, los intervinientes tratan de informarse respecto de la capacidad económica y financiera que posee la otra parte, con la finalidad de otorgar al acto la mayor seguridad respecto a su cumplimiento.

Es natural y lógico que así sea, ya que quien celebra un contrato tiene la obligación de conocer las condiciones materiales y morales del otro obligado a efectos de tener el convencimiento de que lo pactado será cumplido en todas sus partes, en tiempo y forma.

La situación contraria, es decir, contratar con libertad con personas sin antecedentes, podría dar lugar a situaciones poco claras por falta de cumplimiento, que terminaría en la jurisdicción de la justicia ordinaria provincial, con todos los graves perjuicios que tales situaciones acarrearán a los intereses de la hacienda privada y pública.

Estas previsiones tan necesarias y que se observan estrictamente en la órbita privada, se encuentran también previstas en la misma medida en el régimen municipal y llevan en su contenido una idéntica finalidad, es decir, saber con quién se contrata.

Pero, lamentablemente, en los municipios no se le otorga a este Registro de Proveedores la importancia que en realidad tiene, contratándose en reiteradas oportunidades con firmas que no pueden cumplir oportunamente con lo pactado.

Esto produce demoras en las adquisiciones, que repercuten perjudicialmente en la gestión municipal. Es necesario encarar la constitución del Registro de Proveedores con seriedad, organizándolo de manera tal que cumpla efectivamente con los móviles que aconsejaron su creación.

La Resolución N° 857 del año 1961, reglamentaria del Capítulo VII de la Ley de Contabilidad N° 6265, denominada "Reglamento de Contrataciones, trata, desde el artículo 1 al 18, la creación del Registro de Proveedores.

En su artículo 1° establece que en cada ministerio, organismo de la Constitución y entidades autárquicas, debe funcionar un Registro de Proveedores, donde se inscribirán todas aquellas firmas que tengan interés en contratar con el Estado.

Por consiguiente, todas las empresas, industrias, comercios, etc., que

deseen contratar con la municipalidad, deben cumplir previamente con el requisito de inscribirse en el Registro de Proveedores de la Municipalidad, aportando todos los datos y elementos que a tal fin les sean requeridos.

El Registro de Proveedores estará organizado con los siguientes elementos básicos:

- a) Legajo individual de cada firma habilitada, que contendrá todos los antecedentes necesarios, relacionados con su capacidad económica, financiera y técnica y solvencia, así como también las sanciones que les hubieran sido aplicadas y cualquier otro dato que pueda considerarse de interés como elemento de juicio.
- b) Otorgar a cada proveedor inscripto un número de orden.
- c) Clasificar a los proveedores por su nombre, ramo de explotación y demás datos que se estimen convenientes.

El artículo 3º de la resolución citada establece una cantidad de exigencias que debe cumplimentar el proveedor que ha solicitado inscribirse, tales como:

1. Tener capacidad para obligarse.
2. Cumplir con lo establecido en los artículos 33 y 34 del Código de Comercio, es decir, inscribirse en el Registro Público de Comercio, seguir un orden uniforme en el sistema de contabilidad y tener los libros necesarios a tal efecto, conservar la correspondencia que tenga relación con el giro del comercio y practicar rendiciones de cuentas.
3. Tener casa de comercio o fábrica establecida en el país, con autorización o patente que habilite para comerciar o ser importador, agente, representante o apoderado de firmas establecidas en el extranjero.
4. Proporcionar todos los informes o referencias que les fueran requeridos.

Pueden además inscribirse sin los requisitos del Código de Comercio exigidos en el punto 2 citado, los particulares productores de la mercadería ofrecida; los comerciantes que, por la característica del comercio que se trate, o por el movimiento mínimo que tengan anualmente, no se estime necesiten darles cumplimiento, y los profesionales, artesanos u obreros.

La ley tiende a eliminar los intermediarios en las negociaciones con el Estado, por considerarlos elementos encarecedores y perturbadores de

los actos contractuales. El artículo 5º toma nota de este concepto y expresa quiénes no pueden inscribirse en los Registros de Proveedores:

- a) Los corredores, comisionistas y en general los intermediarios sin representación acreditada;
- b) Los agentes al servicio del Estado y las firmas integradas totalmente por aquéllos, o cuando estando compuesta en forma parcial, alguno de sus integrantes sea socio-administrador o gerente;
- c) Las empresas en estado de convocatoria de acreedores, quiebra o liquidación, y
- d) Los inhibidos y los deudores morosos de la municipalidad, declarados tales por autoridad competente.

Los proveedores deben presentar la solicitud de inscripción en formularios confeccionados a tal efecto, los que les serán entregados por la Oficina de Compras de la Municipalidad. Esta Oficina de Compras está facultada para inspeccionar locales y requerir toda la información que estime necesaria para completar sus legajos y verificar los datos oportunamente declarados.

Recibida la solicitud de inscripción, la Oficina de Compras de la municipalidad procederá a su inscripción dentro de los treinta días de presentada y extenderá el certificado que acredite tal circunstancia. Si, por el contrario, el pedido fuera rechazado, se comunicará la decisión al proveedor, quien podrá solicitar reconsideración de la medida tomada, dentro de los quince días de notificada.

El pedido de reconsideración presentado ante el Departamento Ejecutivo debe ser resuelto dentro de los treinta días de presentado. Transcurrido ese plazo sin confirmar el rechazo por autoridad competente, la inscripción se efectúa en forma automática y provisoria hasta la decisión final del pedido (artículo 10 de la Resolución N° 857/61).

Los proveedores que incurran en incumplimiento o irregularidades contractuales se hacen pasibles de las siguientes sanciones, sin perjuicio de las multas o pérdidas de garantías que les corresponda aplicar:

a) **Apercibimiento.**

1. Comisión de incorrecciones que no llegaren a constituir hechos dolosos;
2. Incumplimiento reiterado de compromisos por causas debidas a su culpa.

b) Suspensión del Registro.

1. De 1 a 3 años a la firma que se hiciera pasible de un segundo apercibimiento dentro del período de un año;
2. De 2 a 4 años cuando no se cumpliera oportunamente la intimación de hacer efectiva la garantía o la obligación que la sustituye;
3. De 5 años a la firma suspendida con anterioridad que incurriera en hechos que la hicieran pasible de nueva suspensión.

c) Eliminación del Registro.

1. Cuando se comprobare la comisión de hechos dolosos;
2. Cuando en un período de dos años no se hubiera contestado ninguna invitación a cotizar precio;
3. Cuando hubiera tenido más de dos suspensiones.

En oportunidad de iniciarse el procedimiento para la aplicación de la sanción se informará a la firma respectiva para que, dentro del plazo de diez días, formule por nota los descargos o aclaraciones que estime conveniente hacer. En este caso corresponde además que la propia Oficina de Compras emita su opinión, la que debe ser tenida especialmente en cuenta para la resolución definitiva por parte del Departamento Ejecutivo.

Expresa el artículo 12º de la resolución mencionada que los apercibimientos, suspensiones y eliminación del Registro alcanzan a las firmas respectivas e individualmente a sus componentes para futuras contrataciones, y tendrán efecto respecto de los actos posteriores a la fecha de la sanción, no siendo de aplicación a las adjudicaciones en curso de cumplimiento.

Esta norma tiene el sentido de aclarar el alcance de la sanción, especialmente cuando un contrato se encuentra pendiente de cumplimiento y resulta sancionado el proveedor. En este caso el proveedor debe proseguir el cumplimiento del contrato hasta su total finalización, sin que lo afecte para ello la sanción que ha merecido. Incluso, agrega la reglamentación, cuando la adjudicación se encuentra en trámite, la sanción que merezca el adjudicatario no tendrá efectos.

Proceder en sentido contrario afectaría los intereses del Estado, toda vez que contratos en curso de cumplimiento quedarían inconclusos, o bien, contratos en trámite de adjudicación por precios convenientes quedarían anulados para proceder a un nuevo llamado. Estas situaciones im-

plicarían perjuicios económicos al Estado, que es lo que la ley desea precisamente evitar.

Las sanciones que se apliquen tendrán validez en todos los organismos de la Administración Provincial.

Por otra parte, el Registro de Proveedores de la Municipalidad debe llevar además una nómina completa, actualizada y detallada, de todos los organismos y entidades públicas, nacionales, provinciales o municipales, y sociedades en las cuales tenga participación el Estado.

Esta inscripción en el Registro de Proveedores tiene por objeto conocer a todas las reparticiones públicas que tienen posibilidad de ofrecer artículos, maquinarias, efectos, etc., a precios convenientes, que resulten de positivos beneficios para la comuna.

Establece el artículo 16° de la Resolución que estamos tratando que, en principio, sólo podrán concurrir a las licitaciones las firmas inscriptas en el Registro de Proveedores. Pero a continuación agrega que podrán formular también ofertas las firmas que tengan en trámite su pedido de inscripción y también las que, sin estar inscriptas, solicitaren la misma dentro de un plazo de 24 horas a la fecha de realizado el acto de la licitación.

En estos dos casos, es decir, cuando se encuentra pendiente el pedido de inscripción o bien cuando la solicita dentro de las 24 horas de finalizada la licitación, podrá procederse a la adjudicación a estas firmas, siempre que las referencias ofrecidas resultaren satisfactorias a juicio de la Oficina de Compras de la municipalidad.

Existen otros casos admitidos por la reglamentación, en los cuales se admiten igualmente las ofertas de los proponentes que no hayan cumplido con el requisito de la inscripción en el Registro. Se trata de casos perfectamente definidos por la índole de la actividad y que no admiten dudas respecto a su naturaleza. Los casos que enumera la reglamentación son los siguientes:

1. Cuando se trate de artistas, técnicos o profesionales;
2. Si las ofertas provienen de firmas extranjeras, sin agente o representante en el país;
3. Cuando se trate de locar o arrendar inmuebles o contratarlos para un servicio determinado, como asimismo para las contrataciones destinadas al cumplimiento de planes de acción social;
4. Cuando en el respectivo registro no existieran firmas inscriptas del ramo que se desea contratar, o su número fuera insuficiente, y

5. En general, en las ventas de bienes, arrendamientos, locación de inmuebles y concesiones en general que efectúe la municipalidad.

Además de los casos enunciados, la reglamentación autoriza a contratar con firmas no inscriptas, cuando se trate de compras, adquisiciones o servicios a realizar en forma directa, de acuerdo con las situaciones previstas en el artículo 156, incisos 1 al 10 y artículo 151 (compras no mayores de \$ 50.000.— m/n) de la Ley Orgánica de las Municipalidades - Decreto-ley 6769.

V. NORMAS PARA LAS ADJUDICACIONES

Resulta fácilmente comprensible que la Ley Orgánica de las Municipalidades establezca un conjunto de normas tendientes a reglamentar la forma de adjudicar los pedidos de suministros formulados por los organismos correspondientes, tratando de evitar que la libertad de disposición del administrador produzca deterioros o inconvenientes en el patrimonio de la hacienda municipal.

Ha sido posible observar, a través de la experiencia en este sentido, tanto en el orden nacional como provincial o municipal, la progresiva intención del legislador, de limitar el poder discrecional del administrador en la celebración de los actos contractuales con la finalidad de que la seguridad y seriedad imperen en estas manifestaciones, tan expuestas a la consideración pública y a su pronto juzgamiento por los organismos de control públicos.

Tratan las disposiciones legales de hacer intervenir el mayor número de personas en los trámites administrativos, a efectos de que mediante contralores recíprocos se elimine la posibilidad de entendimientos entre funcionarios y terceros, que atenten contra los intereses de la comunidad y el prestigio moral de la hacienda pública.

La Ley Orgánica clasifica la forma de contratar, atendiendo al monto del contrato a celebrar, y en su artículo 151 establecía anteriormente los siguientes sistemas de adjudicación:

- a) Las adquisiciones por valor de hasta \$ 5.000.— m/n se realizarán en forma directa;
- b) De más de 5.000.— m/n y hasta \$ 20.000.— m/n mediante concurso de precio;
- c) De más de \$ 20.000.— m/n y hasta \$ 50.000.— m/n por licitación pública o privada, y
- d) De más de 50.000.— m/n mediante licitación pública.

Estos montos han sido superados en los últimos años con una realidad económica distinta y por la tendencia alcista de los precios, por lo que, recientemente, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires modificó el artículo 151 citado, mediante la Ley N° 6896 - Decreto N° 9674, de fecha 18 de noviembre de 1964, elevando los montos en los siguientes importes:

“Las adquisiciones por valor de hasta la suma de \$ 50.000.— m/n se efectuarán en forma directa; de más de \$ 50.000.— m/n hasta la suma de \$ 150.000.— m/n mediante concurso de precios; de más de \$ 150.000 hasta \$ 500.000.— m/n por licitación pública o privada, y excediendo esta última cantidad, mediante licitación pública”.

Estos nuevos montos para contratar, necesarios por la continua desvalorización de nuestro peso, proporcionan al administrador una mayor libertad en materia contractual, que sin duda reportará beneficios a la administración municipal por la celeridad que se obtiene en los distintos trámites.

De este sistema de adjudicación que establece la Ley Orgánica de las Municipalidades extraemos las siguientes formas de contratación:

1. *Compra directa*: Con esta forma de contratación, el D. E. tiene la libertad de elegir la contraparte con quien ha de contratar, en virtud del monto de la contratación, que anteriormente llegaba a \$ 5.000.— m/n y que recientemente se ha incrementado a \$ 50.000.— m/n.

Fácil resulta comprender que, por un importe de escasa significación, no resulta conveniente ni económico realizar invitaciones para estudiar las propuestas y proceder a la adjudicación, ya que podría ocurrir que los gastos realizados para llamar a licitación resultaren mayores que el importe del contrato a celebrar.

Hasta la suma de \$ 50.000.— m/n la ley deja al administrador la facultad de contratar con quien entienda resulta de mayor conveniencia para la comuna, obteniendo ventajas económicas y celeridad en las operaciones contractuales.

La suma anterior de \$ 5.000.— m/n resultaba insuficiente y las compras directas basadas en el importe, prácticamente desaparecían, dando lugar a que la casi generalidad de los contratos se celebraran mediante el concurso de precios o la licitación. En la actualidad los nuevos montos han solucionado este inconveniente administrativo.

Esta primera forma de contratación por el sistema de “compra directa”, que hemos visto, está definida por el monto de la adjudicación, pero la ley establece además otras excepciones de importancia a lo pres-

cripto por el artículo 151 ya mencionado, sobre licitaciones y concursos de precios, admitiendo que podrán decidirse compras y contrataciones directas en casos particulares, contemplados expresamente por la ley:

1. Cuando se trate de artículos de venta exclusiva. Ocurre en muchos casos que una empresa, industria, etc. resulta la vendedora exclusiva de un determinado artículo o producto: en esta situación la ley ha dejado de lado el llamado a licitación o concurso de precio para admitir la compra directa, por estimar innecesario un pedido de ofertas.
2. Cuando se compre a reparticiones oficiales. Existen reparticiones oficiales que son productoras de determinados artículos o productos, y por tal circunstancia la ley deja librado el camino al administrador para que contrate la adquisición en forma directa por resultar de conveniencia para los intereses de la comuna.
3. Cuando los efectos a adquirir estén sometidos al régimen de contralor oficial de precios. Es indudable que cuando el Estado haya fijado precios máximos a determinados artículos, por ejemplo de primera necesidad, sería inconveniente pretender realizar un llamado a licitación para obtener un precio más bajo que el oficial.

Pero, en la práctica, tal disposición ha quedado desvirtuada, ya que existen casos de haberse fijado oficialmente el precio de \$ 11.50 $\frac{m}{n}$ el litro de leche, y efectuado el llamado a licitación pública, se obtuvo el precio de \$ 7.30 $\frac{m}{n}$ por litro. Esta situación tan particular se presenta en virtud de que en la determinación de los precios oficiales intervienen factores ajenos a los costos de producción, que lo hacen elevar por encima de su costo real, dando lugar a casos especiales que atentan contra la norma establecida.

4. Cuando existan evidentes razones de urgencia, abonadas con información fehaciente. Puede ocurrir, naturalmente, que esta "razón de urgencia" se presente en la gestión de la administración municipal, pero ello ocurre muy rara vez. En realidad, esta norma resulta peligrosa para los intereses de la colectividad, ya que puede ser aprovechada con fines distintos a los convenientes.
5. La compra de inmuebles y semovientes en remates públicos. Dada la naturaleza de estos bienes y la forma de su venta, resulta obligatoria la adquisición en forma directa.

Los recaudos de la operación se observan tasando previamente por oficinas técnicas los valores máximos a pagar por los bienes o elementos a adquirir. De otra forma, el administrador quedaría ex

libertad de ofertar la cantidad que a su solo juicio le pareciera como la más conveniente, situación precisamente que la ley y su reglamentación tratan de evitar.

6. Originales de obras de arte. En esta contratación se impone la forma directa, ya que resultaría inoportuno el llamado a licitación para la adquisición de una obra de arte original.

Si se dispone la compra de una obra de arte de determinada persona o autor no tendría sentido el llamado a licitación, puesto que se trata de una obra que solamente posee un determinado artista y económicamente no hay otra vía que la compra directa.

7. La publicación de avisos oficiales. Esta excepción no aparece lo suficientemente clara, ya que la publicación de avisos oficiales en los diarios y periódicos privados debiera efectuarse mediante llamado a concurso de precios o licitación, según corresponda, para obtener el mejor precio.

De otro modo queda el administrador con la facultad de asignar las publicaciones de la municipalidad a determinada firma, sin cumplir con los requisitos necesarios para otra clase de adjudicaciones.

8. Cuando, habiéndose realizado dos concursos de precios o licitaciones, no se hubieran recibido ofertas, o los recibidas no fueran convenientes. La autorización del H. Concejo Deliberante será indispensable para decidir la compra directa después del fracaso de la licitación pública.

Esta excepción se justifica en virtud de que habiéndose agotado los medios para obtener ofertas convenientes por estimarse excesivo su precio, o bien por no haberse recibido ninguna, le queda al administrador el camino expedito para realizar la "compra directa".

Este procedimiento lo utilizará en el concurso de precios y en la licitación privada, pero en la licitación pública necesitará la autorización del H. Concejo Deliberante.

9. Las reparaciones de vehículos, motores y máquinas: a) cuando por circunstancias que deberán acreditarse en las respectivas actuaciones no pueden ser realizadas en talleres propios, y b) cuando cumplido el requisito del llamado a licitación o concurso, los talleres declaran por escrito no poder cotizar precio.

En ambas situaciones se justifica la excepción que permite la compra directa, atendiendo a las características de la operación, que necesita de una prolija revisión mecánica previa para posibilitar la

formulación del precio por el trabajo a ejecutar. Esta dificultad se supera entregando el trabajo directamente al taller para su ejecución.

El inconveniente de esta forma de adjudicación puede originarse en la preferencia a otorgar a determinado taller mecánico la totalidad o la mayoría de los trabajos en detrimento de los restantes, que no tendrían oportunidad de recibir ninguna tarca relacionada con trabajos en automotores, motores o máquinas de la municipalidad.

10. La locación y arrendamiento de inmuebles, cuando por razones debidamente fundadas, no resulte conveniente el concurso de precios o la licitación, debiendo firmarse el contrato respectivo "ad referendum" de la aprobación del Concejo.

Las razones para recurrir a la compra directa en estos casos debe ser argumentada suficientemente con el objeto de evitar erróneas interpretaciones por parte de los interesados.

De cualquier manera será necesaria la intervención de un organismo municipal, que estime el valor aproximado de la locación o arrendamiento del inmueble para que el Departamento Ejecutivo pueda decidir y solicitar posteriormente la aprobación del H. Concejo Deliberante.

Finalmente aclara el artículo 157 de la Ley Orgánica de las Municipalidades que en los casos de adquisición de artículos de uso y consumo habituales en la municipalidad no serán tenidas en cuenta las "razones de urgencia" que se mencionan en el inciso 4º, ya que dichas adquisiciones deben ser previstas con la anticipación necesaria para formar un "stock" que permita atender las necesidades con toda regularidad.

En caso contrario —es decir, pretender esgrimir razones de urgencia en esta clase de artículos para recurrir a la compra directa— se estaría evidenciando una seria negligencia por parte del funcionario municipal actuante.

2. *Concurso de precios*: Corresponde realizar el llamado a concurso de precios cuando las cantidades estimadas a contratar varíen desde \$ 50.000.— m/n hasta \$ 150.000.— m/n, de acuerdo con lo que establece el art. 151 de la Ley Orgánica de las Municipalidades - Decreto-ley 6769.

Estas cantidades estimadas a contratar se originan en las dependencias municipales que experimentan la necesidad, las que, al presentar su pedido por escrito, están obligadas a insertar en la forma más aproximada posible el presunto importe a contratar.

Puede ocurrir que por aumentos imprevistos en los precios de los elementos o artículos solicitados, o por una errónea apreciación de los

mismos se excediera en la cantidad de \$ 150.000.— m/n fijada como límite para el concurso de precios. En este caso el administrador está facultado para adjudicar por renglón e inclusive, por parte de éste, con lo que puede reducir las compras previstas en las cantidades necesarias para encuadrarse dentro del importe establecido por la ley. Esta previsión se encuentra contemplada en el artículo 77 del Reglamento de Contrataciones - Resolución N° 857/61.

Para realizar el concurso de precios la municipalidad está obligada por el artículo 153 de la Ley Orgánica a solicitar cotización de precios, como mínimo, a tres comerciantes, sin cuyo requisito el llamado no resulta válido.

En el concurso de precios puede decidirse la adjudicación, aún cuando se recibiera una sola oferta, siempre que, a juicio del intendente municipal, resultara de interés para los intereses de la comuna, ya que así lo establece el artículo 41 del Reglamento de Contabilidad y Disposiciones de Administración para las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires.

Si la totalidad de las ofertas recibidas no resultaran convenientes para la municipalidad, el D. E. se encuentra facultado para rechazarlas todas, sin que por ello los oferentes puedan efectuar reclamo alguno por sentirse afectados en sus derechos.

Esta facultad se encuentra en el artículo 154 de la Ley Orgánica, agregando además que el intendente municipal y el presidente del H. Concejo Deliberante, cada cual en su esfera, son las únicas autoridades competentes para decidir las adjudicaciones.

El artículo 119 de la Resolución N° 857/61 - "Reglamento de Contrataciones", establece las formalidades que necesariamente deben ser cumplimentadas para que proceda el llamado a concurso de precios y su posterior resolución. Estas formalidades en general son las siguientes:

La invitación a los posibles oferentes debe ser formulada en formularios preparados por la comuna para que coticen sus precios. En estos formularios la municipalidad debe insertar, en detalle y con claridad, la cantidad, tipo y calidad de los elementos a adquirir.

Además debe fijar el lugar, fecha y hora de apertura de las propuestas, plazo de mantenimiento de la oferta y el plazo de entrega de los elementos a adquirir.

Los oferentes deben presentar sus propuestas en sobre cerrado antes de la hora indicada. Cumplida la misma no se admitirá ninguna otra oferta, procediéndose de inmediato a la apertura de los sobre recibidos. Los recibidos fuera de término deben ser mencionados en el acta.

Cuando la Oficina de Compras lo estime de interés puede exigirse la presentación de "muestras" que acrediten y faciliten el control de los elementos o artículos a entregar por el adjudicatario.

El acto de apertura de las propuestas se llevará a cabo en la Oficina de Compras de la municipalidad en presencia del jefe de la misma y de otros funcionarios municipales, así como también de todos los interesados que deseen presenciar el acto.

Finalizado el mismo se labrará un acta con la constancia de las firmas que han presentado sus propuestas, las garantías que acompañan sus ofertas, las "muestras" recibidas, etc., insertando además las observaciones e impugnaciones que deseen formular los oferentes. Esta acta será firmada por los funcionarios municipales y todos los interesados que se encuentren presentes y así lo deseen.

Una Comisión de Preadjudicación, compuesta por funcionarios de la municipalidad, será la encargada de aconsejar las adjudicaciones para que posteriormente decida en definitiva el Departamento Ejecutivo.

3. *Licitación privada*: Cuando el importe de las contrataciones a efectuar por la comuna se estime entre \$ 150.000.— y hasta \$ 500.000.— m/n corresponde el llamado a licitación privada o pública, de acuerdo con lo que estipula el artículo 151 de la Ley Orgánica de las Municipalidades - Decreto-ley 6769.

Además se admite también la posibilidad de realizar un llamado a licitación privada cuando, habiéndose efectuado una licitación pública, no exista ninguna propuesta, o bien las presentadas no resultaran convenientes para el municipio.

En este caso el administrador está facultado para llamar a licitación privada, previa autorización del H. Concejo Deliberante.

Establece el artículo 153 de la Ley Orgánica que en las licitaciones privadas la Oficina de Compras de la municipalidad debe invitar como mínimo, a cotizar precios, a cuatro comerciantes inscriptos en el Registro de Proveedores.

En la licitación privada, al igual que en la licitación pública, deben cotejarse dos ofertas como mínimo para poder decidir la adjudicación. Si se recibiera una sola oferta, corresponde el llamado a una nueva licitación.

Si la única oferta recibida se considerara de interés para la municipalidad, el D. E. está facultado para aceptarla, previa autorización del H. Concejo Deliberante.

Corresponde para las licitaciones privadas el cumplimiento de los

mismos requisitos enumerados y formalidades exigidas que para el "curso de precios".

Tanto para el concurso de precios como para la licitación privada, estas formalidades y solemnidades contractuales no son cumplidas por los funcionarios municipales con las exigencias y rigurosidad que el acto requiere por su trascendencia e importancia.

En varias oportunidades se deja de lado el cumplimiento del horario para permitir la recepción de una oferta más, contando para ello con el asentimiento de los oferentes presentes, que desconocen su cumplimiento estricto y no desean aparecer como "poco gentiles".

Las garantías que deben acompañar las ofertas no son exigidas en la forma que establece claramente la reglamentación en vigencia, facilitando su cumplimiento con otros medios, más accesibles al proponente.

La inscripción en el Registro de Proveedores no es controlada y verificada como corresponde en beneficio de la comuna. Muchas veces se contrata con firmas que no se encuentran inscriptas y tampoco se exige el cumplimiento en el breve lapso establecido por la ley.

Tampoco son sancionadas en la forma prevista por la ley aquellas firmas que no cumplen con sus obligaciones contractuales o no mantienen sus ofertas en el plazo establecido. A pesar de su incumplimiento se sigue contratando con estas firmas por no contar con un Registro de Proveedores debidamente organizado y que cumpla estrictamente con sus funciones, que fueron motivo de su creación.

Todas estas deficiencias e irregularidades administrativas influyen perjudicialmente en la buena marcha de la administración municipal, dando lugar a situaciones de controversia cuando se desea hacer cumplir con las disposiciones vigentes, ya que puede afectarse a una firma que siempre ha cumplido y que ha observado que en otras oportunidades no se procedió con idéntica rigurosidad.

Se hace imperioso dar término a estas liberalidades de los funcionarios para que los actos contractuales se lleven a cabo con la mayor seriedad y ecuanimidad.

4. *Licitación pública*: Las compras, adquisiciones, etc., que el intendente municipal desee efectuar por artículos, elementos, productos, etc., necesarios para la comuna, que presuntivamente superen el importe de \$ 500.000.— m/n, deben obligatoriamente realizarse mediante el llamado a licitación pública con el cumplimiento estricto de todos los requisitos y solemnidades que exige la ley.

En los contratos estimados por importes en menos de \$ 500.000.— $\frac{m}{n}$

también resulta factible la aplicación de los requisitos exigidos para la licitación pública, pero queda ello reservado a juicio del administrador; es decir que en las compras directas, concursos de precios o licitaciones privadas puede establecerse el cumplimiento de idénticas exigencias que para la licitación pública.

Establece el artículo 153 de la Ley Orgánica que en la licitación pública se notificará directamente a los comerciantes especializados de la ciudad o localidad, insertando además avisos en el "Boletín Oficial" de la provincia y en un diario o periódico de la ciudad o localidad, por lo menos.

También pueden efectuarse estas publicaciones en otros centros donde se presume se pueden encontrar firmas interesadas en proveer a la comuna los artículos o elementos que necesita.

Estas publicaciones deberán iniciarse con quince días de anticipación al fijado para la apertura de las propuestas, y cuando haya fracasado por cualquier causa el primer llamado y proceda realizar el segundo, el plazo mínimo será de cinco días de anticipación.

Las licitaciones públicas, y también las licitaciones privadas, estarán regidas por un Pliego Tipo de Bases y Condiciones, donde figurarán detalladamente todos los requisitos que deben cumplir las firmas que se presenten a la licitación.

Este pliego tipo estará compuesto por las cláusulas generales y las cláusulas particulares. Las cláusulas generales, que serán previamente aprobadas por el intendente municipal, especificarán en forma general las normas reglamentarias a las cuales deben ajustar su acción los oferentes al presentarse en la licitación para contratar.

Tratándose de normas generales puede ocurrir que algunas condiciones no sean de aplicación para determinadas licitaciones, por lo que corresponde sean testadas en el impreso y salvadas en las cláusulas particulares, con indicación de que tales disposiciones no tienen vigencia para ese acto.

Las cláusulas particulares, que también deben ser previamente autorizadas por el administrador, establecerán en detalle las exigencias que deben cumplimentar los oferentes al presentar sus cotizaciones de precios.

Este documento, de particular importancia en el acto licitatorio, debe especificar como mínimo los datos que se mencionan a continuación:

1. Lugar de presentación de las propuestas, y el día y hora de apertura de las mismas.
2. Detalle de las características, calidad, cantidad y/o condiciones espe

ciales del objeto a contratar, estableciendo en forma precisa e inconfundible las características científicas y técnicas que correspondan. En este detalle no debe pedirse una marca determinada de algún producto. Si se menciona debe ser al solo efecto de señalar las características generales del objeto pedido, pero no entenderse de manera alguna que el proponente no podrá ofrecer artículos similares de otras marcas o tipos.

3. Cuando se considere indispensable se requerirá la presentación de "muestras" de los objetos ofrecidos. Es interesante el estudio de las "muestras" para decidir la adjudicación y controlar los elementos que deben ser recepcionados.
4. El plazo de mantenimiento de la oferta.
5. El plazo de entrega de los elementos o artículos motivo de la contratación.
6. Lugar de entrega de los mismos, con indicación de la parte que debe soportar los gastos por fletes, acarreos y descarga.

En consecuencia y de acuerdo con el detalle enunciado precedentemente los oferentes deben adecuar su presentación a dichas exigencias y formalidades, las que comunmente figuran insertas en las cláusulas particulares de los contratos de suministros.

En general las cláusulas particulares de una licitación establecen el cumplimiento de las siguientes formalidades y requisitos:

a) *Presentación de las propuestas*

Deben presentarse por duplicado en sobre cerrado y se admitirán hasta el día y hora fijados para la apertura del acto. Cualquier oferta que se reciba fuera de ese plazo debe ser rechazada.

Estas ofertas pueden entregarse personalmente o por correo con la suficiente antelación, indicando en el sobre los datos siguientes:

1. Denominación del organismo;
2. Número del expediente y de la licitación, y
3. Fecha y hora de apertura.

En lo posible las ofertas serán escritas a máquina y cada una de las fojas debe llevar la rúbrica del proponente.

La propuesta debe expresar con claridad el nombre y apellido del oferente y su domicilio real y legal, acompañando la garantía que corres-

ponda, el recibo de las "muestras" entregadas y la oferta, en letras y en números.

El domicilio debe ser fijado en la Provincia de Buenos Aires, con la finalidad de someter el contrato a la justicia de la misma.

Si en la propuesta no se efectúa ninguna observación, se entiende que el oferente conoce y acepta todas las disposiciones de la ley y su reglamentación.

El oferente indicará si el precio estimado es neto, o bien la bonificación o descuento que otorga por pronto pago.

La propuesta puede hacerse por parte de lo licitado o por parte del renglón, por lo que no es imprescindible para presentarse cotizar precio por el total de los elementos o artículos requeridos.

b) *Apertura de las propuestas*

En el local, día y hora fijados previamente para llevar a cabo la licitación se procederá a abrir las propuestas en presencia de los funcionarios municipales e interesados que deseen presenciar el acto. Pasada la hora fijada no se recibirán propuestas, aún cuando no se hubiera dado comienzo a la apertura de los sobres de las propuestas recibidas en término.

Previamente a la iniciación de la apertura de los sobres es conveniente requerir de los oferentes si consideran necesaria alguna aclaración respecto del llamado a licitación, ya que una vez abierto el primero de ellos no se admite ninguna consulta posterior que pueda hacer variar las condiciones o precios.

Finalizada la apertura de los sobres, las propuestas serán leídas y revisadas por los funcionarios municipales, procediéndose a continuación a labrar la correspondiente acta.

En esta acta debe constar, como mínimo, lo siguiente:

1. Lugar, fecha, hora, número de expediente y de la licitación;
2. Cargo y nombre de los funcionarios municipales y los titulares o representantes legales de las firmas que presenten cotización de precios;
3. Número de orden de las propuestas y el monto total de la oferta;
4. Monto y forma de la garantía, y
5. Observaciones al acto efectuadas por los proponentes o sus representantes legales.

Esta acta será firmada por todos los funcionarios municipales y los interesados que así lo deseen.

c) *Garantía*

Las firmas que se presenten en el acto licitatorio deben afianzar sus propuestas con una suma igual al 5 % del importe total de la oferta, en garantía de la misma y de la contratación que se realice.

La garantía puede ser constituida en alguna de las siguientes formas:

1. En dinero efectivo mediante depósito bancario acompañando comprobante, giro, cheque cruzado contra una entidad bancaria de la ciudad o localidad donde se efectúa la liquidación;
2. En títulos de la deuda pública de la provincia, que se aceptarán por su valor nominal;
3. Fianza o aval bancario, y
4. En pagaré a la vista.

El monto total de la garantía puede ser constituido en forma divisible por los medios establecidos precedentemente.

Una vez que se ha resuelto la preadjudicación, las garantías de las firmas no consideradas deben ser devueltas de oficio a los oferentes, sin que ello los releve de la obligación del plazo de mantenimiento de la oferta que hubieran estipulado en su propuesta.

Únicamente pueden mantenerse las garantías de aquellas firmas que se encuentren consideradas como posibles adjudicatarias, pero una vez efectuada la adjudicación definitiva deben también ser devueltas de oficio. Al adjudicatario se le reintegra la garantía, una vez cumplido totalmente el contrato, sin observaciones.

Los oferentes que se presenten en los concursos de precio o licitaciones privadas pueden eximirse de la obligación de presentar la garantía si a juicio del administrador resultara conveniente; pero no obstante serán responsables por los montos que correspondan por el solo hecho de formular la propuesta o de obtener la adjudicación.

d) *Muestras*

En determinadas licitaciones se exige la presentación de "muestras" de los artículos o elementos que se ofrecen. A la presentación de la "muestra" en el lugar indicado por el administrador debe el oferente requerir el correspondiente recibo para acompañarlo a la propuesta.

Cumplido el acto las "muestras" serán retiradas por sus propietarios en los plazos que se les estipule. Las "muestras" correspondientes al artículo adjudicado quedarán en poder de la Oficina de Compras para

controlar los elementos o artículos que se entreguen en cumplimiento del contrato.

Las "muestras" no retiradas quedan en poder del municipio, bajo constancia escrita.

e) *Rechazo de las propuestas*

Las propuestas pueden ser rechazadas por el Departamento Ejecutivo por alguna de las siguientes causas:

1. Por falta de la garantía solicitada en las cláusulas particulares. Si la garantía presentada cubre el 80 % o más del monto de la oferta, también puede ser aceptada, con la condición de que será completada dentro de los dos días hábiles siguientes a la apertura de la licitación. Si la deficiencia originada en que la garantía presentada no cubre este porcentaje se observara con posterioridad al acto licitatorio, la Oficina de Compras le otorgará un plazo perentorio para que la integre totalmente.
2. Cuando contenga enmiendas o raspaduras que no se encuentren debidamente salvadas o aclaradas.
3. Cuando la cotización de precios la presente una firma excluida o suspendida del Registro de Provedores de la Municipalidad. Esta circunstancia debe ser conocida antes de la adjudicación, y
4. Cuando se encuentren condicionadas o se aparten de las cláusulas generales y particulares de los Pliegos de Condiciones.

f) *Preadjudicación*

En cada municipio debe existir una comisión asesora de preadjudicación, la que podrá estar constituida por los siguientes funcionarios:

- Secretario de Gobierno y Hacienda;
- Contador Municipal, y
- Jefe de Compras.

Cuando se trate de contrataciones para cuya apreciación se requieran conocimientos técnicos especializados, la comisión asesora podrá solicitar toda clase de informes y cualquier otro elemento de juicio que estime necesario para su cometido, quedando obligados a suministrarlos a la brevedad todos los funcionarios técnicos municipales.

Las preadjudicaciones que se decidan teniendo en cuenta los informes técnicos de los funcionarios municipales se efectúan bajo la responsabilidad de los mismos.

Las comisiones asesoras deben confeccionar un cuadro comparativo de precios y condiciones para examinar con amplitud las propuestas presentadas, indicando además las ofertas que deben ser rechazadas y el motivo que lo causa.

La preadjudicación debe recaer en el precio más conveniente que se ajuste a lo solicitado, entendiendo por tal aquél que, reuniendo idénticas propiedades de calidad, sea el de más bajo precio. Puede preadjudicarse excepcionalmente por razones de calidad debidamente fundamentadas. En igualdad de condiciones debe darse preferencia a la propuesta que fije menor plazo de entrega.

En el supuesto de igualdad de precios, calidad y condiciones entre dos o más oferentes debe llamarse a los mismos a mejorarlos en remate verbal en la fecha que se les comunique. Si subsistiera la igualdad corresponde preadjudicar por sorteo, que se realizará en el mismo acto.

Si a este acto no concurren ningún proponente, o uno solo de ellos que no mejorara la oferta corresponde la realización de un sorteo entre todos los oferentes que se encuentren en igualdad de precio, calidad y condiciones.

De este acto debe confeccionarse un acta, que será firmada por todos los funcionarios municipales y proponentes que concurren.

La preadjudicación puede ser hecha conocer al proponente a título informativo, pero solamente tendrá efectos jurídicos cuando la autoridad facultada proceda a realizar la adjudicación definitiva.

Los oferentes restantes tomarán conocimiento de la preadjudicación, como así también de todas las propuestas, en el lugar, día y hora que se establezca y en presencia de los funcionarios municipales.

g) Plazos

Los proponentes deben obligarse a mantener sus ofertas por el término de treinta días a contar desde la fecha de la apertura de las propuestas. Si desistieran de su oferta antes del plazo indicado serán sancionados con la pérdida de la garantía.

El plazo de entrega de los artículos o elementos adjudicados se estipulará en sesenta días como máximo.

h) Contrato

El contrato se perfecciona con la adjudicación efectuada por el D. E. dentro del plazo de mantenimiento de la oferta. Forman parte integrante del contrato los siguientes documentos:

1. El Pliego de Bases y Condiciones y las Cláusulas Generales y Particulares;
2. La oferta aceptada;
3. Las "muestras" presentadas;
4. La adjudicación resuelta por el Departamento Ejecutivo, y
5. La orden de compra.

La adjudicación se comunica al adjudicatario mediante la orden de compra para que proceda a cumplir con el compromiso en tiempo y forma.

El contrato no puede ser transferido ni cedido por el adjudicatario sin la previa autorización del Departamento Ejecutivo.

i) *Precios*

Los precios insertados en la propuesta y los que se establezcan en el contrato serán invariables, salvo en los casos que dichos precios estén fijados oficialmente por autoridad competente.

En estos casos los valores adjudicados podrán ser modificados en más o menos, a solicitud del adjudicatario, durante la vigencia del contrato.

j) *Responsabilidad del adjudicatario por los elementos recepcionados*

La recepción definitiva no libera al adjudicatario de las responsabilidades emergentes de defectos de origen o vicios de fabricación que se advirtieran con motivo del uso de los elementos, artículos o efectos entregados, durante el plazo de tres (3) meses a contar desde la fecha de la recepción definitiva.

k) *Inspección en fábrica*

El adjudicatario facilitará al personal autorizado de la municipalidad el libre acceso a sus locales de producción, debiendo proporcionar toda clase de datos y antecedentes que le requieran, a fin de verificar la fabricación de los artículos o elementos, y si se ajustan a las condiciones pactadas.

El hecho de que la mercadería, artículos o efectos a proveer hayan sido inspeccionados en fábrica no libera al adjudicatario de la responsabilidad por las deficiencias de la misma.

1) *Pago*

El pago será efectuado por la municipalidad dentro de los treinta (30) días a contar desde la fecha en que se operó la entrega definitiva. Dicho plazo se interrumpirá si existiesen observaciones o trámites que cumplir por el adjudicatario.

11) *Reclamaciones*

De acuerdo con lo que establece el Decreto-ley N° 5875 de fecha 12 de junio de 1963 (B. O. del 21-VI-1963) los oferentes o adjudicatarios que inicien acciones civiles contra el municipio en defensa de sus intereses deberán acreditar ante autoridad competente haber precedido la reclamación de derechos controvertidos y su denegación.

Si la municipalidad no dictare resolución dentro del plazo de seis meses de iniciado el reclamo, el interesado deberá requerir el pronto despacho; y si a partir de éste transcurriesen otros tres meses sin producirse dicha resolución, la acción podrá llevarse directamente ante los tribunales, acreditándose la promoción del reclamo administrativo y el transcurso de los plazos precitados.

A este efecto el Departamento Ejecutivo deberá expedir las certificaciones que los interesados requieran.

Cuando la acción se funde en obligaciones de dar sumas de dinero no procede el embargo preventivo contra el municipio.

m) *Penalidades*

Para aquellos proponentes o adjudicatarios que no cumplan con las obligaciones contraídas la ley ha previsto las siguientes penalidades:

1. Pérdida de la garantía por desestimiento de la oferta dentro del plazo de su mantenimiento;
2. Si el adjudicatario no cumple dentro de los términos y condiciones pactadas se hace pasible de una multa equivalente al 1 % del valor de la contratación no cumplida, o que habiéndose cumplido fuera motivo de rechazo, por cada siete días o fracción no menor de cuatro días de atraso;
3. Si vence el plazo contractual y los elementos no han sido entregados, o bien han sido rechazados, se intimará su entrega en un plazo perentorio, sin perjuicio de la multa señalada anteriormente.

Si no cumple con la obligación dentro del plazo perentorio fijado se rescinde el contrato con pérdida de la garantía.

4. Si el contrato se celebra por la provisión diaria de víveres frescos, medicamentos o de cualquier otro producto precedero, el adjudicatario sufrirá una multa diaria por mora, que no podrá ser inferior al que por igual período de mora correspondiera según el inciso 2º, y
5. Pérdida de la garantía, sin perjuicio de las acciones que correspondan, cuando se transfiera el contrato sin el consentimiento de autoridad competente.

Las penalidades enunciadas precedentemente no serán de aplicación cuando el incumplimiento obedezca a causas de fuerza mayor o casos fortuitos debidamente comprobados y aceptados por el Departamento Ejecutivo.

Las razones de fuerza mayor o caso fortuito deben ser puestas en conocimiento del municipio dentro del término de ocho días de producida acompañando la documentación probatoria necesaria.

Transcurrido el término queda extinguido todo derecho al respecto.

En todos los casos el adjudicatario será responsable del cumplimiento parcial o total del contrato por un tercero y estará a su cargo la diferencia que pudiera resultar.

Si el nuevo precio obtenido fuera menor, la diferencia quedará a favor del municipio.

VI - TRÁMITE DE LOS PEDIDOS DE SUMINISTROS

1. *Presentación del formulario*

Las oficinas, dependencias o reparticiones de la municipalidad cuando experimenten una necesidad destinada al cumplimiento de su gestión tienen la obligación de presentar, en un formulario especial denominado "Pedido de Suministros", el detalle de los elementos, artículos, efectos, etc., de que carecen para que la oficina de compras proceda a su adquisición.

Este formulario, que debe ser llenado en todas sus partes, debe informar, como mínimo, lo siguiente:

- a) La especie, calidad y cantidad del objeto motivo de la contratación;
- b) Su costo estimado;
- c) Destino o aplicación, y

- d) Todo antecedente de interés para apreciar debidamente lo solicitado y fijar con precisión la imputación del gasto.

2. *Operatoria administrativa del suministro*

La Oficina de Compras de la municipalidad recibe el pedido de suministros, toma nota y lo pasa a la oficina de Contaduría para que informe si existe crédito suficiente en la partida del Presupuesto de Gastos en vigencia para poder realizar la contratación.

La Oficina de Contaduría contabiliza el pedido de suministros en el libro de "Imputaciones Preventivas del Presupuesto" reservando el crédito necesario para realizar la adquisición de los elementos solicitados.

El expediente así formado, con el pedido formulado por la dependencia municipal y la reserva del crédito necesario en la oficina de Contaduría (afectación preventiva del gasto), es autorizado por el Departamento Ejecutivo para que se concrete la adquisición.

Con la autorización de la autoridad competente vuelve a la Oficina de Compras para que mediante la utilización de la "compra directa", "concurso de precios", "licitación privada o pública", es decir, teniendo en cuenta la naturaleza y monto de la adquisición, proceda a realizar la compra.

Recibidas las cotizaciones de precio y efectuada la preadjudicación y adjudicación definitiva sin observaciones de los oferentes, se emite la Orden de Compra por los elementos adjudicados para que la firma favorecida haga entrega de los mismos en las condiciones que han sido pactadas.

Con la emisión de la orden de compra queda formalizado el compromiso del gasto a efectos contables, procediéndose a tomar razón en la oficina de Contaduría.

Sobre el particular expresa el artículo 87 del Reglamento de Contabilidad y Disposiciones de Administración para las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires que "el compromiso del gasto debe basarse " en el diligenciamiento previo de un pedido de suministros y la entrega " al proveedor de una orden de compra contra recibo de la mercadería".

El expediente con el formulario del pedido de suministros pasa a la oficina que solicitó los elementos para que informe, en el mismo formulario, si los ha recibido de conformidad.

Este requisito es indispensable para que el expediente siga el curso a la oficina de Contaduría, que procederá a confeccionar la Orden de

Pago, la que será firmada por el intendente municipal e intervenida por el contador municipal.

Así constituido el expediente pasa a la oficina de Tesorería para que se prepare el cheque bancario por el importe que corresponda y se haga entrega del mismo al adjudicatario, previa firma de haberlo recibido de conformidad. Este recibe consta en la misma orden de pago.

Concluido en esta forma el trámite del pedido de suministros es archivado en la oficina de Contaduría para su posterior remisión al H. Consejo Deliberante y Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, que efectuarán el control legal definitivo que corresponda.

3. *Críticas al Pedido de Suministros*

La tramitación del Pedido de Suministros se hace lenta y antieconómica en razón del elevado número de funcionarios y empleados que necesariamente intervienen en su gestión, y del tiempo que demanda el cumplimiento total de todos los impulsos administrativos que deben observarse para que la contratación efectuada resulte válida.

Desde su iniciación, es decir, desde el momento en que un organismo municipal experimenta una necesidad para su evolución, hasta el instante en que se procede al pago de lo adquirido por intermedio de la oficina de Tesorería, se requiere una cantidad excesiva de empleados, funcionarios y ejecutivos, a efectos de que la gestión iniciada tenga su compensación en la recepción de los elementos adquiridos y su pago.

Esta excesiva cantidad de empleados y funcionarios que en el desempeño de su función pública son imprescindibles para el cumplimiento de los distintos impulsos administrativos, se traduce en un gasto que debe soportar la colectividad a través del presupuesto anual que se ha preparado para el ejercicio.

Por otro lado, el camino que la ley impone seguir al pedido de suministros lo lleva a realizar largas esperas en las mesas de las distintas oficinas y reparticiones, por donde debe transitar obligatoriamente para que se cumplan los distintos requisitos y formalidades que la misma ley exige.

Tenemos entonces, por un lado, un elevado número de funcionarios que deben intervenir para que la gestión contractual se concrete en la adquisición solicitada, y por el otro, un tiempo excesivo de demora obligatoria que debe cumplir el expediente a efectos de que la gestión administrativa se cumpla en su totalidad.

No obstante que el municipio debe adquirir al más bajo precio, por-

que así se lo exige la ley, en la práctica este precio se desvirtúa al verse recargado por el procedimiento excesivamente burocrático que se le impone.

Todo ello se traduce en un gasto importante que hace incrementar innecesariamente el precio de los artículos o productos que adquiere la hacienda municipal para mantener en la medida deseada la aptitud de los servicios públicos.

Este precio, elevado artificialmente por el cumplimiento de las disposiciones legales que deben ser superadas, se refleja en el presupuesto de gastos de la comuna, incrementándolo en una medida que influye directamente en perjuicio del contribuyente, al que se exige, por tal motivo, una cantidad mayor de la que realmente le corresponde tributar.

Sobre este problema se han efectuado experiencias que demuestran fehacientemente que el Estado adquiere los artículos necesarios a precios recargados y los recibe con una demora perjudicial. En la Universidad de Buenos Aires el Prof. Dr. Eugenio A. Matocq demostró que para adquirir la cantidad de 200 sillas se necesitaron siete meses y veinticinco días (tiempo tomado hasta la emisión de la orden de compra) con un 3,2 % de trabajo útil y un 96,8 % de ocio funcional.

Cualquier empresa privada, para adquirir estos mismos elementos, hubiera empleado un lapso no mayor de diez días.

En la Universidad Nacional del Sur, el Prof. Dr. Eugenio A. Matocq realizó una experiencia similar con la colaboración del personal de trabajos prácticos, señor Guillermo E. Rossi y el autor de este trabajo, determinando para la adquisición de 200 carátulas para expediente y un libro para exámenes (Expediente N° 317 - año 1957 - Departamento de Química) una duración total del trámite administrativo de 167 días con 10 horas 51' 50" de tiempo útil de trabajo y la cantidad de 907 horas 38' 10" de ocio funcional.

En esta experiencia se obtuvo además el sobrecargo que llevaba la tramitación administrativa en gastos por mano de obra (empleados y funcionarios) y otros gastos (costo de las hojas de papel, carbónicos, muestra de la carátula, broches, sobres, franqueo postal, etc.), llegando para el primero al importe de \$ 111,86 m/n y para el segundo a \$ 24,36 m/n, los que sumados arrojaban un total de \$ 136,22 m/n.

El importe total obtenido resulta significativo para la demostración de la experiencia realizada y demuestra lo costoso que resulta para el Estado adquirir los elementos necesarios cumpliendo las disposiciones legales en vigencia, además del tiempo que demanda concretar la compra.

Es interesante y conveniente insertar en esta parte, aún cuando no

tiene el mismo sentido, la costumbre tomada por el funcionario municipal en presentar "Pedidos de Reintegro" en reemplazo del pedido de suministro que obligatoriamente nos impone la ley. Para las compras menores y otras adquisiciones que no revisten importancia en atención a su monto, el funcionario municipal se limita a presentar las facturas solicitando el reintegro del importe pagado, ya que con este simple procedimiento evita la confección del pedido de suministros y la espera en recibir los elementos comprados.

Este procedimiento no se encuentra amparado por las disposiciones legales que rigen la materia, pero es usado frecuentemente ante la necesidad de conseguir con rapidez determinados artículos y buscando la liberalidad de disposición que se encuentra restringida por falta de delegación de autoridad.

Con esta forma de realizar las adquisiciones se vulneran principios legales que no pueden ser desvirtuados, a pesar de que, como hemos visto, su cumplimiento excesivamente burocrático encarece y demora las compras efectuadas. Pero caemos en otro vicio de la administración pública.

La tramitación intensiva de estos pedidos de reintegro puede ocasionar en determinados momentos la insuficiencia del crédito para otras adquisiciones previstas con anticipación, que quedarán postergadas por esta eventualidad no contemplada en las tramitaciones de carácter contable.

La tramitación del pedido de reintegro no cumple con la afectación preventiva o reserva del crédito, sino que directamente pasa a la etapa del pago, una vez aprobado por autoridad competente.

Estas deficiencias originadas por la tramitación de los pedidos de suministros o pedido de reintegros deben ser solucionadas en beneficio de la administración municipal, con la delegación de autoridad en funcionarios capacitados, preparados especialmente para afrontar con suficiencia y responsabilidad el cargo jerárquico que ocupan en la comuna, y con la formación de "stocks" en almacenes centrales con capacidad suficiente para atender la evolución normal del municipio.

Estas dos situaciones, de importancia preponderante en la solución de problemas municipales, deben ser encaradas a breve lapso otorgando un primer lugar a la capacitación del personal de la administración pública, ya que la segunda situación es una consecuencia lógica de la primera. Preparando a niveles satisfactorios la capacidad del funcionario se superará la totalidad de las dificultades emergentes de las gestiones de orden público, tanto nacional como provincial o municipal.

LA PRIMERA JUNTA Y LOS EMPLEADOS PUBLICOS

Por OSCAR HORACIO ELÍA

Producida la Revolución de Mayo de 1810, la Primera Junta, que tuvo a su cargo el gobierno del país, conservó la organización administrativa que había implantado España en estas comarcas. Los problemas creados por la guerra de la independencia impidieron, en los primeros momentos, encarar una reforma fundamental en el régimen estatal. Las diversas medidas que se fueron adoptando respondieron, en gran parte, a las necesidades impuestas por la campaña emancipadora.

El pago de los sueldos

Desde el comienzo de su gestión, la Primera Junta de Gobierno debió hacer frente a los difíciles problemas financieros que afectaban al país en aquellos tiempos. El 29 de mayo de 1810, es decir a pocos días de su instalación, se vio obligada a disponer que a partir de esa fecha no se podría dar curso a ningún pago con fondos de los caudales del Estado sin su expresa orden¹. En lo sucesivo, la Junta debería centralizar la autorización de todas aquellas operaciones, dictando, en cada caso, un decreto especial.

Pero esa medida, tomada en forma general, podría traer inconvenientes, especialmente si se creía que entre los pagos comprendidos dentro de la disposición aludida se incluían los sueldos de los empleados públicos. Así fue que para desvirtuar las posibles equivocaciones que pudieran producirse, la Junta, el 7 de junio de 1810, debió publicar un aviso en el cual manifestaba que la resolución adoptada constituía solamente una precaución a fin de que nunca pudiese quedar librada al arbitrio de jefes subalternos la determinación del orden de preferencia en los pagos. En el mismo acto se dejaba expresa constancia de que el funcionario público que trabajaba, nunca dejaría de ser pagado. Para lograr el fiel

¹ Registro Nacional, Tomo I, 1810/1821, Nº 17, pág. 29.

cumplimiento de esa aspiración, las oficinas respectivas remitirían mensualmente a la Junta un estado de los importes a abonar y un detalle de los fondos existentes. Acordado el visto bueno, quedaría expedito el pago, salvo que circunstancias inevitables lo impidieran ².

Lo antedicho demuestra que si bien nuestros primeros gobernantes procuraron, en aquellos tiempos de dificultades financieras, establecer un orden de prioridad en los pagos estatales, trataron de que esa política no afectara en modo alguno a los empleados públicos, cuyos sueldos, salvo inconvenientes insalvables, deberían ser percibidos con regularidad.

Requisito exigido para el desempeño de la función pública

El 3 de diciembre de 1810 la Primera Junta emitió una circular, que fue publicada en la Gaceta del día 6 de ese mes, en la cual se indicaban los requisitos que exigirían para ser empleado público. En realidad, una sola era la condición requerida en aquella oportunidad: la nacionalidad de los agentes del Estado.

En la mencionada circular se establecía que, a partir de la fecha de su aparición, no se podría conferir empleo público a persona que no hubiese nacido en estas provincias. Toda solicitud de empleo debería ir acompañada con la fe de bautismo que acreditar que el postulante había nacido en el país, sin cuya condición no sería admitida. El requisito a que se ha hecho mención era aplicable para el desempeño de todo empleo civil, eclesiástico, militar, de justicia, de hacienda, municipal o de cualquier género que tuviese jurisdicción, exceptuándose solamente de su cumplimiento a los empleados europeos existentes en aquel momento, los cuales continuarían en sus funciones con los mismos derechos que poseían en sus respectivas carreras, debiendo quedar persuadidos que su buena conducta, su amor al país y su adhesión al gobierno constituirían una segura garantía de su mantenimiento y ascensos.

Los ingleses, portugueses y demás extranjeros cuyas naciones no estuviesen en guerra con nuestro país, podrían trasladarse a este territorio y gozarían de todos los derechos de sus ciudadanos, mereciendo la protección del gobierno los que se dedicaran a las artes y al cultivo de los campos.

La Junta, al establecer el citado requisito para los empleados públicos, fundaba su actitud en que los funestos desengaños que había recibido por parte de hombres ingratos para con el país en que habían hecho

² Registro Nacional, op. cit., N° 27, pág. 33.

su fortuna, la llevaban a tomar aquella medida que permitiese asegurar la conservación y el bien de la tierra, por los estímulos que la naturaleza inspira a quienes han nacido en ella. Sostenía en sus consideraciones que todas las naciones habían seguido idéntico procedimiento, pues en ninguna parte el gobierno era desempeñado por hombres extraños ni se dispensaban a los extranjeros los derechos otorgados a los ciudadanos.

La Junta estimaba que, dentro de lo posible, los derechos asignados a los hijos del país deberían hacerse extensivos a los extranjeros, pero que la conducción de la Nación debería estar a cargo exclusivamente de los nativos³.

El ejemplo de otras naciones, el deseo de proteger a los hijos del país y el interés de poner la administración pública en sus manos, habían sido los motivos que habían inspirado su resolución.

Ese criterio de reservar exclusivamente para los nativos el desempeño de las funciones gubernamentales había sido sustentado anteriormente por el miembro de la Junta don Domingo Matheu quien, no obstante hallarse totalmente identificado con las ideas de los patriotas de Mayo, no deseaba, al parecer, formar parte del gobierno revolucionario.

La reacción ante aquella medida de la Junta no se hizo esperar. Un desagrado de carácter general influyó para que la Junta cambiara su primitivo punto de vista. Los miembros del primer gobierno patrio, deseando con su actuación lograr el bienestar y la adhesión del pueblo, prestaron debida atención a las observaciones que se formularon y trataron de hallar la solución más justa.

En ese sentido consideraron las razonables quejas de los españoles europeos, que siendo cabeza y noble origen de las familias patricias, habían sido agraviados al disponerse que no podrían desempeñar cargos públicos. Solamente una calumnia habría podido imputar al gobierno el hecho de degradar a los españoles europeos, ya que los reconocía como hermanos y estaba muy distante de pretender establecer la menor diferencia entre ellos y sus hijos los americanos. Por esa razón, aclarando los términos de la resolución del 3 de diciembre, la Junta expresó que las disposiciones de aquélla no comprendían en modo alguno a los españoles europeos, los cuales podrían ocupar los empleos públicos a la par que sus hermanos los americanos, gozando de los mismos privilegios y prerrogativas. Esta nueva resolución fue publicada en la Gaceta del 26 de diciembre de 1810.

³ Registro Nacional, op. cit., N° 189, págs. 91/92.

⁴ Registro Nacional, op. cit., N° 195, pág. 95.

EL MANUAL DE ORGANIZACION - SUS VENTAJAS

Por E. G. ZABOTINSKY y E. J. GAYNOR

Característica principal del siglo XX es el hecho de que la gente se agrupe en distintas organizaciones que día a día han ido creciendo en cuanto a volumen y complejidad. Las operaciones que éstas realizan son variadas e interrelacionadas, y debido a ello es necesario contar con un cuerpo sistemático que detalle qué es lo que se espera de los miembros de la organización, y cómo deben éstos realizar sus tareas.

Este cuerpo sistemático, que incluye la estructura organizativa, funciones, responsabilidades y autoridad de los jefes, sistemas, procedimientos, políticas y demás instrucciones al personal del organismo, es una herramienta de la Dirección con características esencialmente dinámicas. La sola enunciación de los temas insertados en el Manual demuestra la importancia de éste, y pone de manifiesto las ventajas de todo orden que se derivan del Manual.

Son varias las razones que justifican la publicación y mantenimiento al día de un Manual, siendo las principales las detalladas a continuación.

1. *Especifica la función, responsabilidad y autoridad de cada jefe*

En toda organización se desarrolla un proceso de interrelación de funciones muy amplio, donde se vinculan estrechamente las actividades de sus miembros. Es necesario dejar sentado claramente por escrito las funciones, autoridad y responsabilidad de cada jefe, con lo que se evitarán futuros conflictos de jurisdicción y superposición de funciones.

2. *Es un medio para entrenar personal*

Efectivamente, al detallarse los procedimientos en forma clara, el empleado que se incorpore a cualquier puesto del organismo encuentra qué es lo que debe hacer, cómo, cuándo y dónde.

3. *Fortalece la moral de la organización*

El contenido del Manual y la explicación de los beneficios de que goza el personal del organismo, junto con la política de éste y su filosofía, fortalecerán los valores de la organización.

4. *Es un medio efectivo de comunicación*

Este punto tiene cierta relación con el anterior, pero por la importancia que le asignamos lo hemos separado. Es importante detallar en el Manual todos los beneficios sociales del personal, deducciones por impuestos, legislación laboral, actividades sociales y todas las demás comunicaciones que son de interés para los miembros de la organización.

5. *Establece un método uniforme para realizar las operaciones*

Al determinar un método uniforme de trabajo en las tareas administrativas facilita el entrenamiento y rotación del personal. Es importante señalar que el establecimiento de estos métodos —acompañados de una adecuada política de rotación del personal— hace comprender a los empleados que nadie es irremplazable.

6. *Permite establecer standards de trabajo*

Por intermedio de los procedimientos se establecen standards de trabajo con todas las ventajas que éstos ofrecen, facilitando entre otros aspectos la evaluación de tareas y descripción de las mismas.

Hasta el presente los standards de trabajo han tenido mucha aplicación en el área industrial, pero con el crecimiento de las tareas administrativas se ha hecho necesario establecer standards para las labores de este último tipo. Es importante señalar que al establecer standards no debemos limitar la iniciativa individual de aquellos empleados creativos y habilidosos.

7. *Disminuye la posibilidad de falsas interpretaciones y evita pérdida de tiempo en el personal (tanto supervisor como empleados)*

Es evidente que al dejarse claramente expresado por escrito qué es lo que se debe hacer, cómo, cuándo, dónde y quién debe hacerlo, se evitan problemas de interpretación. Cuando al empleado se le suscite una duda

respecto a su función no necesitará molestar la atención de su supervisor, puesto que podrá consultar directamente el Manual de Organización. Si los Manuales son realmente "efectivos" podemos poner en práctica el criterio de dirección por excepción. Para ello, éstos deben estar disponibles en todos los niveles de la estructura, ser preparados minuciosamente y mantenidos permanentemente al día, debiendo además adoptarse los recaudos necesarios para verificar que se cumplen los procedimientos vigentes.

Un Manual bien redactado, en forma clara y concisa, reducirá el tiempo necesario para entrenar al personal.

8. Da al empleado una visión de conjunto de la organización

Al incluirse en el Manual la política general y la filosofía del organismo se ofrece al empleado un panorama general del mismo, lo que permite que el personal se ubique dentro de la organización, tratando en todos los casos de poner en práctica la política del organismo, aunque ésta no concuerde con sus intereses particulares o los de sus respectivos sectores.

9. Aumenta la eficiencia

El incremento del volumen del trabajo de oficina ha justificado el uso y aplicación de técnicas fabriles, tales como estudio de tiempos y métodos de trabajos. Al fijar el Manual de la oficina standards de trabajo reales, la mejor forma de realizar las tareas y describir planes de incentivos que pueden estar en marcha permite incrementar la eficiencia de la unidad de que se trate o de la organización en conjunto.

10. Es un instrumento que sirve de base para la revisión de los sistemas y métodos

Al estructurarse un Manual de Organización salen a luz todas aquellas operaciones que no aportan utilidad a la unidad, siendo muy probable que muchos ejecutivos desconozcan la totalidad de las tareas innecesarias que se realizan en su sector. Asimismo, el Manual es un elemento que permite a la oficina de Control Interno controlar los procedimientos vigentes, y a los ejecutivos de cada área funcional revisar sus procedimientos.

11. Es un legado de experiencias.

Algunas de las ventajas del Manual son intangibles y en especial lo son las experiencias de todos los hombres —pasados y presentes— del organismo. Es por ello conveniente no destruir los procedimientos anteriores u organigramas que hayan perdido actualidad, a efectos de poder tener conocimiento de la evolución histórica de la organización y sus formas de actuar.

Muchos ejecutivos —una vez enterados de las ventajas enumeradas— reconocen su importancia, pero señalan que el carácter de sus operaciones no justifica la emisión de un Manual. A esto podemos responder señalando que el contenido, extensión y grado de análisis de cada uno de los aspectos que se deban tratar dentro del Manual dependerán, en gran medida, del tipo de organización de que se trate y grado de complejidad de la misma.

En los últimos tres años, la Escuela Provincial de Administración Pública del Gobierno de Córdoba ha sentado las bases de un moderno instituto en materia de administración científica y ha desarrollado un programa de actividades en capacitación y adiestramiento en los diversos niveles que la destacan entre organismos provinciales similares.

Puede señalarse con beneplácito que el ritmo de la labor cumplida desde su creación en 1963 no decayó en ningún momento, sino que por el contrario sus actividades fueron desarrollándose cualitativa y cuantitativamente con gran dinamismo.

Cubren sus cursos desde la formación postuniversitaria del nivel superior e intermedio en programas de cuatro años de duración hasta el adiestramiento breve y elemental del personal de servicio.

La Escuela cuenta ya con la primera estructura de un edificio propio, como ruina en los jardines de la Casa de Gobierno e inaugurado el 28 de diciembre del año pasado.

Guiando el proceso de su reorganización, el Gobierno de Córdoba dictó el Decreto Nº 5408/65 por el cual se aprueba el Reglamento Orgánico de la Escuela Provincial de Administración Pública.

La Escuela se estructura sobre un modelo administrativo simple, de competencia claramente definida y limitación de funciones, tal como debe ser un organismo rector en materia de Ciencias Administrativas. Cuenta con dos secciones principales: actividad docente y de investigación técnica.

Mantiene su dependencia de la Secretaría General de la Provincia, ubicación orgánica que se considera adecuada en atención a que la acción de capacitación y racionalización administrativa debe partir del máximo nivel gubernamental para asegurar su recepción y eficiencia.

Se prevé una actividad regular y permanente de la Escuela mediante el dictado de cursos repetitivos para nivel operativo y de cursos medios, sin perjuicio de las demás actividades docentes que se efectuarán anualmente de acuerdo a la programación que se aprueba cada año.

La Escuela promueve también la publicación de la Revista de la Escuela Provincial de Administración Pública, en la que se insertarán temas de la administración provincial.

Directorio Córdoba, 1964

LA ESCUELA PROVINCIAL DE ADMINISTRACION PUBLICA DEL GOBIERNO DE CORDOBA

En poco más de tres años, la Escuela Provincial de Administración Pública del Gobierno de Córdoba ha sentado las bases de un moderno instituto en materia de administración científica y ha desarrollado un programa de actividades en capacitación y adiestramiento en los diversos niveles que la destacan entre organismos provinciales similares.

Puede señalarse con beneplácito que el ritmo de la labor cumplida desde su creación en 1963 no decayó en ningún momento, sino que por el contrario sus actividades fueron desarrollándose cualitativa y cuantitativamente con gran dinamismo.

Cubren sus cursos desde la formación postuniversitaria del nivel superior o gerencial en programas de cuatro años de duración hasta el adiestramiento breve y elemental del personal de servicio.

La Escuela cuenta ya con la primera estructura de un edificio propio, construido en los jardines de la Casa de Gobierno e inaugurado el 28 de diciembre del año pasado.

Culminando el proceso de su reorganización, el Gobierno de Córdoba dictó el Decreto N° 5408/65 por el cual se aprueba el Reglamento Orgánico de la Escuela Provincial de Administración Pública.

La Escuela se estructura sobre un modelo administrativo simple, de competencia claramente definida y limitación de funciones, tal como debe ser un organismo rector en materia de Ciencias Administrativas. Cuenta con dos secciones principales: actividad docente y de investigación técnica.

Mantiene su dependencia de la Secretaría General de la Provincia, ubicación orgánica que se considera adecuada en atención a que la acción de capacitación y racionalización administrativa debe partir del máximo nivel gubernamental para asegurar su recepción y eficiencia.

Se prevé una actividad regular y permanente de la Escuela mediante el dictado de cursos repetitivos para nivel operativo y de mandos medios, sin perjuicio de las demás actividades docentes que se efectuarán anualmente de acuerdo a la programación que se apruebe cada año.

La Escuela propicia también la publicación de la Revista de la Escuela Provincial de Administración Pública, en la que se insertarán temas de la administración provincial.

GUSTAVO CARABALLO (H.)

LA CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN PAÍSES EUROPEOS

La Dirección de esta Revista ha recibido de Rubén C. A. Cardón las siguientes comunicaciones, que por su interés considera oportuno hacer conocer a sus lectores.

El contador Cardón, egresado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, es miembro del Tribunal de Cuentas de la provincia de Salta.

Actualmente se encuentra en Europa, donde ha asistido a cursos de O. y M. y estudia la organización administrativa de las escuelas y centros para la formación de funcionarios en países europeos.

DIPLOMADOS EN ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

Por Orden Ministerial de la Presidencia del Gobierno español de fecha 23 de noviembre de 1965, se convocó a la realización del "VI Curso de Diplomados en Organización y Métodos", que como en oportunidades anteriores se habría de desarrollar en el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, que dependiente de aquella, funciona en Alcalá de Henares, en el local que fuera de la antigua Universidad fundada por el Cardenal Cisneros.

La Orden referida sienta las bases en que se fundamenta y estructura la formación de los especialistas: a saber, una fase de curso y otra de elaboración de un trabajo práctico y eventual discusión del mismo, sobre un tema previamente aprobado por la Dirección del Centro y que deberá suponer la aplicación de las técnicas de O. y M. a un problema real.

Pero la vertiente de donde estos criterios emanan, está en el Decreto de la Presidencia del Gobierno del 28 de diciembre de 1960, por el que se dispuso la creación de la especialidad, que habilita para ejercer en la Administración Pública las actividades encuadradas bajo tal denominación, correspondiéndoles en particular a los diplomados "realizar funciones de estudio y asesoramiento entre otras, en las siguientes materias: problemas de estructura de la organización administrativa; reparto de atribuciones y competencias; mejora de métodos de trabajo; determinación de costes de los servicios; distribución, acondicionamiento y equipo de locales de oficinas; normalización de material; racionalización de impresos; mecanización de servicios y relaciones humanas y públicas en la Administración".

De esta manera tienen origen en España los mencionados cursos, con lo que se incorpora a la formación y perfeccionamiento de los funcionarios públicos, una especialidad basada en técnicas que constituyen los más avanzados procedimientos, los más efectivos, rápidos y racionales para incrementar la productividad y eficacia de la Administración Pública, a través del estudio y análisis sistemático de los problemas de estructura y funcionamiento de sus distintos servicios; hecho éste reconocido en la actualidad en la mayoría de los países, no solamente desde el punto de vista doctrinal, sino también en el plano positivo.

La mera enunciación de las asignaturas que lo integran, da por sí sola una clara idea de lo auspiciosas que son sus intenciones en el aspecto de los conocimientos técnicos que se proporciona en el período de formación, y de la tendencia definida que lo orienta, la promoción de diplomados, es decir, especialistas en organización administrativa y métodos de trabajo: Organización y Dirección; Psicología Social Administrativa; Administración de Personal; Coste y Rendimiento de los Servicios Públicos; Conducción de Reuniones; Análisis Administrativo; Estadísticas; Métodos de Trabajo; Normalización; Racionalización y Producción de Impresos; Clasificación y Archivo; Planificación y Control del Trabajo Administrativo; Medida del Trabajo Administrativo; Mecanización; Presupuesto y Contabilidad; Procedimiento Administrativo.

Una aunque breve y apretada síntesis del contenido específico de aquellas fundamentales, servirá aún más para precisar los verdaderos alcances de la formación que se busca, y la importancia que se asigna a esta política en que

está empeñada la Administración Pública española, a través de la eficiente y meritoria labor que se cumple en el Centro de Alcalá.

Un particular énfasis es dado, desde luego, a los tópicos que se consideran como específicos de las técnicas de O. y M. y a ellos nos referiremos exclusivamente.

Organización y dirección. Estudia la teoría de la organización, sus principios, el análisis de la estructura horizontal y vertical de la organización, el concepto de jerarquía tanto de línea como funcional y los sistemas de comunicaciones, la distinción de los servicios "line" y "staff", los tipos fundamentales de organización, la función y técnica de los organigramas, los manuales de organización y procedimientos. Una segunda parte orienta el estudio hacia las funciones directivas, la planificación, la organización como función directiva, la función de mando, la coordinación y el control, partiendo de los criterios básicos enunciados por Fayol en sus conocidos "infinitivos".

Métodos de trabajo. Partiendo de una introducción sobre la Racionalización del Trabajo Administrativo, continúa con el Análisis de Tareas, comprensible de la Distribución del Trabajo Personal, la Distribución del Trabajo en Series y el Control de la Distribución del Trabajo. Pasa de allí al Análisis de Procesos, estudiándose los distintos diagramas que para ello se utilizan, comenzando por el concepto expresado en el diagrama industrial de Gilbreth y prosiguiendo con la Norma ASME Standard 101, el diagrama ASME-UNE, las Normas UNE 52001 y UNE 52002 y los diagramas PLANUS, Louis. Hiimans y B. G. Concluye con el Análisis de Oficinas, viéndose sucesivamente la Instalación de Oficinas, la Disposición de los Puestos de Trabajo y la Ambientación Física de Oficinas.

Planificación y control del trabajo administrativo y medida del trabajo administrativo. Se desarrollan como complementarias de la anterior, correspondiendo a la primera el estudio de los conceptos que su título implica, los factores a tener en cuenta, los planings, tableros, hojas de ruta y sistemas de fichas. La segunda efectúa el estudio de los tiempos, los procedimientos básicos para hacer la toma de tiempos, el registro, factor de actuación, concesiones, estimación, comparación, cronometraje, tiempos predeterminados, muestreo, tiempos standard y medida de la calidad del trabajo administrativo.

Mecanización. Introduce los conceptos sobre Mecanización y Automatización Administrativa y su puesto en la simplificación de trabajos y en la racionalización de procesos, analiza y estudia las máquinas de direcciones, las máquinas aplicadas a la contabilidad, de registro y control, no descriptivas y descriptivas, máquinas especiales para contabilidad, para el tratamiento conjunto y para el tratamiento integrado de la información, y los aspectos administrativos de la mecanización y automación.

Análisis administrativo. Da las normas de actuación de los servicios de O. y M.: su ubicación en la pirámide administrativa; la fijación del objetivo, el plan y conducta a seguir; la recogida de datos; los métodos para recoger hechos, su registro y análisis; la presentación de propuestas; el informe y la realización de aquéllas. Todo ello dentro de un marco de concretas y continuas recomendaciones para la actuación de los especialistas, sobre la información a recoger en las visitas preliminares, el análisis de la organización, el procedimiento de análisis, para la resolución de los asuntos y sobre las características tipo de todos los informes, entre otras muchas.

Coste y rendimiento de los servicios públicos. Parte de una consideración general sobre los aspectos financieros y contables en la administración pública, sus analogías y diferencias con las administraciones privadas, el concepto y clases de costes, sistema y estudio del proceso de costes, costes por Centros, costes por Tareas, el Presupuesto del Estado y el Coste de los Servicios Públicos, Gastos de Personal, estudio de los Incentivos, Gastos de Material, Costes Indirectos, Inversiones, Amortizaciones, Centros de Coste, Costes precalculados, la Téc-

nica Presupuestaria y los costes, Control Presupuestario, Índices de costes y Rendimiento, la Estadística de los costes y rendimientos.

Normalización. Analiza su propia evolución histórica, los aspectos que le son inherentes, los principios en que se basa, las normas y su clasificación según su naturaleza y por su ámbito de aplicación, la elaboración e implantación de normas, sus ventajas e inconvenientes. Estudia luego su aplicación a la administración pública, aspectos normalizables, organismos extranjeros de normalización más importantes y la normalización en España; las normas UNE (Una Norma Española).

Racionalización y producción de impresos. Sigue todo el proceso del análisis y confección de impresos, ya en uso o de nueva elaboración, partiendo del estudio del impreso en sí y de su importancia y aplicación, las condiciones que debe reunir, el papel a utilizar, la impresión correspondiente, nociones de tipografía, el diseño, el impreso múltiple, el impreso y la organización administrativa, organización de la producción, suministro y consumo de los impresos, clasificación.

El curso se desarrolla en "jornada completa", teniendo lugar las clases desde las 9 a. m. hasta las 5 p. m., con los consiguientes intervalos de descanso y para almorzar, lo que se hace en el mismo Centro donde se han adaptado moderna y ampliamente las instalaciones a ese objeto.

Se tiende de esta manera, aparte de hacer factible la cumplimentación del extenso programa, a fomentar mediante la convivencia en Alcalá —que cuenta igualmente con una residencia en el propio Centro aunque de plazas limitadas—, el conocimiento y la relación entre funcionarios de muy diversas procedencias y especialidades, y la creación de un verdadero espíritu de cuerpo.

Ello permite al propio tiempo, en los coloquios, en los paseos por los patios y los claustros, en la "barra" y en el comedor, el intercambio constante de ideas, la discusión sobre problemas propios y comunes, con el consiguiente aprovechamiento de experiencias, amplitud de miras y compenetración en los problemas de la administración.

A todo lo cual contribuye grandemente, por lo demás, el especial ambiente de informalidad creado entre profesores y alumnos, que hace factible un constante acercamiento e intercomunicación entre ambos.

La programación del curso prevé el dictado de las clases o conferencias por la mañana, dedicando la tarde a sesiones prácticas; además la realización de visitas a organismos públicos y privados.

Debe necesariamente aclararse de inmediato que las aludidas conferencias o clases no son tales en el sentido tradicional, es decir, no son de tipo académico, sino que tienen lugar en forma de coloquios —denominándose así a las propias aulas—, de manera que a instancias del profesor o por interrupciones de los alumnos, está abierto permanentemente el diálogo y el debate, de donde el cursillista no está constreñido a una contemplación pasiva de la clase, sino muy por el contrario y a ello se propende particularmente, está en plena actividad mental constantemente a través de este ingenio de la naturaleza humana que es el intercambio de opiniones.

Resulta así a menudo fácil salir de los límites de un análisis impersonal y frío de los temas tratados, para entrar decididamente en el terreno de lo concreto, de lo real, de lo de todos los días: en suma, para ver y analizar al desnudo ese complejo y a la vez atractivo y apasionante panorama de la administración pública.

Las prácticas tienden con mayor intensidad a ello, pues tienen precisamente por finalidad el estudio de temas específicos dentro de cada asignatura, pero enfocados en un sentido de ejercitación sobre "casos" planteados y en los que el sistema de coloquios alcanza su máxima expresión.

Podría mencionarse entre ellas, a título ejemplificativo: la realización de "tests" psicológicos, el procedimiento de las encuestas de opinión, la reorganización de la administración central de un determinado país, la estructuración de una sección de O. y M., la confección de organigramas, cálculo y determinación

del costo de determinados servicios, conducción práctica de reuniones de trabajo, graficos estadísticos, diagramas de procesos de trabajo y de movimientos, analisis y confeccion de impresos, planings, medición de tiempos, funcionamiento de maquinas de direcciones, de contabilidad y procesamiento de datos, procesos administrativos, clasificación de puestos de trabajo, desarrollo y contabilidad presupuestaria.

El programa de visitas comprendió la "Mutualidad Nacional de Corporaciones Locales", "Iberia S. A.", "Fábrica Nacional de Moneda y Timbre" y "Jefatura Central de Tráfico".

De ellas resultaron particularmente provechosas, a juicio del suscripto, las dos primeras.

En la Mutualidad llamó la atención la sólida estructura administrativa, moderna y sistemáticamente concebida, de la que resaltó nitidamente el control del trabajo —partes diarios, cabinas para el dictado de informes y correspondencia en cintas magnetofónicas, "pool" mecanográfico en que se miden las pulsaciones de las mecanógrafas, circuito cerrado de televisión—, el transporte de documentación a través de tubos neumáticos y montacargas especiales, el servicio de Organización y Métodos y el archivo de funcionales muebles metálicos que permite incorporar siete kilómetros de documentación, organizado por el profesor del Centro D. Luis Blanco de Tella.

En Iberia interesó la labor que se cumple en la sección de personal, y su organización en forma de sociedad anónima, de la que el Estado a través del Instituto Nacional de Industrias es el único propietario, lo que ha permitido a esta institución actuar dentro de un plano netamente empresarial y competitivo y en constante progreso y superación.

El curso concluyó, al igual que al anterior, con una visita de información a París, facilitada por las autoridades del Centro, algunas empresas comerciales —I.B.M., N.C.R. y Rank Xerox— y el Gobierno francés, que permitió interiorizarse de la organización y funcionamiento del Servicio de Organización y Métodos del Ministerio de Agricultura, el Centro Administrativo de Morlan (Prefectura del Sena), la Escuela Nacional de Administración (E.N.A.), el Servicio Central de Organización y Métodos (S.C.O.M.) del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos, la Sede Central de la UNESCO, el conjunto electrónico de gestión de la Sociedad Nacional de Ferrocarriles Franceses (S.N.C.F.) y Régie Renault.

Cabe hacer notar finalmente que estos cursos están abiertos a los aspirantes extranjeros que estén en posesión de título universitario, los que no tienen que realizar las pruebas de selección establecidas para los funcionarios españoles.

RUBÉN C. A. CARDÓN

Madrid, 26 de mayo de 1966

LA ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE FRANCIA Y LOS ESTUDIANTES EXTRANJEROS

La visita de carácter informativo que realizáramos a la Escuela Nacional de Administración en París, integrando un grupo de funcionarios españoles con los que había compartido un curso sobre Organización y Métodos en España, me ha sugerido estas breves líneas, en las que, más que referirme a la estructura orgánica y funcional de la escuela, he creído conveniente reseñar las posibilidades que ella ofrece a los funcionarios extranjeros, las condiciones generales de admisión y los estudios que se imparten.

He pensado que sus especiales características, a más de servir para el puro conocimiento informativo y aún comparativo si se quiere, puede quizá despertar inquietudes en quienes se sientan inclinados a dedicar su capacidad intelectual y sus servicios a la Administración Pública.

La conversación mantenida con su director, M. Gazier, de una fluidez y cordialidad digna de mención, destacó en este aspecto el interés demostrado por diversos países en la formación de sus funcionarios en la E.N.A., mo-

vidos seguramente por la necesidad de su perfeccionamiento frente al esfuerzo de renovación en que habrían de estar empeñados, en el intento de readaptar las estructuras administrativas a las nuevas condiciones del mundo moderno.

La E.N.A. ha respondido ofreciendo tres posibilidades a los candidatos, que pueden ser funcionarios de grado diverso o estudiantes destinados a ingresar al servicio público, que dependen en síntesis de los niveles de formación que aquéllos tengan, los objetivos que se hubieran trazado y el tiempo de que disponen.

Es así como la participación de los alumnos extranjeros, que son seleccionados por el gobierno francés de entre los candidatos propuestos por vía diplomática por los países interesados, puede concretarse en:

- la concurrencia al ciclo normal de la Escuela;
- el ciclo especial para extranjeros;
- estudios especializados de administración;

Nos referiremos resumidamente a sus características esenciales.

El ciclo normal

La aceptación de estudiantes para la escolaridad completa de cada promoción es realizada generalmente en casos excepcionales, no obstante lo cual cada año son puestas a disposición de los gobiernos extranjeros algunas plazas.

La permanencia en Francia debe ser de aproximadamente 28 meses.

Su participación en este ciclo implica para los cursillistas el sometimiento riguroso a todos los estudios y al mismo régimen de enseñanza que el fijado para sus camaradas franceses. Es así como deben hacer sus exposiciones, sus ejercicios, sus trabajos escritos y examinarse como aquéllos. Son tenidos por ello en las mismas condiciones y figuran con "bis", en su justo lugar, en la clasificación general.

Durante los meses consagrados al estudio en París, son repartidos entre los grupos de estudios en que se divide el curso, y son acogidos e instruidos por los altos funcionarios que dirigen el mismo como si fueran cursillistas franceses, participando por lo demás enteramente de la vida de la Escuela (viajes, deportes, etc.).

Si bien no están sometidos a los exámenes de oposición para el ingreso, la selección se efectúa de la manera más rigurosa, siendo factible el aprovechamiento pleno de esta formación únicamente para quienes posean un perfecto conocimiento y dominio del idioma francés, que les permita igualmente leer corrientemente un texto de su especialidad, redactar correctamente y hablar con absoluta fluidez.

El ciclo especial

Cada año, la Escuela organiza un curso dedicado especialmente a los estudiantes y funcionarios extranjeros, de una duración aproximada de 12 meses.

La enseñanza, impartida en forma global o en pequeños grupos de diez a doce alumnos, es en general común para todos, aun cuando se prevén también programas especiales, establecidos por la Escuela de común acuerdo con los gobiernos interesados.

La parte práctica se desarrolla sobre el terreno, en organismos de la administración francesa, ya sea en el mismo París o en provincias. Es común un aprendizaje de dos a tres meses en Prefecturas, en provincias, donde los cursillistas están afectados directamente al gabinete del Prefecto, siendo orientados preferentemente a visitar y conocer el departamento, sus administraciones locales y servicios diversos, informarse y aún atender los asuntos que les sean presentados.

Los estudios en la Escuela, por su parte, están orientados hacia las grandes disciplinas: economía, finanzas, derecho comparado y reuniones de trabajo sobre temas de actualidad en pequeños grupos; además, la asistencia conferencias generales dadas dentro del ciclo común, que pueden ser facultativas u obligatorias.

Las características de participación y conocimiento del idioma, son las mismas antedichas.

Los estudios especializados

Un tercer ciclo es el de los estudios especiales cuyo funcionamiento suele comprender todo un año, de una duración variable y que pueden estar orientados:

- sobre una actividad o una función específica: tales, la gestión comunal; el control de los servicios; la planificación regional, etc.;
- sobre un servicio determinado o un organismo en particular: por ejemplo, el Ministerio de Finanzas; los Tribunales Administrativos, etc.;
- sobre cualquier programa sometido por el gobierno presentante del candidato.

Los funcionarios o estudiantes que los realizan no son obligados a seguir ninguna enseñanza determinada en la Escuela, ni son tampoco objeto de apreciación por parte de ésta en cuanto a su escolaridad, conservando una independencia mucho mayor que los alumnos sometidos a la enseñanza regular.

La Escuela, no obstante, mantiene un constante esfuerzo en dar el exacto contenido a los estudios, recomendando muy especialmente a todas las autoridades administrativas que han de acoger, informar y contribuir a informar a los estudiantes.

Va de suyo lo imprescindible que para ello significa la fluidez en el conocimiento del lenguaje.

Para completar este ligero panorama, transcribiremos a continuación el Programa de Enseñanza del Ciclo Especial para los Funcionarios Extranjeros, preparado para el año 1966.

I — TRABAJO PROSEGUIDO EN COMÚN CON LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA.

Los estudiantes tienen acceso a las conferencias de información y a los cursos magistrales dados en la Escuela.

II — ENSEÑANZA DESTINADA AL CONJUNTO DE LOS ESTUDIANTES EXTRANJEROS.

A) *Cursos magistrales:*

1) *Instituciones Políticas (12 horas):*

- a) Las tradiciones constitucionales y políticas francesas. Los gobiernos de Francia de 1940 a 1945. La IV República;
- b) La V República: la formación del régimen político y su evolución. El gobierno y el trabajo gubernamental. El rol de las Asambleas (poder legislativo y poder reglamentario, responsabilidad del gobierno frente al Parlamento).

Las fuerzas políticas: los partidos políticos, los grupos de presión, la opinión pública.

2) *Instituciones y técnicas administrativas (16 horas).*

a) Las estructuras de la administración:

- Los servicios: centralización, descentralización, desconcentración. Los diferentes tipos de servicios públicos; las empresas nacionales; las sociedades de economía mixta.
- Los agentes: La función pública: reclutamiento, organización de las carreras, disciplina.

b) La acción administrativa:

- Los actos administrativos (actos unilaterales y contratos), su jerarquía, su forma.
- La gestión financiera: las reglas presupuestarias.
- El control de la administración: inspecciones, tutela administrativa, control financiero, control jurisdiccional.

c) La administración y los administrados:

Las formalidades administrativas. La información, la consulta y la participación de los administrados.

3) *Administración y técnicas económicas en Francia* (aproximadamente 30 horas):

- a) Las administraciones centrales con competencia económica: su rol respectivo dentro de la elaboración de las decisiones económicas, su coordinación;
- b) Las técnicas de la contabilidad nacional:
 - clasificación de los agentes y de las operaciones económicas;
 - elaboración de cuentas;
 - la tabla de cambios inter-industriales;
- c) La planificación:
 - los procedimientos y las técnicas de elaboración y de ejecución de los Planes;
 - el rol del Plan dentro de la definición y de la conducta económica de Francia;
- d) La organización económica regional:
 - los servicios y los organismos con competencia departamental y regional;
 - la planificación regional.

B) *Seminarios:*

Los seminarios de investigación reunirán cada uno de diez a quince cursillistas extranjeros pertenecientes a los diferentes grupos, siendo organizados a partir del mes de febrero. Los temas serán indicados ulteriormente. Cada cursillista deberá participar en los trabajos de uno de los seminarios.

C) *Ciclo de Organización y Métodos:*

Un ciclo especialmente concebido para los cursillistas extranjeros de la Escuela Nacional de Administración será organizado por el Servicio Central de Organización y Métodos del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos (SCOM).

D) *Iniciación a la vida intelectual y artística francesa:*

Bajo la forma de visitas y debates dirigidos.

III — CONFERENCIAS.

Las conferencias reunirán cada grupo de cursillistas extranjeros en sesiones de trabajo de una duración de dos horas, bajo la dirección de maestros de conferencias, con trabajos prácticos tales como exposiciones, estudios de expedientes, redacción administrativa, etc.

1) *Conferencia de método.*

2) *Instituciones Políticas* (10 sesiones).

- a) Estructuras económicas y sociales e instituciones políticas: los principales tipos de regímenes políticos en las sociedades industrializadas y las sociedades no industrializadas;
- b) Las instituciones políticas:
 - Mecanismos de designación de los gobernantes, modos de escrutinio, designación del jefe del gobierno.
 - Mecanismos de elaboración de decisiones políticas: las Asambleas y el gobierno, los partidos, la opinión pública, los grupos de presión, la administración. Las libertades públicas;
- c) Las instituciones políticas francesas:
 - Las tradiciones constitucionales francesas.
 - La V República, el Presidente de la República y el Gobierno; las rela-

ciones entre el Gobierno y el Parlamento (poder legislativo y poder reglamentario, responsabilidad del Gobierno delante del Parlamento).

3) *Instituciones y técnicas administrativas* (16 sesiones).

La conferencia tiene el mismo programa que los cursos.

4) *Estadísticas* (6 sesiones).

- La población activa. El empleo.
- La producción industrial.
- El consumo. Los niveles de vida.
- Los salarios.
- El comercio exterior.

5) *Desarrollo económico* (20 sesiones).

I — *Los factores de producción y el desarrollo:*

a) *Población y desarrollo:*

- Población activa y población total: el análisis demográfico, la noción de la población óptima, los desequilibrios demográficos.
- La movilización de la población activa;

b) *Capital y desarrollo:*

- El rol de la acumulación de capital en el desarrollo.
- La estrategia de las inversiones en los países no industrializados;

c) *Información, educación y desarrollo:*

- La propagación de informaciones económicas (ideas, productos y comportamientos extranjeros).
- La Planificación de la educación, la formación profesional.

II — *La combinación de los factores de la producción:*

a) *La combinación de factores al nivel de la empresa:*

- Las formas de empresa, el poder dentro de la empresa.
- Las decisiones de la empresa (inversiones y amortizaciones, financiación, precios, etc.), la función del empresario;

b) *La combinación de factores a nivel de la nación:*

- Los criterios de selección económica.
- Libertad, control y coordinación de centros de decisión dentro de los diferentes sistemas económicos.
- La planificación: las técnicas utilizadas (estadísticas, contabilidad nacional), los métodos de elaboración, la ejecución del plan y su control;

c) *Los problemas específicos de los grandes sectores de la economía nacional:*

- La agricultura: la elección de producciones.
- La industria: la industrialización, la elección entre diversos tipos de industrias.
- El comercio interior: su rol dentro de la economía, los problemas de comercialización. etc.

III — *Las rentas y su empleo:*

a) *Las rentas:*

- Categorías y niveles de renta, estratificaciones sociales.
- Evolución de los grupos sociales en períodos de desarrollo acelerado;

b) *El empleo de las rentas:*

- El consumo: evolución y propagación de necesidades, relación en-

tre producción y consumo dentro de los procesos de capitalización y desarrollo.

- El ahorro (público y privado, libre y forzado). Su empleo: atesoramiento, inversiones públicas y privadas.

IV—*Los problemas monetarios y financieros internos:*

a) *Moneda y crédito:*

- Los mercados monetario y financiero.
- El sistema bancario.
- Los desequilibrios monetarios y las relaciones entre el crecimiento y la inflación.

b) *Presupuesto:*

- Composición y evolución de las cargas públicas.
- Rol de la imposición; importancia de la imposición indirecta dentro de los ingresos de los Estados no industrializados.
- Los empréstitos públicos.

V—*Las relaciones económicas exteriores:*

a) *Los movimientos humanos:*

- Las migraciones de trabajadores no calificados.
- La asistencia técnica;

b) *Comercio exterior y desarrollo:*

- El equilibrio de la balanza comercial dentro de un país en vía de industrialización.
- La evolución de los plazos del intercambio;

c) *Los movimientos internacionales de capital:*

- Las inversiones privadas extranjeras.
- El aporte de capitales públicos extranjeros.

6) *Problemas sociales* (12 sesiones).

1. La política social, el lugar de los problemas sociales dentro de la preocupación del Estado.
2. Los datos demográficos.
3. El trabajo y la mano de obra. Los conflictos de trabajo. El sindicalismo.
4. La enseñanza. La formación profesional. Los problemas de la juventud.
5. La Seguridad Social: organización, prestaciones, problemas administrativos y financieros, problemas económicos y sociales.
6. La higiene pública y la protección sanitaria.
7. La vivienda. El urbanismo.
8. Aspectos internacionales de los problemas sociales.

7) *Relaciones internacionales* (12 sesiones).

- Los problemas fundamentales de las relaciones internacionales actuales: el problema nuclear, la división mundial (bloques y Tercer Mundo).
- Los organismos regionales (políticos, económicos, militares): Europa, bloque soviético, Tercer Mundo.
- Los problemas financieros y comerciales internacionales, las relaciones económicas entre países industrializados y el Tercer Mundo: organizaciones internacionales; negociaciones en curso.

RUBÉN C. A. CARDÓN

Madrid, 11 de junio de 1966

EVALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Tabla de Ponderación

por ELISA M. RIZZI DE DÍAZ *

Contribución a la búsqueda de un equilibrio entre intereses opuestos

Esta es la primera parte de un estudio sobre el tema "Evaluación de Puestos de Trabajo".

La "Evaluación de Puestos de Trabajo" constituye una técnica de administración que tiene por objeto determinar el valor relativo de los distintos puestos de trabajo, con la finalidad de lograr un ordenamiento racional de los mismos en forma específica y de manera impersonal.

Esta técnica es de aplicación en todas las actividades, con extensión total o parcial y con alcance a todos los tipos de trabajo.

Las ventajas derivadas de su aplicación pueden sintetizarse con la conclusión siguiente:

Mejora el clima social y aumenta la eficiencia

La historia nos demuestra que los conflictos sociales y laborales siempre han puesto de manifiesto un sentimiento de frustración y disconformidad; han sido por lo tanto indicadores de desajustes en el desarrollo de un país, de una profesión o de una empresa.

La superación de estos conflictos siempre se encontró también en el esfuerzo planificado, basado en la dignidad humana y la justicia.

Del análisis de los hechos pasados surge que el sentimiento de frustración respondió a la existencia de retribuciones insuficientes para asegurar a los trabajadores un nivel de vida satisfactorio, tal como lo anuncia la encíclica papal "Rerum Novarum" y a la disconformidad ante el incumplimiento del principio equitativo de que a igual trabajo corresponde igual retribución.

Los países altamente industrializados y con madurez social comprendieron muy bien la importancia de estos dos sentimientos y la experiencia demuestra que la aplicación de la técnica de "Evaluación de puestos de trabajo", ha contribuido a armonizar los factores de la producción y, por lo tanto, a los intereses en oposición que derivan de la relación patrón-empleado.

En síntesis, la implantación de una sana política de retribuciones, debe necesariamente apoyarse en un ordenamiento relativo de requerimientos que satisfaga una escala prepotencial de necesidades. La retribución básica asignada a cada puesto debe ser garantizada al ocupante del mismo, con independencia de la eficiencia personal que éste ponga de manifiesto en su desempeño, la cual será apreciada a través de otros conceptos.

Como contribución a esta hora, donde la técnica de "Evaluación de puestos de trabajo" parece adquirir nuevo énfasis en nuestro país, se aporta a título de tentativa una tabla de ponderación para el método de "Evaluación por puntos", basado en el principio válido y correcto: "Un puesto de trabajo es un conjunto de tareas con sus responsabilidades inherentes".

* Segunda Jefa del Servicio de Organización y Métodos de Aerolíneas Argentinas.

Enunciar un principio en ciencias, significa indicar las causas que produce un efecto particular, que muchas veces puede representarse por una relación o proporción matemática.

Si se acepta entonces lo definido para *puesto* como un principio dinámico de la misión asignada al mismo, queda fijada una posición de equilibrio entre *tarea* y *responsabilidad*.

En la distribución porcentual de puntos, este equilibrio se ve reflejado con la asignación del 50 % de los puntos a la tarea y el otro 50 % a la responsabilidad.

El principio filosófico expuesto, el uso de un formulario único para la recolección de datos, el esquema para la interpretación y correlación de esos datos y la comprobación de la consistencia de tal evaluación, apartan a este estudio de lo convencional conocido y lo presentan como un intento nuevo.

GENERALIDADES:

Un puesto: puede definirse como el conjunto de tareas con responsabilidades inherentes que, en suma, forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Las tareas involucran el quehacer asignado al puesto y, la responsabilidad, la finalidad de ese quehacer.

El quehacer con su respectiva responsabilidad son derivados de la *misión* asignada al puesto; en consecuencia, evaluar los puestos de trabajo significa ponderar los requerimientos necesarios para el desempeño de cada uno de ellos.

En la evaluación los requerimientos comunes se denominan *factores*, los que a su vez para facilitar el análisis se subdividen en *subfactores* y *componentes*.

La intensidad requerida de cada uno de los factores, subfactores y componentes se aprecia en *grados* y su valor se manifiesta en números llamados *puntos*.

La "TABLA DE PONDERACIÓN" para la evaluación de los puestos se ha estructurado con un máximo de 1.000 puntos sobre la base de cuatro factores, doce subfactores, y veintiocho componentes.

La terminología empleada a lo largo de todo el trabajo es específica y propia de esta técnica; de ahí que se haya puesto especial cuidado en repetir rigurosamente cada uno de los términos cuando así corresponda, para no desvirtuar los conceptos.

	Por seguridad	Por responsabilidad	Por destreza
Atención al cliente	Atención al cliente	Atención al cliente	Atención al cliente
Extensión del grupo	Extensión del grupo	Extensión del grupo	Extensión del grupo
Factores de trabajo	Factores de trabajo	Factores de trabajo	Factores de trabajo
Exigencias y productos	Exigencias y productos	Exigencias y productos	Exigencias y productos
Amplitud	Amplitud	Amplitud	Amplitud
Horario	Horario	Horario	Horario
Trabajo	Trabajo	Trabajo	Trabajo
Riesgo en el trabajo	Riesgo en el trabajo	Riesgo en el trabajo	Riesgo en el trabajo
Probabilidad de la gravedad y tiempo de exposición	Probabilidad de la gravedad y tiempo de exposición	Probabilidad de la gravedad y tiempo de exposición	Probabilidad de la gravedad y tiempo de exposición

ESTRUCTURA DE LA TABLA DE PONDERACIÓN

FACTOR	SUBFACTOR	COMPONENTES	GRADOS
Habilidad Personal	Instrucción	Cultura Verbal	7
		Cultura Matemática	8
		Conocimiento Técnico Teórico	8
		Conocimiento de otros Idiomas	6
	Experiencia	Conocimiento Técnico particular	8
Comunicación	Relación Interna	7	
	Relación Externa	7	
Esfuerzo	Intelectual	Iniciativa y/o autonomía de acción	8
		Organización y/o planificación	6
	Físico	Exigencias físicas del trabajo	6
		Estado de Alerta o Vigilancia	3
		Concentración y extensión sensorial	4
		Causales de perturbación en el trabajo	3
Nervioso	Plazo y ritmo en la realización de las tareas	3	
Condición de Trabajo	Ambiente	Iluminación	5
		Temperatura y Ventilación	5
		Ruido y Vibraciones	5
		Humedad	5
		Vapores nocivos	5
		Suciedad	5
	Riesgo en el Trabajo	Probabilidad de la gravedad y tiempo de exposición	5
Responsabilidad	Por decisión	Normas	9
		Ámbito	9
	Por proceso	Equipos y productos	5
		Servicios	5
	Por trabajo	Trabajos de otros	6
	Extensión del grupo	10	
Por seguridad	Atención: duración, intensidad y gravedad del accidente	5	

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE PUNTOS

FACTOR	SUBFAC.	DISTRIBUCIÓN %		FACTOR	SUBFAC.	DISTRIBUCIÓN %		
		FACTOR	SUBFAC.			FACTOR	SUBFAC.	
<i>Habilidades personales</i>	25		<i>Responsabilidad</i>	50		
	Instrucción	9		Por decisión	12,5	
	Experiencia	8		Por procesos	12,5	
	Comunicación	8		Por trabajos	12,5	
<i>Esfuerzo:</i>	15			Por seguridad	12,5	
	Intelectual	5					
	Físico	5					
<i>Condición de trabajo</i>	10						
	Ambiente	5					
	Riesgo en el trabajo	5					
TOTAL TAREA		50 %			TOTAL RESPONSABILIDAD		50 %	

PUESTO : TAREA + RESPONSABILIDAD

FACTORES

La "Tabla de Ponderación" cuya estructura hemos presentado en el folio anterior, la pasamos a desarrollar en el siguiente orden: factores, subfactores y componentes con sus grados.

FACTOR: HABILIDAD PERSONAL

Se considera bajo este título la capacidad requerida para el ejercicio del puesto.

La capacidad se aprecia por: la instrucción, la experiencia y la comunicación.

FACTOR: ESFUERZO

Se considera bajo este título la energía que requiere el ejercicio del puesto.

La energía se aprecia por: lo intelectual, lo físico y lo nervioso.

FACTOR: CONDICIÓN DE TRABAJO

Se considera bajo este título la naturaleza del medio donde se desarrolla la tarea asignada a un puesto.

La naturaleza del medio se aprecia por el ambiente y el riesgo en el trabajo.

FACTOR: RESPONSABILIDAD

Se consideran bajo este título las obligaciones que derivan del ejercicio de las tareas.

Las obligaciones se aprecian por: la decisión, los procesos, los trabajos y la seguridad.

SUBFACTORES

SUBFACTOR: INSTRUCCIÓN

Se considera en este subfactor la habilidad personal por la suma de conocimientos requeridos para el ejercicio del puesto.

Los conocimientos se miden en razón de la cultura: *verbal, matemática, técnica teórica* y de *otros idiomas*, necesarias para el desempeño del puesto.

La habilidad personal por instrucción en cultura verbal se aprecia por la *forma* de expresión, el *tipo de vocabulario* que emplea y la *extensión* requerida.

La habilidad personal por instrucción en cultura matemática se aprecia por el *conocimiento* requerido.

La habilidad personal por instrucción en conocimiento técnico teórico se aprecia por el *tipo de conocimiento* y el *tiempo necesario para capacitarse*.

La habilidad personal por instrucción en el conocimiento de otros idiomas se aprecia por el *número y origen en los idiomas* y el *nivel de conocimientos* requerido.

Los conocimientos pueden ser adquiridos por medio de instituciones oficiales y/o particulares o por cualquier otro medio equivalente. Se tendrá exclusivamente en cuenta las exigencias del puesto y no el nivel de estudios o conocimientos que de hecho posea el titular.

COMPONENTES:

- Cultura verbal
- Cultura matemática
- Conocimiento técnico teórico
- Conocimiento de otros idiomas

SUBFACTOR: EXPERIENCIA

Se considera en este subfactor la habilidad personal por el uso o práctica de los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.

El uso o ejercicio de los conocimientos se miden por lo *técnico particular* del puesto y el *tiempo necesario* para adquirirlos.

La habilidad personal por la experiencia en el conocimiento técnico particular se aprecia por el grado de *conocimiento técnico teórico* y el *tiempo de práctica necesario* para que una persona, con capacidad normal y en posesión del grado de instrucción requerido por el puesto, llegue a conocer las peculiaridades del mismo.

No debe confundirse antigüedad en el puesto con experiencia. La experiencia puede adquirirse en la Empresa o fuera de ella.

Para facilitar la valoración se ha considerado en Experiencia: Conocimiento técnico particular, igual cantidad de grados que en Instrucción: Conocimiento técnico teórico.

COMPONENTE:

- Conocimiento técnico particular.

SUBFACTOR: COMUNICACIÓN

Se considera en este subfactor la habilidad personal en el trato con otras personas, requerida para el ejercicio del puesto.

El trato se mide en razón del ámbito *interno* y/o *externo* donde se desarrolla la relación.

La habilidad personal por la comunicación en la relación interna, es la que se establece entre personas de la Empresa y se aprecia por el *nivel* y el *motivo del contacto*.

La habilidad personal por la comunicación en la relación externa, es la que se establece con personas ajenas a la Empresa y se aprecia por el *contacto*, por su *exigencia* y por su *medio*.

En las comunicaciones internas del tipo funcional quedan excluidas las del propio destino funcional.

COMPONENTE:

Relación interna
Relación externa

SUBFACTOR: INTELLECTUAL

Se considera en este subfactor el esfuerzo por el entendimiento que requiere el ejercicio del puesto.

El entendimiento se mide en razón de la *iniciativa y/o autonomía de acción* y de la *organización y/o planificación* que exige el puesto.

El esfuerzo intelectual por iniciativa y/o autonomía de acción se aprecia por la *norma* que le asiste al puesto y el *tipo de tarea*.

El esfuerzo intelectual por organización y/o planificación, se aprecia por el *grado de determinación* que tiene la tarea y el *tiempo de realización*.

El esfuerzo intelectual está condicionado a la precisión de las instrucciones, la existencia de normas y la estabilidad de las técnicas aplicadas para alcanzar los objetivos.

COMPONENTES:

Iniciativa y/o autonomía de acción
Organización y/o planificación

SUBFACTOR: FÍSICO

Se considera en este subfactor el esfuerzo por el empleo del cuerpo en el desarrollo de las tareas.

El empleo del cuerpo se mide en razón de las *exigencias físicas del trabajo*.

El esfuerzo físico por las exigencias físicas del trabajo se aprecia por el sexo y la constitución orgánica que requiere la realización de la tarea.

En la ponderación de la importancia y la continuidad de los esfuerzos no intervienen las condiciones de trabajo, ambiente y riesgos.

COMPONENTE:

Exigencias físicas del trabajo

SUBFACTOR: NERVIOSO

Se considera en este subfactor el esfuerzo, por la excitación que resulta del ejercicio normal del puesto.

La excitación se mide en razón de: el *estado de alerta o vigilancia*, la *concentración y extensión sensorial*, los de *perturbación* en el trabajo y los *ritmos y plazos* en la tarea.

El esfuerzo nervioso por el estado de alerta o vigilancia se aprecia por la atención requerida para detectar el momento en que aparecen situaciones imprevistas o anómalas y la *necesidad de actuar* ante la situación existente.

El esfuerzo nervioso por la concentración y extensión sensorial se aprecia por la *convergencia* de los sentidos y su *duración* en relación con lo exigido por la vida común y corriente.

El esfuerzo nervioso por causales de perturbación se aprecia en razón de los motivos de alteración en las tareas y su frecuencia, tales como: concentración de personas, desplazamientos, visitas o cualquier otro posible motivo habitual de alteración.

El esfuerzo nervioso por el plazo y ritmo en la realización de la tarea se aprecia en razón del tiempo y movimiento que se impone en el desarrollo de la tarea.

La apreciación del esfuerzo nervioso no debe ser confundido con el esfuerzo intelectual dado que en la apreciación de este último entra el entendimiento.

COMPONENTES:

Estado de alerta o vigilancia
Concentración y extensión sensorial
Causales de perturbación en el trabajo
Plazo y ritmo en la realización de las tareas

SUBFACTOR: AMBIENTE

Se considera en este subfactor las características del lugar donde se desarrolla la tarea.

Las características del lugar se miden en razón de la *iluminación, temperatura y ventilación, ruido y vibraciones, humedad, vapores nocivos y suciedad*, del que puede derivar cierto grado de incomodidad.

La condición de trabajo del ambiente por iluminación se aprecia por el *tipo* de iluminación y la *incidencia* luminosa.

La condición de trabajo del ambiente por temperatura y ventilación se aprecia por su *relación con la normal* y las *corrientes de aire*.

La condición de trabajo del ambiente por ruido y vibraciones se aprecia por su *relación con la normal*.

La condición de trabajo del ambiente por humedad se aprecia por su *relación con la normal* y el *contacto con líquidos*.

La condición de trabajo del ambiente por vapores nocivos se aprecia por la *existencia e intensidad* de humo, gases y vapores, y el grado de incomodidad resultante.

La condición de trabajo del ambiente por suciedad se aprecia por la relación con lo usual en la tarea.

En la graduación de la incomodidad de cada uno de los componentes mencionados se tendrá en cuenta el tiempo estimado en que el ocupante del puesto está expuesto a esas condiciones ambientales.

COMPONENTES:

Iluminación
Temperatura y ventilación
Ruido y vibraciones
Humedad
Vapores nocivos
Suciedad

SUBFACTOR: RIESGO EN EL TRABAJO

Se considera en este subfactor las contingencias que pueden producirse en el ejercicio del puesto.

Las contingencias se miden en razón de la *probabilidad de la gravedad* y el *tiempo de exposición*.

La condición de trabajo por riesgo se aprecia: por la *posibilidad* de que existan accidentes o enfermedades profesionales, *gravedad* del riesgo, la *incapacidad* resultante y el *tiempo* de exposición.

En la ponderación de riesgo por accidente o enfermedad profesional se supone que se han tomado todas las precauciones posibles.

COMPONENTE:

Probabilidad de la gravedad y tiempo de exposición.

SUBFACTOR: POR DECISIÓN

Se considera en este subfactor la responsabilidad por las disposiciones que debe tomar el ocupante del puesto.

Las disposiciones se miden en razón de: las *normas a cumplir* y del *ámbito* donde se aplican.

La responsabilidad por decisión en ámbito, se aprecia por la *limitación* del área donde se desarrolla.

De acuerdo con las normas y el ámbito, se determina la "autonomía de acción" que le asiste al puesto.

COMPONENTES:

Normas
Ámbito

SUBFACTOR: POR PROCESO

Se considera en este subfactor la responsabilidad por las consecuencias que puedan derivar de una inexactitud o error en la ejecución de un trabajo.

Las consecuencias se miden en razón de: los *equipos y productos* utilizados y de los *servicios* prestados.

La responsabilidad por proceso en equipos y productos se aprecia por el perjuicio probable determinado en razón de los *elementos con que se trabaja*, el *deño calificado* y su *estimación financiera* en un período de un mes, calculado el valor actual.

La responsabilidad por proceso en servicios se aprecia por las posibilidades de error en la que se pondera forma de *detectarlo*, *posibilidad de ocurrencia* y *trascendencia* del error.

Los puestos sin mando se puntuarán en responsabilidad por proceso por equipos y productos y los puestos con mando, en la responsabilidad por proceso por servicios.

COMPONENTES:

Equipos y productos
Servicios

SUBFACTOR: POR TRABAJO

Se considera en este subfactor la responsabilidad por la tarea de otros.

Las tareas se miden por el *trabajo de otros* y por la *extensión del grupo*.

La responsabilidad por el trabajo de otros se aprecia en razón del *alcance de la administración* y por las comprobaciones técnicas que le asisten.

La responsabilidad por la extensión del grupo se aprecia por la cantidad de personas controladas directamente.

La gestión personal puede ser: parcial si incluye disciplina y formación; amplia si incluye disciplina, formación y concepción; total si incluye disciplina, formación, concepción y promoción.

COMPONENTES:

Trabajos de otros
Extensión del grupo

SUBFACTOR: POR SEGURIDAD

Se consideran en este subfactor la responsabilidad por los probables accidentes derivados del uso de máquinas, herramientas, equipos, instrumentos, materiales, etc.

Los probables accidentes se miden en razón de la *atención* requerida.

La responsabilidad por atención se aprecia en la ponderación de la *duración*, la *intensidad* requerida y la gravedad del *accidente*.

Los puestos que habitualmente no usan los medios enunciados se valorarán en primer grado.

COMPONENTE:

Atención: duración, intensidad y gravedad del accidente.

FACTOR: HABILIDAD PERSONAL

SUBFACTOR: INSTRUCCIÓN

COMPONENTE: CULTURA VERBAL

Grado	Determinante	Puntos
1	—Forma de expresión: oral.	0.01
	—Tipo de vocabulario: común y corriente.	a
	—Extensión del vocabulario: muy reducida.	3.22
2	—Forma de expresión: lectura e interpretación de documentos simples.	3.23
	—Tipo de vocabulario: común y corriente.	a
	—Extensión del vocabulario: reducida.	6.44
3	—Forma de expresión: oral y escrita; sencilla; la ortografía tiene carácter secundario.	6.45
	—Tipo de vocabulario: común y corriente y/o técnico elemental.	a
	—Extensión del vocabulario: limitada.	9.66
4	—Forma de expresión: oral y escrita; redacta pequeñas para uso interno.	9.67
	—Tipo de vocabulario: común y corriente y/o técnico elemental.	a
	—Extensión del vocabulario: normal.	12.88
5	—Forma de expresión: oral y escrita. Informes poco complejos, detallados, referidos a hechos concretos del trabajo, con determinación del modo de expresión.	12.89
	—Tipo de vocabulario: técnico profesional.	a
	—Extensión del vocabulario: amplio.	16.10
6	—Forma de expresión: oral y escrita. Informes complejos especializados. Redacción difícil con elección del modo de expresión.	16.11
	—Tipo de vocabulario: técnico profesional.	a
	—Extensión del vocabulario: amplio.	19.32
7	—Forma de expresión: oral y escrita. Informes originales con elección del modo de expresión; precisa, analítica y/o sintética.	19.33
	—Tipo de vocabulario: técnico profesional.	a
	—Extensión del vocabulario: muy amplio.	22.50

FACTOR: HABILIDAD PERSONAL

SUBFACTOR: INSTRUCCIÓN

COMPONENTE: CULTURA MATEMÁTICA

1	—Conocimiento:	0.01
	Cuatro operaciones aritméticas; cálculos simples.	a 2.81
2	—Conocimiento:	
	Cuatro operaciones aritméticas.	2.82
	Sistema métrico decimal.	a
	Cálculo de medidas: lineales, de superficie, de volumen.	5.62
	Medidas de peso.	
	Porcentaje y regla de tres simple.	

Grado	Determinante	Puntos
3	—Conocimiento: Cálculo con fracciones ordinarias y decimales. Cálculo de interés simple y compuesto; todos los tipos de regla de tres. Utilización de fórmulas, de tablas y de baremos simples. Operaciones diversas dentro del sistema sexagesimal y duodecimal.	5.63
		a 8.43
4	—Conocimiento: Aplicación razonada a trabajos cualificados de álgebra, números negativos y nociones de geometría plana (teoremas fundamentales). Utilización elemental de operaciones algebraicas y geométricas; de fórmulas, tablas y baremos complejos. Trazado y utilización de gráficos que no precisan interpretación.	8.44
		a 11.24
5	—Conocimiento: Aplicación razonada en trabajos prácticos de álgebra (ecuaciones de primer grado y representaciones gráficas). Geometría plana, problemas de construcción. Conocimiento de reglas simples de cálculo de estimación de errores (noción de orden de magnitud). Utilización de tablas de logaritmos. Interpretación de diagramas y gráficos. Transformación de fórmulas.	11.25
		a 14.05
6	—Conocimiento: Aplicación razonada en trabajos prácticos de álgebra (ecuaciones de segundo grado y representaciones gráficas). Con datos producidos en los trabajos prácticos hacer ecuaciones con construcción de diagramas y gráficos. Nociones estadísticas y utilización simple (dispersión, test de significación sencilla).	14.06
		a 16.86
7	—Conocimiento: Aplicación en trabajos prácticos de álgebra (derivadas e integrales). Geometría analítica. Construcción de toda clase de diagramas, gráficos y ábacos usuales. Construcciones geométricas, cálculo numérico y gráficos. Utilización de cálculo de probabilidad. Elección de métodos estadísticos de correlación.	16.87
		a 19.67
8	—Conocimiento: Aplicación en trabajos prácticos de cálculo diferencial e integral. Geometría analítica. Utilización compleja de cálculo de probabilidad. Cálculo matricial. Plan de experimentación estadística. Mecánica racional.	19.68
		a 22.50

FACOR: HABILIDAD PERSONAL

SUBFACTOR: INSTRUCCIÓN

COMPONENTE: CONOCIMIENTO TÉCNICO TEÓRICO

Grado	Determinante	Puntos
1	—Tipo de conocimiento: elemental	0.01
	—Tiempo necesario para capacitarse: máximo un mes, cualquiera sea el nivel de cultura general	a 2.81
2	—Tipo de conocimiento: profesional elemental.	2.82
	—Tiempo necesario para capacitarse: máximo 6 meses después de poseer un nivel de educación equivalente a enseñanza primaria.	a 5.62
3	—Tipo de conocimiento: de un oficio simple.	5.63
	—Tiempo necesario para capacitarse: máximo 3 años después de poseer un nivel de educación equivalente.	a 8.43
4	—Tipo de conocimiento: de una técnica intelectual o manual.	8.44
	—Tiempo necesario para capacitarse: máximo 6 años después de poseer un nivel de educación equivalente a enseñanza primaria.	a 11.24
5	—Tipo de conocimiento: de una técnica determinada o de trabajo especializado.	11.25
	—Tiempo necesario para capacitarse: máximo 9 años después de poseer un nivel de educación equivalente a enseñanza primaria.	a 14.05
6	—Tipo de conocimiento: profesional aplicando a una rama determinada en forma completa.	14.06
	—Tiempo necesario para capacitarse: máximo 11 años después de poseer un nivel de educación equivalente a enseñanza primaria.	a 16.86
7	—Tipo de conocimiento: científico amplio.	16.87
	—Tiempo necesario para capacitarse: máximo 13 años después de poseer un nivel de educación equivalente a enseñanza primaria.	a 19.67
8	—Tipo de conocimiento: científico amplio, complementado con especialización o perfeccionamiento.	19.68
	—Tiempo necesario para capacitarse: máximo 15 años después de poseer un nivel de educación equivalente a enseñanza primaria.	a 22.50

FACTOR: HABILIDAD PERSONAL

SUBFACTOR: INSTRUCCIÓN

COMPONENTE: CONOCIMIENTO DE OTROS IDIOMAS

	Nivel de Conocimientos	Número y Origen de los Idiomas				
		Determinante				
		1 idioma latino	1 idioma anglo sajón o 2 latinos	2 idiomas latinos y 1 anglo sajón o 1 de otro origen	2 idiomas no latinos	3 o más idiomas
1	Hablar, conocimiento muy reducido.	0.01	4.51	9.01	13.51	18.01
		a 0.75	5.25	a 9.75	a 14.25	a 18.75
2	Copiar, en forma manual o mecánica.	0.76	5.26	9.76	14.26	18.76
		a 1.50	a 6.00	a 10.50	a 15.00	a 19.50
3	Interpretar, textos o documentos simples.	1.51	6.01	10.51	15.01	19.51
		a 2.25	a 6.75	a 11.25	a 15.75	a 20.25
4	Traducir, con exactitud o hablar con léxico usual.	2.26	6.76	11.26	15.76	20.26
		a 3.00	a 7.50	a 12.00	a 16.50	a 21.00
5	Escribir y hablar con fluidez o tomar taquigrafía correctamente.	3.01	7.51	12.01	16.51	21.01
		a 3.75	a 8.25	a 12.75	a 17.25	a 21.75
6	Escribir y hablar en forma precisa y completa con pleno dominio.	3.76	8.26	12.76	17.26	21.76
		a 4.50	a 9.00	a 13.50	a 18.00	a 22.50

FACTOR: HABILIDAD PERSONAL

SUBFACTOR: EXPERIENCIA

COMPONENTE: CONOCIMIENTO TÉCNICO PARTICULAR

Grado	Determinante	Puntos
1	—Conocimiento técnico teórico: elemental.	0.01
	—Tiempo de práctica: Menos de dos semanas. Más de tres meses.	a 10.00
2	—Conocimiento técnico teórico: profesional elemental.	10.01
	—Tiempo de práctica: Menos de tres semanas. Más de cuatro meses.	a 20.00

Grado	Determinante	Ptos.
3	—Conocimiento técnico teórico: oficio simple. —Tiempo de práctica: Menos de un mes. Más de un año.	20.01 a 30.00
4	—Conocimiento técnico teórico: de una técnica intelectual o manual. —Tiempo de práctica: Menos de un mes y medio. Más de un año y medio.	30.01 a 40.00
5	—Conocimiento técnico teórico: de una técnica determinada o trabajos especializados. —Tiempo de práctica: Menos de tres meses. Más de dos años y medio.	40.01 a 50.00
6	—Conocimiento técnico teórico: profesional aplicado a una rama determinada en forma completa. —Tiempo de práctica: Menos de tres meses y medio. Más de cuatro años.	50.01 a 60.00
7	—Conocimiento técnico teórico: científico amplio. —Tiempo de práctica: Menos de seis meses. Más de nueve años.	60.01 a 70.00
8	—Conocimiento técnico teórico: científico amplio complementado con especialización o perfeccionamiento. —Tiempo de práctica: Menos de nueve meses. Más de quince años.	70.01 a 80.00

FACTOR: HABILIDAD PERSONAL

SUBFACTOR: COMUNICACIÓN

COMPONENTE: RELACIÓN INTERNA

Grado	Determinante	Frecuencia	
		Altern.	Contn.
		Puntos	Puntos
1	—Nivel del contacto: con compañeros de equipo, taller u oficina. —Motivo: personal:	0.01	2.87
		a 2.86	a 5.72
2	—Nivel del contacto: entre equipos de trabajo y/o sección. —Motivo: funcional, para recibir o dar información: recibir o entregar cosas.	5.73	8.59
		a 8.58	a 11.44
3	—Nivel del contacto: entre secciones y/o divisiones. —Motivo: funcional: Razones que exigen tacto para evitar roces, un enfoque poco hábil puede original molestias, perjudicar el proceso y/o exigir la intervención del jefe.	11.45	14.31
		a 14.30	a 17.16
4	—Nivel del contacto: entre divisiones y/o departamento. —Motivo: funcional: Problemas que exigen contactos tendientes a influir en otros en condiciones tales, que un enfoque impropio o una falta de habilidad pueden comprometer los resultados deseados.	17.17	20.03
		a 20.02	a 22.88
5	—Nivel del contacto: entre departamentos y/o gerencias. —Motivo: funcional. Problemas, asuntos o casos que exigen tacto, prudencia y habilidad por su repercusión.	22.89	25.75
		a 25.74	a 28.60
6	—Nivel del contacto: entre gerencias y/o administración general. —Motivo: funcional. Problemas que exigen especial habilidad y sentido de la negociación en las políticas.	28.61	31.47
		a 31.46	a 34.32
7	—Nivel del contacto: con cualquier persona de la Empresa. —Motivo: funcional. Problemas complejos que exigen un desarrollado sentido de la negociación y estrategia por su repercusión en la empresa.	34.33	37.19
		a 37.18	a 40.00

FACTOR: HABILIDAD PERSONAL

SUBFACTOR: COMUNICACIÓN

COMPONENTE: RELACIÓN EXTERNA

	Determinante	Frecuencia	
		Altern. Puntos	Contín. Puntos
1	—Contacto: con público, atención sin dificultad ni trascendencia. —Exigencia: trato común y corriente. —Medio: personal, por teléfono o por correspondencia.	0.01 a 2.86	2.87 a 5.72
2	—Contacto: con público y/o clientes. Trato simple, recibir o entregar información y/o cosas. —Exigencia: trato con atención y cortesía.	5.73 a 8.58	8.59 a 11.44
3	—Contacto: con público y/o clientes que exigen interés especial. —Exigencia: tacto para evitar roces. —Medio: personal, teléfono o correspondencia.	11.45 a 14.30	14.31 a 17.16
4	—Contacto: con clientes, casos simples, se trata de influir, persuadir o arrancar una decisión. —Exigencia: presentación, juicio y atractivo. —Medio: personal, teléfono o correspondencia.	17.17 a 20.02	20.03 a 22.88
5	—Contacto: con personas o instituciones. Casos corrientes, se trata de influir, persuadir y/o arrancar una decisión. —Exigencia: argumento para convencer de las ventajas del servicio que ofrece la empresa para guiar hacia determinado resultado. —Medio: oral y/o escrito.	22.89 a 25.74	25.75 a 28.60
6	—Contacto: con personas o instituciones. Gestiones difíciles, se trata de influir, persuadir y/o arrancar una decisión. —Exigencias: habilidad, diplomacia, sentido de la negociación para poder tratar con personas de situación muy diferente sobre cuestiones a la vez técnicas y políticas que necesitan una acción prolongada. —Medio: oral y/o escrito.	28.61 a 31.46	31.47 a 34.32
7	—Contacto: con personas o instituciones. Gestiones complejas, se trata de influir, persuadir y/o arrancar decisiones. —Exigencias: sentido desarrollado de la estrategia y del acto para poder tratar problemas de máxima importancia para la Empresa. —Medio: oral y escrito.	34.33 a 37.18	37.19 a 40.00

FACTOR: ESFUERZO

SUBFACTOR: INTELECTUAL

COMPONENTE: INICIATIVA Y/O AUTONOMÍA DE ACCIÓN

Grado	Determinante	Puntos
1	—Normas: muy detalladas de tipo operativo.	0.01
	—Tipo de tarea: rutinaria y repetitiva. No se presentan problemas que requieran información complementaria.	a 3.12
2	—Normas: detalladas de tipo operativo.	3.13
	—Tipo de tarea: en detalle no son rutinarias ni repetitivas, el método es simple y se repite en cada tarea. Los problemas que se presentan se resuelven sin modificación del método con empleo del sentido común.	a 6.24
3	—Normas: que dejan al titular poca iniciativa.	6.25
	—Tipo de tarea: No rutinaria ni repetitiva. Se presentan ciertos problemas dentro de un límite previsible, para cuya solución el titular puede introducir pequeñas modificaciones.	a 9.36
4	—Normas: que exigen iniciativa, con relación al método.	9.37
	—Tipo de tarea: cuando se presentan problemas el titular tiene que introducir las variantes o complementos necesarios para obtener los resultados esperados.	a 12.48
5	—Normas: existen reglamentos o métodos conocidos, que deben ser adaptados a los trabajos encomendados.	12.49
	—Tipo de tarea: el método y la adaptación es rápida y no requiere un estudio profundo previo de los reglamentos o normas.	a 15.60
6	—Normas: métodos conocidos que necesitan un análisis sistemáticamente organizado.	15.61
	—Tipo de tarea: requiere estudio profundo para adaptar los métodos y utilizarlos en trabajos concretos.	a 18.72
7	—Normas: sólo existen generalidades.	18.73
	—Tipo de tarea: basado en los principios de la organización y la gestión a cumplir, se adaptan las generalidades a la tarea concreta.	a 21.84
8	—Normas: no existen.	21.85
	—Tipo de tarea: de creación en campos altamente especializados.	a 25.00

FACTOR: HABILIDAD PERSONAL

SUBFACTOR: COMBINACIÓN

COMPONENTE: RELACIÓN EXTERNA

FACTOR: ESFUERZO

SUBFACTOR: INTELECTUAL

COMPONENTE: ORGANIZACIÓN Y/O PLANIFICACIÓN

Grado	Determinante	Puntos
1	—Tarea: determinada e impuesta, con plazo.	0.01
	—Tiempo de organización: no necesita.	a 4.16
2	—Tarea: determinada e impuesta, con plazo.	4.17
	—Tiempo de organización: necesita para preparar, mejorar o completar los trabajos asignados.	a 8.32
3	—Tarea: determinada, parte con plazo y parte sin plazo.	8.33
	—Tiempo de organización: necesita para cumplir con los plazos y con las tareas sin plazo de acuerdo a la importancia relativa.	a 12.48
4	—Tarea: con plazos superpuestos.	12.49
	—Tiempo de organización: necesita planificar toda su tarea para cumplir con los plazos establecidos.	a 16.64
5	—Tarea: parte superpuesto con plazo y parte con tareas superpuestas sin plazo.	16.65
	—Tiempo de organización: Necesita planificar las tareas superpuestas sin plazo en cuanto a su ejecución y plazo de entrega.	a 20.80
6	—Tarea: múltiples, presentadas simultáneamente.	20.81
	—Tiempo de organización: necesita para fijar duración del proceso y plazo de entrega.	a 25.00

FACTOR: ESFUERZO

SUBFACTOR: Físico

COMPONENTE: EXIGENCIAS FÍSICAS DEL TRABAJO

Grado	Determinante	Tiempo	
		menos de media jorn.	más de media jorn.
		Puntos	Puntos
1	<ul style="list-style-type: none"> —Trabajo: accionar elementos —Posición del cuerpo: sentado o caminando. —Manipular: hasta 5 kg. 	0.01 a 4.17	4.18 a 8.34
2	<ul style="list-style-type: none"> —Trabajo: accionar elementos. —Posición del cuerpo: de pie o caminando por escalones. —Manipular: de 5 kg. a 10 kg. 	8.35 a 12.51	12.52 a 16.68
3	<ul style="list-style-type: none"> —Trabajo: accionar o conducir elementos. —Posición del cuerpo: sentado o parado. —Manipular: de 10 kg. a 20 kg. 	16.69 a 20.85	20.86 a 25.02
4	<ul style="list-style-type: none"> —Trabajo: encaramarse y trabajar en escaleras. Empujar carretillas. —Posición del cuerpo: parado - sentado o agachado. —Manipular: herramientas de mano de 2 a 5 kg. o materiales de 20 a 30 kg. 	25.03 a 29.19	29.20 a 33.36
5	<ul style="list-style-type: none"> —Trabajo: desplazar o arrastrar materiales pesados con tenazas, palancas, etc. —Posición del cuerpo: caminando. —Manipular: herramientas de mano de más de 5 kg. o materiales de más de 30 kg. 	33.37 a 37.53	37.34 a 41.70
6	<ul style="list-style-type: none"> —Trabajo: desplazar o arrastrar materiales muy pesados con ayuda de una carretilla o carrito. —Posición del cuerpo: caminando. —Manipular: pesos de hasta 200 kg. 	41.71 a 45.87	45.88 a 50.00

FACTOR: ESFUERZO

SUBFACTOR: NERVIOSO

COMPONENTE: ESTADO DE ALERTA O VIGILANCIA

Grado	Determinante	Frecuencia		
		Poca	Regul.	Cont.
		Ptos.	Ptos.	Ptos.
1	—Atención: no requiere. —Actuación: no hay.	0.01	1.40	2.79
		a 1.39	a 2.78	a 4.17
2	—Atención: para detectar el momento en que aparecen situaciones imprevistas o anómalas de similar naturaleza. —Actuación: ante la situación existente.	4.18	5.57	6.96
		a 5.56	a 6.95	a 18.34
3	—Atención; para detectar el momento en que aparecen situaciones imprevistas o anómalas de distinta naturaleza. —Actuación: ante la situación existente.	8.35	9.74	11.13
		a 9.73	a 11.12	a 12.50

FACTOR: ESFUERZO

SUBFACTOR: NERVIOSO

COMPONENTE: CONCENTRACIÓN Y EXTENSIÓN SENSORIAL

Grado	Determinante	Puntos
1	—Convergencia: no sobrepasa el límite de lo exigido en la vida común y corriente. —Duración: constante.	0.01 a
		3.12
2	—Convergencia: la ejecución del trabajo supone una concentración capaz de percibir un detalle significativo en un conjunto o apreciar por comparación. —Duración: se mantiene poco tiempo.	3.13 a
		6.24
3	—Convergencia: la ejecución del trabajo supone una concentración capaz de percibir un detalle significativo en un conjunto o apreciar por comparación las más pequeñas diferencias. —Duración: se mantiene hasta media jornada.	6.25 a
		9.36
4	—Convergencia: la ejecución del trabajo supone una concentración capaz de percibir un detalle significativo en un conjunto o apreciar por comparación las más pequeñas diferencias. —Duración: se mantiene hasta pasada media jornada.	9.37 a
		12.50

FACTOR: ESFUERZO

SUBFACTOR: NERVIOSO

COMPONENTE: CAUSALES DE PERTURBACIÓN EN EL TRABAJO

Grado	Determinante	Frecuencia		
		Poca	Reg.	Cont.
		Ptos.	Ptos.	Ptos.
1	—Motivos: no existen con relación a lo normal y corriente. —Frecuencia: no hay.	0.01 a	1.40 a	2.79 a
		1.39	2.78	4.17
2	—Motivos: existen algunos con relación a lo normal y corriente. —Frecuencia: esporádica periódica constante.	4.18 a	5.57 a	6.96 a
		5.56	6.95	8.34
3	—Motivos: existen muchos con relación a lo normal y corriente. —Frecuencia: esporádica periódica constante.	8.35 a	9.74 a	11.13 a
		9.73	11.12	12.50

FACTOR: ESFUERZO

SUBFACTOR: NERVIOSO

COMPONENTE: PLAZO Y RITMO EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS

Grado	Determinante	Frecuencia		
		Poca Ptos.	Frec. Ptos.	Muy frec. Ptos.
1	—Tiempo: no determinado.	0.01	1.40	2.79
	—Movimientos: normales.	a 1.39	a 2.78	a 4.17
2	—Tiempo: a plazos fijos.	4.18	5.57	6.96
	—Movimientos: acelerados.	a 5.56	a 6.95	a 8.34
3	—Tiempo: plazos fijos, procesos en cadena.	8.35	9.74	11.13
	—Movimientos acelerados.	a 9.73	a 11.12	a 12.50

FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO

SUBFACTOR: AMBIENTE

COMPONENTE: ILUMINACIÓN

Grado	Determinante	Puntos
1	—Intensidad: normal	0.01
	—Incomodidad: no existen incidencias luminosas directas o reflejadas.	a 1.67
2	—Intensidad: insuficiente.	1.68
	—Incomodidad: alguna, hay trabajos que requieren una iluminación auxiliar.	a 3.34
3	—Intensidad: insuficiente, necesita una iluminación auxiliar permanente.	8.35
	—Incomodidad: deslumbramientos intermitentes producidos por incidencias luminosas directas o reflejadas. Iluminación intermitente de fuerte intensidad para trabajos finos o de precisión.	a 5.01
4	—Intensidad: fuerte necesaria para trabajos finos de precisión.	5.02
	—Incomodidad: deslumbramientos permanentes producidos por incidencias luminosas directas o reflejadas.	a 6.68
5	—Intensidad: fuerte.	6.69
	—Incomodidad: fuerte incidencia, que exige el uso de gafas protectoras. Trabajos efectuados en cámara oscura.	a 8.35

FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO

SUBFACTOR: AMBIENTE

COMPONENTE: TEMPERATURA Y VENTILACIÓN

Grado	Determinante	Puntos
1	—Lugar: cubierto u oficinas.	0.01
	—Temperatura: normal, de 15° a 20°.	a
	—Corrientes de aire: no existen.	1.67
2	—Lugar: oficinas y/o depósitos.	1.68
	—Temperatura: normal, con algunos inconvenientes.	a
	—Corrientes de aire: algunas, derivadas de puertas y ventanas que se abren dando acceso a locales de temperaturas diferentes.	3.34
3	—Lugar: depósitos y/o talleres.	
	—Temperatura: con variantes fuera de lo normal, excesos producidos por la proximidad de resistencia, horno de secado, baños calientes.	3.35
	—Corrientes de aire: importantes, por abrirse con frecuencia puertas o ventanas que dan al exterior, por ventiladores, renovadores, máquinas rápidas en movimiento, aspiradores de cabina de pintura.	a 5.01
4	—Lugar: talleres o hangares.	5.02
	—Temperatura: variable.	a
	—Corrientes de aire: tránsito por sitios de temperatura variable, salida al exterior del edificio, exceso de temperatura producida por la utilización de hornos, estufas, puestos de soldadura autógena, etc.	6.68
5	—Lugar: cabina, hangares y exterior.	
	—Temperatura: variable. Con tránsitos y/o estacionamientos prolongados.	6.69
	—Corrientes de aire: locales muy fríos o demasiado calientes o en cabinas estrechas. Mala ventilación que exige interrupciones momentáneas.	a 8.33

FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO

SUBFACTOR: AMBIENTE

COMPONENTE: RUIDO Y VIBRACIONES

Grado	Determinante	Tiempo			
		Poco	Hasta media jorn.	Más de media jorn.	Perman.
		Puntos	Ptos.	Puntos	Puntos
1	—Ruido: propio de oficinas o talleres de montaje. —Vibraciones: pocas.	0.01	0.43	0.85	1.27
		a 0.42	a 0.84	a 1.26	a 1.68
2	—Ruido: local o de fondo, que obliga a elevar ligeramente la voz. —Vibraciones: ligeras, intermitentes, producidos por aparatos o motores en los alrededores.	1.69	2.11	2.53	2.95
		a 2.10	a 2.52	a 2.94	a 3.36
3	—Ruido: local o de fondo, que obliga a elevar fuertemente la voz. —Vibraciones: ligeras, permanentes, producidas por aparatos o motores en los alrededores.	3.37	3.79	4.21	4.63
		a 3.78	a 4.20	a 4.62	a 5.04
4	—Ruido: local o de fondo, que obliga a alejarse para hacerse escuchar. —Vibraciones: intermitentes producidas por el material utilizado.	5.05	5.47	5.89	6.31
		a 5.46	a 5.88	a 6.30	a 6.72
5	—Ruido: local o de fondo, que limitan la permanencia en el lugar. —Vibraciones: permanentes producidas por el material utilizado.	6.73	7.15	7.57	7.99
		a 7.14	a 7.56	a 7.98	a 8.33

FACTOR: CONDICIÓN DE TRABAJO

SUBFACTOR: AMBIENTE

COMPONENTE: HUMEDAD

Grado	Determinante	Tiempo			
		Poco	Hasta media jorn.	Más de media jorn.	Perman.
		Ptos.	Ptos.	Ptos.	Ptos.
1	—Humedad del lugar: normal. De poca o ninguna incomodidad. —Contacto con líquidos: ninguno.	0.01	0.43	0.85	1.27
		a 0.42	a 0.84	a 1.26	a 1.68
2	—Humedad del lugar: ligeramente superior a la normal. —Contacto con líquidos: poco frecuente.	1.69	2.11	2.53	2.95
		a 2.10	a 2.52	a 2.94	a 3.36
3	—Humedad del lugar: superior a lo normal. —Contacto con líquidos: frecuente.	3.37	3.79	4.21	4.63
		a 3.78	a 4.20	a 4.62	a 5.04
4	—Humedad del lugar: notoriamente superior a la normal. —Contacto con líquidos: muy frecuente.	5.05	5.47	5.89	6.31
		a 5.46	a 5.88	a 6.30	a 6.72
5	—Humedad del lugar: notoriamente muy superior a la normal. —Contacto con líquidos: permanente.	6.73	7.15	7.57	7.99
		a 7.14	a 7.56	a 7.98	a 8.33

FACTOR: CONDICIÓN DE TRABAJO

SUBFACTOR: AMBIENTE

COMPONENTE: VAPORES NOCIVOS

Grado	Determinante	Tiempo			
		Poco	Hasta media jorn.	Más de media jorn.	Perman.
		Ptos.	Puntos	Ptos.	Ptos.
1	—Ninguna o poca incomodidad.	0.01	0.43	0.85	1.27
		a 0.42	a 0.84	a 1.26	a 1.68
2	—Humos o emanaciones que provoca incomodidad pasajera.	1.69	2.11	2.53	2.95
		a 2.10	a 2.52	a 2.94	a 3.36
3	—Humos o emanaciones intermitentes o al aire libre que provoca incomodidad soportable pero desagradable.	3.37	3.79	4.21	4.63
		a 3.78	a 4.20	a 4.62	a 5.04
4	—Humos o emanaciones que provocan incomodidad por lo insoportable y fatigoso.	5.05	5.47	5.89	6.31
		a 5.46	a 5.88	a 6.30	a 6.72
5	—Humos o emanaciones que a pesar de estar atenuados por dispositivos de aspiración son insoportables por ser muy molestos y fatigosos.	6.73	7.15	7.57	7.99
		a 7.14	a 7.56	a 7.98	a 8.33

FACTOR: CONDICIÓN DE TRABAJO

SUBFACTOR: AMBIENTE

COMPONENTE: SUCIEDAD

Grado	Determinante	Tiempo			
		Poco	Hasta media jorn.	Más de media jorn.	Perman.
		Ptos.	Ptos.	Ptos.	Puntos
1	—Ninguna o poca incomodidad.	0.01 a 0.42	0.43 a 0.84	0.85 a 1.26	1.27 a 1.68
2	—Incomodidad intermitente, derivada del manipuleo alterado de piezas, instrumentos, materiales, etc.	1.69 a 2.10	2.11 a 2.52	2.53 a 2.94	2.95 a 3.36
3	—Incomodidad derivada del manipuleo de piezas, instrumentos, materiales grasientos o con polvo.	3.37 a 3.78	3.79 a 4.20	4.21 a 4.62	4.63 a 5.04
4	—Incomodidad derivada del manipuleo de piezas, instrumentos, materiales muy grasientos, polvo de fundición, etc.	5.05 a 5.46	5.47 a 5.88	5.89 a 6.30	6.31 a 6.72
5	—Incomodidad derivada de efectuar trabajos muy sucios a causa de polvo, aceite y grasa.	6.73 a 7.14	7.15 a 7.56	7.57 a 7.98	7.99 a 8.33

FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO

SUBFACTOR: RIESGO EN EL TRABAJO

COMPONENTE: PROBABILIDAD DE LA GRAVEDAD Y TIEMPO DE EXPOSICIÓN

Grado	Determinante (Probabilidad de la Gravedad del Riesgo).	Tiempo			
		Poco	Hasta media jorn.	Más de media jorn.	Perman.
		Ptos.	Ptos.	Ptos.	Puntos
1	—Calificación: leve: —Consecuencia: baja: no hay.	0.01	2.51	5.01	7.51
		a 2.50	a 5.00	a 7.50	a 10.00
2	—Calificación: poco grave (he- ridos, erosiones, cortes, que- maduras, contusiones en ma- nos y pie, etc.) poco peligro para la salud. Probables trastornos sin im- portancia. —Consecuencias: baja hasta 15 días.	10.01	12.51	15.01	17.51
		a 12.50	a 15.00	a 17.50	a 20.00
3	—Calificación: grave (fracturas, quemaduras que pueden al- canzar el 3er. grado, accidente en ojos, pérdida de un dedo, etc., enfermedades profesiona- les tipificadas en 1er. grado).	20.01	22.51	25.01	27.51
		a 22.50	a 25.00	a 27.50	a 30.00
4	—Calificación: muy grave (pér- dida de una extremidad, de un ojo, de un miembro, que- maduras muy graves que pueden entrañar trastornos en el organismo, etc., enfer- medades profesionales tipifi- cadas en 2º grado). —Consecuencia: baja por inca- pacidad parcial.	30.01	32.51	35.01	37.51
		a 32.50	a 35.00	a 37.50	a 40.00
5	—Calificación: muy grave (pér- dida de extremidades, de la vista, enfermedades profesio- nales tipificadas en 3er. gra- do). —Consecuencia: incapacidad to- tal o muerte.	40.01	42.51	45.01	47.50
		a 42.51	a 45.00	a 47.50	a 50.00

FACOR: RESPONSABILIDAD

SUBFACTOR: POR DECISIÓN

COMPONENTE: NORMAS

Grado	Determinante	Puntos
1	—Alcance, aplica normas, control permanente del superior.	0.01 a 6.94
2	—Alcance, aplica y/o adecúa normas, control anterior del superior.	6.95 a 13.88
3	—Alcance, adecúa normas, control posterior del superior.	13.89 a 20.82
4	—Alcance, determina normas a seguir para ejecutar sus trabajos; control por medio de resultados directos o a través de reclamos.	20.83 a 27.76
5	—Alcance, determina normas a seguir para cumplimentar un programa de trabajo definido con precisión, controlado por medio de informes o reuniones periódicas.	27.77 a 34.70
6	—Alcance, determina normas a seguir para cumplimentar un programa de trabajo no definido con precisión, controlado por medio de informes de apreciación.	34.71 a 41.64
7	—Alcance, determina normas a seguir para cumplimentar objetivos claramente definidos, controlados por medio de informes de gestión sobre situación y resultados.	41.65 a 48.58
8	—Alcance, determina normas a seguir para cumplimentar objetivos definidos por el titular del puesto, controlado por medio de la realización presupuestal.	48.59 a 55.52
9	Alcance, participa en la determinación de políticas, controlado por medio de la apreciación superior.	55.53 a 62.50

FACTOR: RESPONSABILIDAD

SUBFACTOR: POR DECISIÓN

COMPONENTE: ÁMBITO

Grado	Determinante	Puntos
1	—Limitado a su propio trabajo.	0.01 a 6.94
2	—Limitado al trabajo del grupo.	6.95 a 13.88
3	—Limitado al trabajo del equipo.	13.89 a 20.82
4	—Limitado al trabajo de más de un equipo.	20.83 a 27.76
5	—Limitado al trabajo de un cuadro orgánico con nivel de Sección.	27.77 a 34.70
6	—Limitado al trabajo de un cuadro orgánico con nivel de Sección o División.	34.71 a 41.64
7	—Limitado al trabajo de un cuadro orgánico con nivel de División o Departamento.	41.65 a 48.58
8	Limitado al trabajo de un cuadro orgánico con nivel de Departamento o Gerencia.	48.59 a 55.52
9	—Limitado al trabajo de un cuadro orgánico con nivel de Gerencia o Administración General.	55.53 a 62.50

FACTOR: RESPONSABILIDAD

SUBFACTOR: POR PROCESO

COMPONENTE: EQUIPOS Y PRODUCTOS

Grado	Determinante	Puntos
1	<p>—PERJUICIO PROBABLE:</p> <p>—Se trabaja con: equipos, máquinas, herramientas, materiales, productos, etc. que no se dañan con facilidad.</p> <p>—Daño: calificado sin importancia.</p> <p>—Estimación Financiera: menor de m\$n. 50.000.</p>	<p>0.01</p> <p>a</p> <p>12.50</p>
2	<p>—PERJUICIO PROBABLE:</p> <p>—Se trabaja con: equipos, máquinas, herramientas, materiales, productos, etc. que se dañan con relativa facilidad.</p> <p>—Daño: calificado poco importante.</p> <p>—Estimación financiera: menor de m\$n. 50.000.</p>	<p>12.51</p> <p>a</p> <p>25.00</p>
3	<p>—PERJUICIO PROBABLE:</p> <p>—Se trabaja con: equipos, máquinas, herramientas, materiales, productos, etc. que se dañan con facilidad.</p> <p>—Daño: calificado importante.</p> <p>—Estimación financiera: menor de m\$n. 200.000.</p>	<p>25.01</p> <p>a</p> <p>37.50</p>
4	<p>—PERJUICIO PROBABLE:</p> <p>—Se trabaja con: equipos, máquinas, herramientas, materiales, productos, etc. que se dañan con mucha facilidad.</p> <p>—Daño: calificado muy importante.</p> <p>—Estimación financiera: menor de m\$n. 500.000.</p>	<p>37.51</p> <p>a</p> <p>50.00</p>
5	<p>—PERJUICIO PROBABLE:</p> <p>—Se trabaja con: equipos, máquinas, herramientas, materiales, productos, etc., que se dañan con suma facilidad.</p> <p>—Daño: calificado de suma importancia.</p> <p>—Estimación financiera: menor de m\$n. 1.000.000.</p>	<p>50.01</p> <p>a</p> <p>62.50</p>

FACTOR: RESPONSABILIDAD

SUBFACTOR: POR PROCESO

COMPONENTE: SERVICIOS

Grado	Determinante	Ptos.
1	ERRORES: —Detectados con facilidad por el titular del puesto. —Posibilidad de ocurrencia: poca. —Trascendencia: no excede de los límites del puesto.	0.01 a 12.50
2	ERRORES: —Detectados normalmente por un sistema de control o en el curso de las operaciones siguientes. —Posibilidad de ocurrencia, poca. —Trascendencia, no excede de los límites del grupo.	12.51 a 25.00
3	ERRORES: —Detectados ocasionalmente por un sistema de control o en el curso de las operaciones siguientes. —Posibilidad de ocurrencia: poca. —Trascendencia, provoca dificultades importantes en el equipo o sección.	25.01 a 37.50
4	ERRORES: —Detectados, difícilmente ya que el control sólo es posible por sondaje o comparación. —Posibilidad de ocurrencia: poca. —Trascendencia: provoca perturbaciones en la división.	37.51 a 50.00
5	ERRORES: —Detectados muy difícilmente por falta de medios de control. —Posibilidad de ocurrencia: poca. —Trascendencia, provoca dificultades muy importantes, con repercusión igualmente grave para el prestigio de la Empresa.	50.01 a 62.50

FACTOR: RESPONSABILIDAD

SUBFACTOR: POR TRABAJO

COMPONENTE: TRABAJOS DE OTROS

Grado	Determinante	Extensión		
		Parcial Puntos	Amplía Puntos	Total Puntos
1	—Únicamente por su propio trabajo.	0.01	3.48	6.95
		a 3.47	a 6.94	a 10.41
2	—Asignar y controlar el trabajo a un equipo según normas. Realiza también trabajos iguales a los supervisores.	10.42	13.89	17.36
		a 13.88	a 17.35	a 20.82
3	—Coordinar, asignar y controlar el trabajo de una sección según un plan establecido. Realiza trabajos distintos a los supervisores.	20.83	24.30	27.77
		a 24.29	a 27.76	6 31.23
4	—Organizar, coordinar, asignar y controlar trabajos de una división según un programa. Realiza trabajos de comprobación técnica de su especialidad.	31.24	34.71	38.18
		a 34.70	a 38.17	a 41.64
5	—Organizar, coordinar, asignar y controlar trabajos de un departamento según un plan. Realiza trabajos de comprobación técnica de los resultados.	41.65	45.12	48.59
		a 45.11	a 48.58	a 52.05
6	—Organizar, coordinar, asignar y controlar trabajos de una Gerencia. Realiza trabajos de comprobación técnica de las funciones asignadas.	52.04	55.53	59.00
		a 55.52	a 58.99	a 62.50

FACTOR: RESPONSABILIDAD

SUBFACTOR: POR TRABAJO

COMPONENTE: EXTENSIÓN DEL GRUPO

Grado	Determinante	Puntos
1	0 - 1	0.01 a 6.25
2	2 - 3	6.26 a 12.50
3	4 - 7	12.51 a 18.75
4	8 - 15	18.76 a 25.00
5	16 - 31	25.01 a 31.25
6	32 - 63	31.26 a 37.50
7	64 - 127	37.51 a 43.75
8	128 - 255	43.76 a 50.00
9	256 - 511	50.01 a 56.25
10	512 en adelante	56.26 a 62.50

FACTOR: RESPONSABILIDAD

SUBFACTOR: POR SEGURIDAD

COMPONENTE: ATENCIÓN: DURACIÓN, INTENSIDAD Y GRAVEDAD DEL ACCIDENTE

Grado	Determinante		Accidente			
	Duración	Intensidad requerida	Leve	Menos grave	Grave	Muy grave
1	Menos de ½ jornada	poca	Puntos 0.01 a 3.13	Puntos 31.31 a 34.43	Puntos 62.61 a 65.73	Puntos 93.91 a 97.03
			Más de ½ jornada	poca	3.14 a 6.26	34.44 a 37.56
2	Menos de ½ jornada	regular	6.27 a 9.39	37.57 a 40.69	68.87 a 71.79	100.17 a 103.29
			Más de ½ jornada	regular	9.40 a 12.52	40.70 a 43.82
3	Menos de ½ jornada	menos que mucha	12.53 a 15.65	43.83 a 46.95	75.13 a 78.25	106.43 a 109.55
			Más de ½ jornada	menos que mucha	15.66 a 18.78	46.96 a 50.08
4	Menos de ½ jornada	mucha	18.79 a 21.91	50.09 a 53.21	81.39 a 84.51	112.69 a 115.81
			Más de ½ jornada	mucha	21.92 a 25.04	53.22 a 56.04
5	Menos de ½ jornada	total	25.05 a 28.17	56.05 a 59.47	87.65 a 90.77	118.95 a 122.07
			Más de ½ jornada	total	28.18 a 31.30	59.48 a 62.60

LEGISLACION Y JURISPRUDENCIA

ORGANISMOS QUE INTEGRARAN LA ESTRUCTURA DE LA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN. SE APRUEBA EL REGLAMENTO ORGÁNICO

Decreto N° 290. — (B. O. del 11 de agosto de 1966)

Bs. As., 21/7/66.

VISTO:

la estructura orgánica de la Presidencia de la Nación, y

CONSIDERANDO:

Que es necesario adecuar su organización a las necesidades actuales,

EL PRESIDENTE DE LA NACIÓN ARGENTINA

DECRETA:

Artículo 1° — El Presidente de la Nación será asistido dentro de los organismos comprendidos en el Item 001 por: Secretaría General, Casa Militar, Secretaría de Prensa y Secretaría Privada.

Art. 2° — La Secretaría General, la Secretaría de Prensa y la Casa Militar, tendrán, a los efectos de los Decretos Nros. 9.530/58 y 10.975/58, la jerarquía de Secretarías de Estado y sus titulares gozarán del tratamiento y consideración reservada para los Secretarios de Estado.

Art. 3° — Apruébase el Reglamento Orgánico para la Presidencia de la Nación, consignado en los diagramas y anexos que se acompañan y que integran el presente decreto, hasta los niveles de estructura que en los mismos se establecen.

Art. 4° — Los Secretarios General y de Prensa y el Jefe de la Casa Militar resolverán antes del 29 de julio de 1966, "ad-referendum" del Poder Ejecutivo Nacional, sobre los restantes niveles de estructura en sentido descendente, dentro sus respectivas jurisdicciones.

Art. 5° — Al solo efecto del ejercicio de sus funciones, los organismos mencionados en el artículo 1° usarán la expresión genérica "Presidencia de la Nación", seguida por la denominación propia del organismo correspondiente o del cargo de su titular, según el caso.

En el trámite de los asuntos a su cargo, los organismos de la Presidencia de la Nación, utilizarán membretes y sellos que los identifiquen en la forma indicada.

La denominación "Presidente de la Nación" o la genérica "Presidencia de la Nación" quedan reservadas para uso exclusivo del titular del Poder Ejecutivo Nacional.

Los organismos dependientes de la Presidencia de la Nación, pero que no constituyen parte integrante de su organización funcional y administrativa, existentes o que

se crearen, usarán en sus membretes y sellos la denominación correspondiente con el agregado "Dependiente de la Presidencia de la Nación".

Art. 6° — Derógase el Decreto número 1.608/64 en lo referente a los organismos comprendidos en el Item 001 y toda otra disposición que se oponga al presente.

Art. 7° — El presente decreto será refrendado por el señor Ministro Secretario en el Departamento de Economía y firmado por el señor Secretario de Estado de Hacienda.

ONGANÍA — Jorge N. Salimei - Francisco R. Aguilar.

CAPÍTULO I

SECRETARÍA GENERAL

Misión

Proveer al Presidente de la Nación la colaboración necesaria a fin de facilitar el desempeño de su gestión como Jefe del Gobierno Nacional.

Funciones

La Secretaría General de la Presidencia de la Nación cumplirá las siguientes funciones:

- 1°) Atender el despacho oficial de la Presidencia de la Nación.
- 2°) Proveer el asesoramiento jurídico y técnico que se le requiera.
- 3°) Mantener informado al Presidente de la Nación sobre lo relativo al cumplimiento de los planes de gobierno.
- 4°) Proveer la información oficial sobre las actividades del gobierno.
- 5°) Proveer la colaboración necesaria en todo lo relacionado con la gestión financiera, económica, contable y administrativa del presupuesto de la Presidencia de la Nación.
- 6°) Colaborar con los Ministerios y Organismos dependientes del Poder Ejecutivo en todo cuanto sea necesario para promover y procurar la racionalización administrativa.

Organización

Dirección superior: a cargo de un funcionario que tendrá el título de Secretario General de la Presidencia de la Nación. Otro funcionario que tendrá el título de Subsecretario General de la Presidencia de la Nación, colaborará con el anterior, coordinará las tareas dentro de la Secretaría General y reemplazará al titular en caso de ausencia.

La Secretaría General está integrada por:

A. — Subsecretaría Legal y Técnica.

B. — Subsecretaría Administrativa.

A. — SUBSECRETARÍA LEGAL Y TÉCNICA

Misión

Proveer al Secretario General la colaboración necesaria en todo lo relativo al asesoramiento jurídico y técnico de la Presidencia de la Nación y mantener actualizada la información relativa al cumplimiento de los planes de gobierno.

Funciones

- 1°) Proveer el asesoramiento legal y técnico que le sea requerido.
- 2°) Mantener actualizada la información relativa al cumplimiento de los planes de gobierno.
- 3°) Proponer la promoción de la racionalización administrativa.
- 4°) Estudiar los asuntos sometidos a su consideración.

Organización

La Subsecretaría Legal y Técnica está integrada por:

- 1º) Dirección Legal y Técnica.
- 2º) Dirección de Planes y Racionalización.

B. — SUSECRETARÍA ADMINISTRATIVA

Misión

Colaborar con el Secretario General en el trámite de la documentación y correspondencia oficial, proyectos de decretos y leyes, y en todo lo relacionado con la gestión financiera, económica, contable y administrativa del presupuesto de la Presidencia de la Nación.

Funciones

- 1º) Centralizar y coordinar el trámite administrativo de la Secretaría General.
- 2º) Remitir la documentación en trámite a los organismos que correspondan previa aprobación del Secretario General o Subsecretario General.
- 3º) Centralizar y coordinar el trámite de los proyectos de Leyes y Decretos para la firma del Excelentísimo señor Presidente de la Nación.
- 4º) Preparar el despacho de los Decretos y Leyes y posteriormente registrar y protocolizar las leyes, decretos y resoluciones firmados; entregar las fotocopias y archivar los originales, copias y demás antecedentes que tengan relación con ellos y que deben quedar radicados en la Secretaría General.
- 5º) Preparar el proyecto de presupuesto anual integral del Anexo I, pedidos de créditos especiales, así como las disposiciones y reajustes de partidas, de acuerdo con las necesidades de las Secretarías de la Presidencia y la Casa Militar.
- 6º) Proponer las medidas de economía o contención de gastos.
- 7º) Contabilizar las compras y contratos sobre trabajos y suministros que efectúan las Secretarías de la Presidencia de la Nación y Casa Militar de acuerdo a las partidas que tengan asignadas para su funcionamiento.
- 8º) Pagar los sueldos y jornales al personal y facturas a los proveedores y contratistas.
- 9º) Confeccionar los balances, memorias, cuentas de inversión y estados económicos-financieros, que deba presentar la Presidencia de la Nación ante otros Poderes, autoridades u organismos.
- 10º) Tramitar todas las cuestiones administrativas, financieras y contables relacionadas con la Presidencia de la Nación.
- 11º) Colaborar ampliamente con los otros organismos de la Presidencia de la Nación para facilitar el cumplimiento de la misión de los mismos.

Organización

La Subsecretaría Administrativa está integrada por:

- 1º) Dirección de Despachos.
- 2º) Dirección de Administración y Presupuesto.

CAPITULO II

CASA MILITAR

Misión

Proveer seguridad, representación oficial, comunicación y movilidad al Presidente de la Nación, colaboración en los despachos y asuntos relacionados con las Fuerzas Armadas, cumpliendo las disposiciones generales, particulares y especiales que el mismo le encomiende a fin de facilitarle el desempeño de su gestión.

Funciones

- a) Proveerá al Señor Presidente:
 - 1º Su seguridad.
 - 2º Su movilidad.
 - 3º Su representación oficial y protocolo.
 - 4º Sus telecomunicaciones.
 - 5º Su asistencia inmediata.
- b) Proveerá al Organismo Presidencia de la Nación de:
 - 1º Administración de todos los Servicios Técnicos y Generales.
- c) Se proveerá de:
 - 1º Información e Inteligencia.
 - 2º Planificación e Inversión de las partidas asignadas a la Casa Militar.

Organización

- A - Agrupación Seguridad.
- B - Agrupación Servicios Técnicos.
- C - Agrupación Servicios Generales.
- D - Dirección de Ceremonial.
- E - Edecanes.
- F - Servicio de Inteligencia.
- G - Departamento Contable.
- H - Asesoría Jurídica y Sumarios.
- I - Museo.

A — AGRUPACIÓN SEGURIDAD

Misión

Proporcionar seguridad al Presidente de la Nación, familiares directos, Casa de Gobierno y Residencia Presidencial; administrar el personal militar y atender el ceremonial militar en la Casa de Gobierno, a fin de facilitar al señor Jefe de la Casa Militar el desempeño de su gestión

Funciones

- 1º Atender todo lo relativo a la seguridad inmediata del Presidente de la Nación y su familia o impartir las directivas u órdenes necesarias para cada caso.
- 2º Atender todo lo relativo a la seguridad de la Casa de Gobierno, sede donde ejerce el gobierno y Residencia Presidencial de Olivos e impartir las directivas u órdenes necesarias para cada caso.
- 3º Coordinar con el Servicio de Inteligencia todo lo relativo a la obtención de informaciones que sirvan al cumplimiento de la tarea de seguridad específicamente.
- 4º Preparar los planes de Defensa de Casa de Gobierno, Residencia Presidencial y Departamento Transporte y Automotor.
- 5º Ejercer el contralor disciplinario del personal militar que presta servicios en la Casa Militar.
- 6º Mantener relaciones por intermedio del Jefe de la Casa Militar de la Presidencia con las Secretarías de las Fuerzas Armadas y Organismos de Seguridad en lo referente a legajos, órdenes y comunicaciones reglamentarias.
- 7º Coordinar con la Policía Federal, policías provinciales, y cualquier otro organismo de seguridad nacional o extranjero, respecto a la seguridad del Presidente de la Nación, cuando el mismo concurre a actos oficiales o privados que se desarrollen en sus respectivas jurisdicciones.
- 8º Coordinar con la Dirección de Ceremonial y Audiencias las guardias de honor y servicios protocolares del Destacamento de Granaderos.
- 9º Fiscalizar el otorgamiento de credenciales, tarjetas de identificación y de libre acceso, al personal de la Casa de Gobierno y para aquel que concurre en forma transitoria a la misma.

- 10º Impartir las directivas referentes a la identificación de personas que entren y salgan de la Casa de Gobierno.
- 11º Llevar el cargo de armamento y munición de la Casa Militar de la Presidencia de la Nación.

Organización

Escuadrón Granaderos, Seguridad Residencia Presidencial.
Destacamento Granaderos, Seguridad Casa de Gobierno.
Custodia Presidencial.
Comisaría Casa de Gobierno.
Comisaría Residencia Presidencial.
Departamento Informes y Control.

B — AGRUPACIÓN SERVICIOS TÉCNICOS

Misión

Proveer y asegurar la prestación de los servicios de comunicaciones alámbricas e inalámbricas y de transporte aéreo y efectuar los trabajos de planeamiento de las actividades que deban llevarse a cabo, a fin de facilitar al señor Jefe de la Casa Militar el desempeño de su gestión.

Funciones

- 1º Controlar y regular los servicios de comunicaciones alámbricas e inalámbricas de acuerdo con los requerimientos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades de los distintos organismos.
- 2º Controlar el movimiento, mantenimiento y reparación de los aviones del patrimonio de la Presidencia de la Nación.
- 3º Coordinar con los organismos de la Casa Militar que correspondieran la ejecución de las actividades que deban llevarse a cabo.

Organización

Servicio de Aviones.
Servicio de Comunicaciones.
Servicio de Planes.

C — AGRUPACIÓN SERVICIOS GENERALES

Misión

Proveer y asegurar los servicios generales necesarios para el funcionamiento de la Presidencia de la Nación y dependencias y mantener el control administrativo del personal civil permanente, adscripto y en comisión, a fin de facilitar al señor Jefe de la Casa Militar el desempeño de su gestión.

Funciones

- 1º Efectuar los estudios de racionalización que solicitaren los organismos de Presidencia de la Nación y dictaminar en los casos de adquisiciones de muebles, máquinas para oficina, equipos etc.
- 2º Mantener y regular el servicio de Sanidad para el personal civil de la Presidencia de la Nación Item 001 adscriptos y en comisión.
- 3º Controlar y regular el uso, mantenimiento y reparación de los vehículos del patrimonio de la Presidencia de la Nación.
- 4º Atender todo lo relacionado con la administración de personal civil de la Presidencia de la Nación, Item 001, adscriptos y en comisión.
- 5º Ejercer el control y efectuar el mantenimiento y reparaciones de los bienes muebles de la Presidencia de la Nación y dependencias.
- 6º Asegurar los servicios internos necesarios en Casa de Gobierno y Residencia Presidencial.

Organización

Servicio de Organización y Métodos.
Servicios de Sanidad.
Departamento Intendencia Casa de Gobierno.
Departamento Intendencia Residencia Presidencial.
Departamento Mantenimiento.
Departamento Personal.
Departamento Transporte Automotor.

D — DIRECCIÓN DE CEREMONIAL

Misión

Atender todo lo relativo al Ceremonial vinculado con el Presidente de la Nación, a su relación protocolar y tramitar las solicitudes de audiencias a fin de posibilitar al señor Jefe de la Casa Militar el desempeño de su gestión.

Funciones

- 1º Planificar, coordinar y dirigir todos los actos protocolares que se llevan a cabo en la Casa de Gobierno.
- 2º Colaborar con las instituciones organizadoras de actos a los que concurra el Presidente de la Nación, asesorándolos sobre protocolo oficial, cuando lo soliciten.
- 3º Asistir al Presidente de la Nación en todos los actos oficiales a que concurra.
- 4º Presentar las solicitudes de audiencias al Jefe de la Casa Militar.
- 5º Intervenir en la organización y citar a los Ministros y Secretarios de Estado para los Consejos de Gabinete, Acuerdos y reuniones especiales.
- 6º Coordinar con Edecanes, las ceremonias a que asisten el Presidente de la Nación o enviar su representación.
- 7º Tramitar los pedidos de Padrinazgo Presidencial.

Organización

Departamento Protocolo.
Departamento Audiencia.

E — EDECANES

Misión

Proveer seguridad inmediata y representación al señor Presidente de la Nación y prestarle inmediata colaboración en sus funciones especiales, a fin de facilitarle el desempeño de su gestión.

Funciones

- 1º Acompañar al señor Presidente de la Nación en todas sus actividades oficiales.
- 2º Atender a las personas que tengan audiencia concedida con el señor Presidente.
- 3º Representar al señor Presidente de la Nación en actos y ceremonias.

F — SERVICIO DE INTELIGENCIA

Misión

Satisfacer las necesidades de información de la Casa Militar, a fin de facilitar al titular de la misma el desempeño de su gestión.

Funciones

- 1º Asesorar técnicamente al señor Jefe de la Casa Militar en la orientación de las actividades informativas.
- 2º Satisfacer con sus propios medios y con el apoyo de otros organismos afines del Estado, todas las necesidades informativas.
de facilitar al señor Jefe de la Casa Militar el desempeño de su gestión.

G — DEPARTAMENTO CONTABLE

Misión

Efectuar la planificación e inversión de las partidas anuales a realizar por la Casa Militar y llevar el control de los créditos presupuestarios asignados a la misma, a fin

Funciones

- 1º Coordinar con el Servicio Administrativo de la Presidencia de la Nación las modificaciones del presupuesto que fuera necesario realizar.
- 2º Asesorar e informar a la Superioridad en cuanto respecta a los créditos obtenidos y utilizados.
- 3º Llevar a cabo la planificación de todas las inversiones a realizar por la Casa Militar.
- 4º Centralizar la información que produzcan los distintos organismos de la Casa Militar en materia de previsiones financieras.
- 5º Efectuar la inversión de las partidas de Casa Militar.

H — ASESORÍA JURÍDICA Y SUMARIOS

Misión

Prestar asesoramiento jurídico a los distintos organismos y entender en los sumarios que se instruyan, a fin de posibilitar al Señor Jefe de la Casa Militar el desempeño de su gestión.

Funciones

- 1º Producir los asesoramientos legales y dictámenes que se le requieran.
- 2º Instruir los sumarios, encaminarlos o diligenciarlos.
- 3º Estudiar los reclamos que formule el personal y proponer los procedimientos a seguir.

I — MUSEO

Misión

Reunir, conservar y custodiar reliquias, objetos y documentos relacionados con los ciudadanos que ejercieron la Primera Magistratura del país a fin de mostrar y divulgar objetivamente los antecedentes históricos del Gobierno Nacional y en particular, la obra de los Presidentes y personalidades que ejercieron el ato cargo, luego de transcurrido un plazo no menor de treinta años de haber finalizado el mandato.

Funciones

- 1º Planificar las publicaciones de carácter científico y didáctico y las conferencias y actos de extensión cultural.
- 2º Catalogar las documentaciones y archivar las fotocopias correspondientes, que se creyera de interés y además, asesorar a la Presidencia sobre temas de su incumbencia.
- 3º Organizar una biblioteca que tenga atingencia con los fines específicos enunciados.
- 4º Coordinar la visita al Museo y Casa de Gobierno de particulares, escuelas, institutos y asociaciones.

CAPÍTULO III

SECRETARÍA DE PRENSA

Misión

Proporcionar al Presidente de la Nación el asesoramiento necesario en todo asunto relativo a prensa y difusión y promover las relaciones del gobierno con la población.

Funciones

La Secretaría de Prensa de la Presidencia de la Nación cumplirá las siguientes funciones:

- 1º Mantenerse permanentemente informada sobre toda noticia difundida por la prensa nacional y extranjera, su origen y sus tendencias.
- 2º Extraer las principales noticias publicadas por la prensa nacional y extranjera o difundida por cualquier medio, para su conocimiento por parte del Presidente de la Nación.
- 3º Proporcionar la información oficial y facilitar a la prensa nacional y extranjera el acceso a las fuentes de información.
- 4º Coordinar en la medida necesaria la información oficial que produzcan los distintos Ministerios y Organismos del Estado a fin de obtener la adecuada unidad de criterio.
- 5º Promover la divulgación de los planes y obras de Gobierno, con vistas a provocar y desarrollar en la población el sentido de la responsabilidad común y su participación en el logro de los fines revolucionarios.

Organización

La Secretaría de Prensa de la Presidencia de la Nación estará a cargo de un funcionario con el título de Secretario de Prensa; en el ejercicio de sus tareas será asistido por un Subsecretario de Prensa quien lo reemplazará en caso de ausencia.

La Secretaría de Prensa de la Presidencia de la Nación está integrada por:

- 1º Dirección de Planes.
- 2º Dirección de Difusión.
- 3º Departamento de Administración.

A — DIRECCION DE PLANES

Misión

Mantenerse permanentemente informado sobre el estado de la opinión pública y proponer la orientación básica a imprimir a la difusión de noticias originadas en fuentes oficiales.

Funciones

- 1º Confeccionar la síntesis de toda la prensa escrita, radial y televisiva, para su conocimiento por parte del Secretario de Prensa, y explotación por el órgano correspondiente.
- 2º Realizar, a esos mismos fines, investigaciones de opinión con medios propios o provenientes de otros organismos.
- 3º Evaluar la información así obtenida y apreciar sus causas y tendencias.
- 4º Sobre la base de las conclusiones obtenidas, proponer al Secretario de Prensa las medidas de todo tipo a adoptarse con vistas a mantener a la opinión pública correctamente informada.

Organización

- Departamento Información Pública.
- Departamento Operaciones.

B — DIRECCIÓN DE DIFUSIÓN

Misión

Orientar y coordinar la difusión de toda la información de origen oficial que se hace pública por medios de propiedad del Estado y facilitar a los órganos de prensa privados el acceso a esa misma información.

Funciones

- 1º Desarrollar en planes y programas de detalle, las directivas sobre difusión emanadas de la Dirección de Planes y redactar, cuando así lo imponga su importancia, las noticias de origen oficial a difundirse.

- 2º Proponer los medios más adecuados para la difusión de las notas y editoriales que resulten necesarios a los fines del cumplimiento de aquellos planes.
- 3º Asesorar al Secretario de Prensa sobre todo asunto relativo a la situación y actitud política de los órganos de la prensa.
- 4º Coordinar con las oficinas de Prensa de otros organismos del Estado la difusión de noticias de origen oficial.
- 5º Desempeñarse como enlace obligatorio y necesario entre el Secretario de Prensa y todos los órganos de difusión nacionales, pertenezcan o no al Estado y los extranjeros.

Organización

Departamento Relaciones de Prensa.
 Departamento Redactores.
 Departamento Fotografía y Cinematografía.

C — DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Misión

Tiene a su cargo el registro y movimiento de entrada y salida de las actuaciones vinculadas con el organismo y colabora con el señor Secretario de Prensa en los asuntos que éste le encomienda.

Atiende todo lo inherente a las tareas administrativas de la Secretaría y sus dependencias.

Funciones

- 1º Lleva el registro de entradas y salidas de expedientes, actuaciones o cualquier otra documentación.
- 2º Lleva el archivo administrativo debidamente clasificado y acondicionado.
- 3º Clasifica, estudia, contesta y realiza el trámite que corresponde a todo lo relativo al despacho de documentación administrativa.
- 4º Controla asistencia, horarios, licencias, altas bajas, renunciaciones, sanciones, situación de revistas del personal de la Secretaría y mantiene informado al Departamento de Personal de las novedades diarias que existen en esa jurisdicción.
- 5º Gestiona ante la Dirección de Administración y Presupuesto el trámite de viáticos, pasajes y la respectiva rendición de cuentas.
- 6º Interviene en la provisión de útiles, impresos, arreglo y traslado de bienes patrimoniales.
- 7º Proyecta resoluciones, disposiciones y providencias varias.
- 8º Gira a los organismos respectivos la documentación en trámite para su estudio, consulta, información o certificación.
- 9º Atiende las consultas personales o de gestores oficiales sobre el trámite de asuntos en que interviene la Secretaría.

CAPÍTULO IV

SECRETARÍA PRIVADA

Misión

Atender el trámite de los asuntos oficiales de naturaleza personal y privados, relacionados con el Presidente de la Nación, a fin de facilitarle el cumplimiento de su gestión.

Funciones

La Secretaría Privada cumplirá las siguientes funciones:

- 1º Recibir y clasificar la correspondencia personal dirigida al Presidente de la Nación llevando a su conocimiento y para su firma el despacho diario que le compete.
- 2º Ejecutará las tareas de carácter personal que le encomiende al Excelentísimo señor Presidente de la Nación.

REVISIÓN DE LAS DESIGNACIONES DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EFECTUADAS AL MARGEN DEL ESCALAFÓN, QUE QUEDA EN COMISIÓN, LAS QUE CUENTEN CON MENOS DE TRES AÑOS DE ANTIGÜEDAD Y LAS CONTRATACIONES DE SERVICIOS

DECRETO N° 541

Buenos Aires, 4 de agosto de 1966
(B. O. del 9 de agosto de 1966)

CONSIDERANDO:

Que es evidente la necesidad de ajustar los cuadros administrativos a las exigencias imprescindibles de los servicios, labor que por su naturaleza, importancia y consecuencias debe apoyarse en estudios y análisis realizados o a realizar con método, por lo que las medidas de fondo que habrán de adoptarse no pueden serlo de inmediato;

Que sin perjuicio de dichos estudios, es previo y urgente revisar las designaciones efectuadas en función de lo dispuesto en el artículo 10 del Decreto N° 9.530/58, dado su carácter especial y circunstancial como así también las contrataciones de servicios y otros casos en los que se hubieren cubierto los requisitos relativos a la idoneidad y demás condiciones de ingreso a la Administración Pública;

Que la revisión debe orientarse en primer lugar hacia la determinación de las características de los puestos y funciones a cargo del personal así designado o contratado, de manera que las decisiones a adoptar permitan prescindir de cargos, manteniendo únicamente los indispensables para evitar perjuicios o graves daños en orden a la eficiencia;

Que para tales casos, elementales y obvias razones de buena administración aconsejan agotar las posibilidades de atenderlos con personal estable, iniciando desde ya la redistribución del personal existente como forma racional de aprovechar al máximo el elemento humano disponible y, excepcionalmente, mantener designaciones o contratos sin variar su condición actual previa comprobación documentada de la idoneidad o evidente nivel de especialización y demás antecedentes personales;

Por ello,

El Presidente de la Nación Argentina,

Decreta:

Artículo 1° — Declárase en comisión a todo el personal designado mediante el procedimiento del artículo 10 del Decreto N° 9.530/58.

Art. 2° — En cada Ministerio, Secretaría de Estado, organismo descentralizado y empresa del Estado, se procederá a analizar cada uno de los puestos de trabajo del personal que a continuación se indica, a fin de determinar aquéllos que resulte imprescindible mantener y que no puedan ser desempeñados por redistribución del personal estable comprendido en los regímenes en vigencia:

- a) Personal a que se refiere el artículo 1° del presente decreto;
- b) Personal que a la fecha de publicación del presente decreto no cuente con una antigüedad mínima a la prevista en el artículo 11 del Estatuto del Personal Civil de la Nación (Decreto-Ley número 6.666/57);
- c) Personal contratado.

Art. 3° — Para la labor de análisis cada jefe de servicio informará respecto de los puestos de trabajo de manera que sea posible determinar aquellos de los que pueda prescindirse.

Para los puestos que se estiman imprescindibles se determinarán los motivos en que se funda esa circunstancia y se demostrará la imposibilidad de cubrirlos por redistribución del personal existente.

Art. 4° — Los señores Ministros, Secretarios de Estado o autoridad competente de los organismos descentralizados y empresas del Estado designarán una Comisión Asesora que se integrará con tres funcionarios de jerarquía superior, cuyo cometido será ponderar las informaciones a que se refiere el artículo anterior y emitir su opinión al respecto.

Art. 5° — En base a tales antecedentes, las autoridades respectivas decidirán por sí en los casos de su competencia o propondrán al Poder Ejecutivo en los demás casos, las medidas a adoptar.

Art. 6° — Los cargos correspondientes a la Clase A, Grupos I y II del Decreto número 9.530/58 ó equivalentes de otros regímenes escalafonarios, comprendidos en el presente decreto, serán resultados por los señores Ministros o Secretarios de Estado, sin intervención de la Comisión a que se refiere el artículo 4°.

Art. 7° — La continuación en sus cargos respecto de agentes designados o contratados, no implicará innovar en orden a la naturaleza y carácter de su designación.

Art. 8° — Las disposiciones del presente decreto serán de aplicación inmediata, sin perjuicio de las aclaraciones, normas o medidas de control que, de ser necesario, se impartirán por el Ministerio de Economía.

Art. 9° — El presente decreto será refrendado por el señor Ministro Secretario en el Departamento de Economía y firmado por el señor Secretario de Estado de Hacienda.

Art. 10. — Comuníquese, publíquese, dese a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

ONGANÍA — Jorge N. Salimel - Francisco R. Aguilar.

CONGRESOS Y COMISIONES

PRIMER CONGRESO NACIONAL DE ORGANIZACION Y METODOS

Este I Congreso se efectuó entre el 16 y el 20 de mayo en el edificio del Banco Hipotecario Nacional. Asistieron: Delegados de la Nación Federal y del Gobierno, procedentes de las administraciones públicas nacionales, provinciales y municipales, y de empresas privadas. Como observadores participaron representantes de la Unión Intercolegial, Hatti México, Maragnan y Paraná.

En el primer momento se han discutido los problemas de "Formas del acto público" cuando los servicios de O y M y los problemas de administración; además de un estudio de programas del Estado; se constituyó en los programas de desarrollo económico y social de O y M y los proyectos de especialización; relevamiento del análisis de la estructura, investigación operativa y procesamiento de datos, y por último las problemáticas propias del servicio.

En otros períodos al desarrollo del Congreso se organizó una exposición sobre los equipos, métodos y técnicas que vincula la moderna administración para el mejor funcionamiento de sus fines.

El día 20 finalizó la labor de los congresistas y se procedió a la inauguración del presente congreso. Entre otras, las principales conclusiones se refirieron a la racionalización del potencial humano de la administración y a las técnicas que aseguran el eficiente desempeño de los agentes públicos; la integración de los servicios de O y M de manera que permitan satisfactoriamente el desarrollo de un Centro Coordinador de Organización, Información y Desarrollo de forma de funcionamiento administrativo eficiente y efectiva de un sistema sobre administración de actividades gubernamentales del país, y fijación de una política integral referida a controlar e conducir, evaluar y mejorar de los servicios de O y M para permitir su definitiva institucionalización.

La comisión especial presidida por el doctor David Abulafia concluyó la redacción del reglamento del comité permanente que tendrá a su cargo la realización, control y ejecución de futuros congresos.

Se recomendó la creación de una norma legislativa destinada a fijar una política integral de capacitación y formación de analistas para organización y métodos y la inclusión en la ley orgánica de la permanente de preceptos de un artículo que institucionalice los servicios de esta especialidad.

Se recomendó también el desarrollo de una comisión de promoción que atienda a la difusión general de los métodos de planeamiento y programación presupuestaria y de organización y métodos en el orden nacional; que los diversos organismos de la administración pública citados y aplicados en el ámbito de sus respectivas jurisdicciones, los distintos niveles de investigación operativa y estadística nacional, de donde surgirá todo el material de equipo de procesamiento de datos, que al ser posible, se ponga para uso de los organismos de organización y métodos con el fin de dirigir los esfuerzos conjuntos mediante actividades estadísticas, investigación operativa, tratamiento y almacenamiento de la información, sistematización y actualización constante.

INFORMACIONES Y COMENTARIOS

CONGRESOS Y CONFERENCIAS

PRIMER CONGRESO NACIONAL DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

Este I Congreso se efectuó entre el 16 y el 20 de mayo, en el edificio del Banco Hipotecario Nacional. Asistieron doscientos sesenta delegados de la Capital Federal y del interior, procedentes de las administraciones públicas nacional, provinciales y comunales, y de empresas privadas. Como observadores participaron representantes de Canadá, Estados Unidos, Haití, México, Nicaragua y Panamá.

Su temario, concretado en las Reuniones Preliminares de diciembre del año pasado, abarcó los servicios de O y M y los problemas de administración; naturaleza de su acción en empresas del Estado; su contribución en los programas de desarrollo económico; el sistema de O y M y los presupuestos de abastecimiento; relaciones del analista con la estadística, investigación operativa y procesamiento de datos, y por último los problemas propios del servicio.

En forma paralela al desarrollo del Congreso se organizó una exposición sobre los equipos, elementos y técnicas que emplea la moderna administración para el mejor cumplimiento de sus fines.

El día 19 finalizó la labor de las comisiones, y se presentaron a consideración del plenario sus conclusiones. Entre éstas, las principales se refirieron a la racionalización del potencial humano en la Administración y a las técnicas que aseguran el eficiente desempeño de los agentes públicos; la integración de los servicios de O y M de manera que cumplan satisfactoriamente su cometido; creación de un Centro Coordinador de Asesoramiento, Información y Divulgación de temas de mecanización administrativa; difusión y práctica de un informe sobre administración de suministros gubernamentales del país, y fijación de una política integral enfocada a controlar el cometido, utilidad y jerarquía de los servicios de O y M para permitir su definitiva institucionalización.

La comisión especial presidida por el doctor David Abulafia concluyó la redacción del reglamento del comité permanente que tendrá a su cargo la realización, auspicio y promoción de futuros congresos.

Se aconsejó la sanción de una norma legislativa destinada a fijar una política integral de capacitación y formación de analistas para organización y métodos y la inclusión en la ley complementaria permanente de presupuesto de un articulado que institucionalice los servicios de esas especialidades.

Se recomendó también el desarrollo de una acción de promoción que conduzca a la aplicación general de las técnicas de planeamiento y programación presupuestaria y de organización y métodos en el orden nacional; que los diversos organismos de la administración pública estudien y apliquen, en el ámbito de sus respectivas jurisdicciones, las modernas técnicas de investigación operativa y estadística matemática, utilizando para ello también los equipos de procesamiento de datos; que se organicen seminarios para analistas de organización y métodos, con el fin de divulgar los siguientes temas generales: estadística matemática, investigación operativa, tratamiento y sistematización de la información, contabilización y mecanización contable.

Otro punto importante incluido en las conclusiones del Congreso fue la reglamentación de la actual ley del Archivo General de la Nación en cuanto a su método de clasificaciones. Se recomendó asimismo microfilmear la documentación cuya importancia lo requiera.

SEMINARIO LATINOAMERICANO SOBRE COOPERACIÓN E INTEGRACIÓN ECONÓMICA

Con el auspicio de la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (UNIAPAC) se celebró entre los días 4 y 8 de mayo este Seminario, en el City Hotel de Buenos Aires.

Fue su propósito analizar las posibilidades y formas de cooperación latinoamericana entre sectores privados y determinar qué papel le corresponde asumir a la empresa en el proceso de integración económica del continente.

Estuvo dedicado a los países del cono sur de la América latina, y asistieron a sus deliberaciones, además de delegados de todos ellos, delegados europeos.

Durante los primeros días se efectuaron reuniones mañana y tarde, escuchándose las comunicaciones de delegados de diversos países sudamericanos, y el día 8 se constituyó, por la mañana, el plenario, para considerar las recomendaciones de los grupos de trabajo, entre las cuales figuraron:

Resoluciones vinculadas con el proyecto de crear una secretaría que canalice y coordine las ayudas —especialmente financieras— de diversos organismos nacionales e internacionales, con miras a la capacitación de dirigentes de empresa; bregar por la aplicación de las conclusiones de la Conferencia Mundial de Comercio y Desarrollo (UNCTAD), destinadas a superar las restricciones arancelarias y no arancelarias que los países industrializados oponen actualmente a los exportadores de productos primarios de los países del área, y lograr que se garanticen precios remunerativos, equitativos y estables; promover, por parte de organismos en los que pueda influir UNIAPAC, intercambios que permitan aprovechar experiencias para iniciar o mejorar la industrialización de productos agropecuarios o alimenticios, producidos especialmente por pequeños y medianos productores rurales; tender, en el nivel gubernamental latinoamericano, a la estructuración de una Comunidad Económica Latinoamericana; y gestionar, a través de las filiales y organismos asociados de UNIAPAC, ante los gobiernos europeos, un sistema de desgravación que facilite las inversiones de capitales de riesgo en Latinoamérica.

Todas estas recomendaciones fueron giradas a las filiales de UNIAPAC, las que, en un término no mayor de noventa días, deben expedirse al respecto y hacer conocer sus sugerencias para una inmediata puesta en práctica de la política que en cada caso se aconseje.

La sesión se reanudó para escuchar el análisis de las conclusiones finales, a cargo del doctor Mario Amadeo, quien señaló que entre las premisas sobre las que se basó la labor efectuada por las comisiones, se destacó la unánime convicción de que la América latina atraviesa por una etapa de profunda crisis en el plano económico. Dijo, al referirse al proceso de cooperación empresarial, que éste no se agota en la sola liberación del intercambio interzonal, sino que debe incluir todos los aspectos de la actividad económica y, preferencialmente, la complementación industrial.

Reseñó asimismo la serie de obstáculos que se oponen al proceso de integración económica en la América latina, el paralelismo de las producciones básicas del área y el escaso poder adquisitivo de algunos de los países integrantes. Se refirió finalmente a las metas a alcanzar, ya que la integración sólo constituye un instrumento para alcanzar objetivos superiores.

SEMINARIO SOBRE "TÉCNICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES EN LA EMPRESA"

Este Seminario se llevó a cabo entre los días 16 y 20 de mayo, en la Dirección General del Servicio Civil de la Nación, de la Secretaría de Hacienda. Fue organizado por el Instituto para el Desarrollo de Ejecutivos en la Argentina (IDEA) a solicitud de la mencionada repartición, y asistieron al mismo miembros del Grupo de Trabajo Coordinador, creado en la Secretaría de Hacienda con el objeto de proyectar un régimen salarial para el personal de todos los Ministerios y Secretarías de Estado.

El contenido del Seminario, que había sido dictado en IDEA en oportunidades anteriores, fue adaptado especialmente a las particularidades del régimen de remuneraciones de la Administración Nacional. El Grupo de Trabajo, creado por decreto del Poder Ejecutivo del 23 de diciembre de 1965, tiene por finalidad dictar una política salarial estable, coordinada y basada en técnicas modernas de aplicación a todos los sectores de la Administración Pública.

IV CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL

Este IV Congreso se llevó a cabo durante los días 15 a 21 de mayo en el Concejo Deliberante de la ciudad de Buenos Aires. La reunión fue convocada por el Consejo Federal de Seguridad Social de la República Argentina (COFESES), y asistieron a la misma, en carácter de delegados, representantes del gobierno y las fuerzas empresarias y obreras de numerosas provincias argentinas adheridas a ese organismo, y observadores de otros Estados del país no forman parte del Consejo.

El tema exclusivo fue un Anteproyecto de Código de Seguridad Social preparado por una comisión especial representativa de las jurisdicciones nacional y provinciales y de las asociaciones de trabajadores y empresarios, cuya constitución se decidió en oportunidad del anterior congreso, celebrado en Bariloche en diciembre de 1964.

Durante la sesión preparatoria se designaron las autoridades del Congreso y de las cinco comisiones, que trataron los siguientes puntos: I) Campo de aplicación: prestaciones en general y disposiciones generales y transitorias; II) Prestaciones económicas (jubilatorias, asignaciones familiares y desempleo); III) Prestaciones de salud y asistenciales; IV) Régimen funcional y penal, y V) Régimen financiero. Los despachos de las comisiones se concretaron en declaraciones, recomendaciones y resoluciones.

Las comisiones se reunieron por la mañana y la tarde, y los días 20 y 21 se celebraron sesiones plenarias.

Las conclusiones del Congreso fueron, en resumen, las siguientes: Que el V Congreso se lleve a cabo durante este año; se aceptó una invitación del gobierno de Salta para que los representantes de todas las provincias se reúnan en la capital de aquella antes de la asamblea para coordinar los diferentes criterios y puntos de vista acerca de los asuntos pendientes del Código de Seguridad Social.

Pasaron a la agenda del próximo Congreso asuntos tales como el régimen financiero y la disposición de los recursos del sistema de seguridad social proyectado.

El despacho de la Comisión IV puso especial énfasis en el carácter federal del sistema en estudio, cuyo régimen y disposiciones generales serán adoptados por el Consejo de Seguridad Social, pero en el que las retenciones, afiliación y pago de los beneficios quedarán a cargo de los institutos a establecer en cada provincia. Al Estado nacional le corresponderá intervenir únicamente en el perímetro de la Capital Federal y en el territorio de Tierra del Fuego.

El informe de la Comisión III determinó el sistema que se aplicará en las prestaciones de salud y asistenciales, incorporando casi todas las disposiciones de la ley 9688 de accidentes de trabajo. Además acuerda el 75 % de remuneración al trabajador accidentado en lugar del actual 100 %, pero extiende el pago al curso de toda la enfermedad en lugar de seis meses.

El campo de aplicación del Código de Seguridad Social fue determinado por la Comisión I. Pertenece al régimen agentes y trabajadores del Gobierno Nacional y de los gobiernos provinciales y municipales de todo el país.

La Comisión II determinó el ámbito de las prestaciones y acordó en su despacho que las jubilaciones serán ordinarias íntegras o reducidas, por invalidez y por pensión, pero modificó el texto original al decidir que se alcanzará a los 55 años y 30 de servicio. El afiliado podría trabajar hasta los 60 años, en cuyo caso el haber jubilatorio se aumentaría en un 5 %. Podría continuar en su labor después de ese tope cuando por la índole de las funciones el beneficiario estuviera en condiciones de hacerlo.

El financiamiento del sistema, estudiado por la Comisión V, será analizado en el próximo Congreso.

CONFERENCIA DE MINISTROS DE EDUCACIÓN Y MINISTROS ENCARGADOS DEL PLANEAMIENTO ECONÓMICO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Esta Conferencia se llevó a cabo en la ciudad de Buenos Aires durante los días 21 a 28 del mes de junio. Fue convocada por la UNESCO y contó con el auspicio de la

CEPAL, y se propuso fijar "las grandes líneas del desarrollo de la educación, de acuerdo con las exigencias del progreso económico y social de América latina y de la región del Caribe", en la esperanza de que sus conclusiones surgieran "fórmulas mucho más claras en la determinación de los propósitos que se deberán lograr".

Participaron de la misma los ministros de Educación y otros altos funcionarios de la Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, y los ministros de Economía de la Argentina y Nicaragua.

Enviaron también delegaciones Estados Unidos, Canadá, Francia, los Países Bajos, Gran Bretaña, la Unión Soviética y España: estuvieron representados algunos organismos internacionales, como Naciones Unidas, CEPAL, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, UNESCO, Organización Internacional del Trabajo y organismos profesionales.

Durante la sesión plenaria del día 28 se aprobaron, en forma unánime, las resoluciones informadas por la Comisión I. relativas a la estructura de los sistemas educativos, a la enseñanza general y especializada, a la calidad de la educación, a la administración y a la formación del personal para servicios educativos. Las de la Comisión II, aprobadas también por unanimidad, llevaban el título general de Recursos Humanos y se referían al planeamiento integral y al financiamiento de la educación, a la educación permanente de jóvenes y adultos y a los programas de alfabetización, así como a la educación técnica y profesional.

Se aprobó un proyecto de resolución general cuyos apartados se refieren a los adelantos de la educación en los últimos nueve años, con una matrícula que aumentó en el ramo de la educación primaria en más de once millones de alumnos: a las dificultades actuales y el grado insatisfactorio de integración de la educación con la política general de desarrollo económico y social y, por último, a la acción internacional y a la política de los gobiernos para mejorar la calidad de la educación y procurar la incorporación de la Universidad a la planificación nacional del desarrollo.

Durante la Conferencia se destacó el hecho de que en la década durante la cual se desarrolló el plan del proyecto principal de educación se logró un incremento en las matrículas escolares del 58 % en la educación primaria, del 90 % en el área de la educación superior y del 110 % para la enseñanza media, y que tales aumentos están relacionados, en buena medida, con la evolución demográfica continental y con el proceso de "rejuvenecimiento" de la población, por el rápido crecimiento de los nacimientos en los últimos veinte a treinta años, pero también se deben, en buena proporción, al aumento neto de los índices de escolaridad.

En cuanto al grado insatisfactorio de integración del planeamiento de la educación con la política general de desarrollo económico y social y con los planes globales, la mayoría de los delegados coincidió en expresar que a "calidad" de la educación no es satisfactoria, y que la eficiencia del sistema educativo debe ser evaluada y controlada tal como se fiscaliza el rendimiento de cualquier otro tipo de tareas, haciendo salvedad de aquellos aspectos de formación espiritual que escapan a la órbita de toda medición y deben apreciarse con otros enfoques.

Niños que egresan de la escuela primaria con incompetencia notoria para la escritura más elemental, adolescentes que concluyen el ciclo medio sin capacidad de razonamiento lógico o con lagunas inadmisibles en ciertos conocimientos, técnicos o profesionales de nivel medio cuya formación debe completarse apresuradamente en los lugares de trabajo: estos son algunos de los aspectos definidos que pueden y deben ser evaluados y medidos para tomar las disposiciones pertinentes.

En conexión con lo anterior se refirieron los delegados a la "anticuada estructura de los sistemas educativos", que en general se caracterizan por "su inadecuación con respecto a los niveles de desarrollo, por la desconexión de los diferentes niveles de la educación entre sí y de sus grados en el seno de cada uno de ellos y por el hecho de que la Universidad no está, en muchos casos, suficientemente vinculada con el resto del sistema", como situación general que atañe a todo el continente latinoamericano.

SEGUNDA REUNIÓN DE DIRIGENTES DE LOS CONSEJOS NACIONALES DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y OTROS ORGANISMOS RESPONSABLES DE LA POLÍTICA CIENTÍFICA NACIONAL DE LOS ESTADOS MIEMBROS DE AMÉRICA LATINA

Esta Reunión, que fue patrocinada por el Centro de Cooperación Científica de la UNESCO para América Latina y organizada por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, se llevó a cabo entre los días 5 y 12 de julio del corriente año, en la Academia Nacional de Medicina.

El temario comprendió los siguientes puntos: Examen de la situación de los países latinoamericanos en el campo de la política científica; cooperación regional científica entre los países latinoamericanos en este campo; estudio de las posibilidades y de la oportunidad de crear un "Consejo Latinoamericano para la Ciencia y la Tecnología"; evaluación del programa de la UNESCO relativo a la creación de centros latinoamericanos de Ciencias Fundamentales, y orientación de la acción futura de la UNESCO en este campo.

Damos a continuación el texto de las recomendaciones aceptadas:

RECOMENDACIÓN N° 1. — **Consejos Nacionales de Investigación Científica y Técnica**

LA REUNIÓN RECOMIENDA:

- A los países en los que todavía no existen Consejos Nacionales de Investigación Científica y Técnica, o entidades equivalentes, que procedan a establecer éstos cuanto antes;
- Que estos organismos sean integrados por investigaciones de reconocido valor, ya sea por las Universidades, las Academias de Ciencias, las Sociedades Científicas o por los Institutos de Investigación Científica y Tecnológica;
- Que sea asignada a estos organismos la función no solamente de auspiciar y coordinar la investigación científica, sino también la de definir la política nacional en el campo de la ciencia y la tecnología;
- Que estos consejos trabajen en colaboración estrecha con los organismos de planificación del desarrollo nacional, no sólo para poder obtener medios financieros para las actividades científicas del país, sino también para asesorar a los gobiernos sobre el papel que la ciencia y la tecnología pueden jugar en los programas nacionales de desarrollo;
- Que estos consejos, a fin de poder cumplir las funciones arriba mencionadas, estén situados administrativamente al nivel más alto posible en la jerarquía gubernamental del país.

RECOMENDACIÓN N° 2. — **Intercambio entre Consejos Nacionales de Investigación Científica y Técnica.**

LA REUNIÓN RECOMIENDA:

- Que el convenio de cooperación suscrito entre los Consejos Nacionales de Investigación Científica y Técnica de Argentina y Brasil sea ampliamente dado a conocer. El Centro de Cooperación Científica de la UNESCO para América Latina podría colaborar en esta difusión;
- Que convenios bilaterales semejantes que prevean intercambios de información, de becas para mejorar la formación del personal, de investigadores y la elaboración de planes de investigación de interés común, sean suscritos por otros organismos de la región.

RECOMENDACIÓN N° 3. — **Estadísticas de ciencia en América Latina.**

LA REUNIÓN RECOMIENDA AL DIRECTOR GENERAL DE LA UNESCO:

- 1° — Que pida a los organismos responsables de la Política científica de los países de América Latina designen los especialistas que a su juicio convendría invitar a la reunión del "Grupo de trabajo" de la UNESCO sobre las estadísticas de la ciencia que tendrá lugar en Montevideo en 1967.
- 2° — Que tome las medidas oportunas para que en esta reunión sean invitados cien-

tíficos que se dediquen a la política científica y que éstos sean asesorados por especialistas en estadísticas.

- 3° — Que el mandato que reciba este grupo de trabajo sea estudiar los problemas estadísticos relativos a los recursos humanos de la América Latina en el campo de la ciencia y de la tecnología.
- 4° — De pedir a este "Grupo de trabajo" que prepare además un informe sobre el estado actual de las estadísticas en lo que respecta a los gastos nacionales destinados a ciencia en los países de América Latina y que este informe sea preparado en cooperación con los organismos responsables de la política científica de los países interesados.
- 5° — Que este informe, las conclusiones y las recomendaciones de este "Grupo de trabajo" sean presentados a la próxima sesión de la Conferencia de Representantes de los Consejos Nacionales de Investigación Científica y Técnica y de otros Organismos Responsables de la Política Científica de los países de América Latina que podría convocarse en 1968.
- 6° — Que tenga en cuenta la opinión de esta Conferencia para el establecimiento y la ejecución de los programas futuros de la UNESCO en el campo de las estadísticas de la ciencia en América Latina.

RECOMENDACIÓN N° 4. — Gastos destinados a la investigación científica y técnica.

LA REUNIÓN RECOMIENDA:

- Que se estudie en los países de América Latina la posibilidad de establecer a intervalos regulares un "Presupuesto nacional de la ciencia" de tipo *a posteriori* (es decir basado sobre el presupuesto actual del Estado);
- Que estos estudios deberían ser efectuados por el organismo que tiene a su cargo la responsabilidad de la política científica (en estrecha cooperación con los ministerios interesados) en los países donde el nivel de las actividades científicas lo justifica;
- Que el porcentaje del producto nacional bruto destinado a la investigación científica y técnica se incremente regularmente de año en año y que esté de acuerdo con la dimensión y la capacidad de inversión de la economía nacional;
- Que se tenga muy en cuenta la necesidad de que estos porcentajes sean regularmente incrementados, ya que las actividades científicas, y en particular la formación de investigadores, son empresas a largo plazo que pueden sufrir considerablemente por una financiación irregular;
- Que dado que el porcentaje óptimo del producto nacional bruto destinado a las actividades científicas y técnicas es en la actualidad difícil de fijar, y dadas las diferencias existentes, entre los países de la región, se fije como meta mínima un porcentaje que oscile entre el 0,7 y el 1 del producto nacional bruto. Se sobreentiende que este porcentaje no incluye los gastos nacionales de educación, en particular el destinado a las Universidades. A este respecto se recuerda la recomendación N° 5 (Vid. *infra*).

RECOMENDACIÓN N° 5. — Fondos destinados a la investigación por las Universidades.

LA REUNIÓN RECOMIENDA:

- Que las Universidades procuren destinar una suma del orden del 30 por ciento de sus recursos para realizar investigación pura y aplicada, sin perjuicio de las subvenciones recibidas de los consejos de investigación o de otras fuentes.

RECOMENDACIÓN N° 7. — Migración de personal científico y técnico de alto nivel.

LA REUNIÓN RECOMIENDA:

- A los países de América Latina que dada la gravedad que la emigración de personal científico, técnico y profesional altamente calificado comporta para algunos países en desarrollo, ya que ella los priva de los elementos más valiosos que necesitan para su adelanto científico, se creen condiciones adecuadas para el trabajo científico dentro de los propios países.

RECOMENDACIÓN N° 8. — Centros de Documentación e Información Científica y Técnica.

LA REUNIÓN RECOMIENDA:

- A los países de América Latina que todavía no disponen de centros de documentación e información científica y técnica que los creen cuanto antes;
- Que vista la labor que la UNESCO ha realizado en este campo, así como la experiencia adquirida por ella tanto en la región como en otros países del mundo, los servicios de la misma sean solicitados.

RECOMENDACIÓN N° 9. — Revista de índices.

LA REUNIÓN RECOMIENDA:

- La preparación por el Centro de Cooperación Científica de la UNESCO para América Latina de una "Revista de índices", que contenga información sobre las principales publicaciones científicas de América Latina. Esta Revista, en principio quincenal, sería distribuida tanto dentro de la región como fuera de ella y permitiría información rápida sobre los trabajos científicos realizados en América Latina;
- Que para llevar a cabo este proyecto, y teniendo en cuenta que la rapidez de información es uno de los factores fundamentales de su éxito, todas las instituciones científicas de la región envíen sus publicaciones al Centro de Cooperación Científica de la UNESCO para América Latina con la máxima rapidez.

RECOMENDACIÓN N° 10. — Cooperación latinoamericana en los campos de la Ciencia y la Tecnología.

LA REUNIÓN RECOMIENDA AL DIRECTOR GENERAL DE LA UNESCO:

- 1° — Que se realicen reuniones periódicas de representantes de los Consejos de investigación científica y otros organismos responsables de la política científica nacional de los Estados Miembros de América Latina. Tales reuniones se efectuarán cada dos años, con el carácter de conferencia permanente.
- 2° — Que estas reuniones sean convocadas por la UNESCO y organizadas por la misma, a través del Centro de Cooperación Científica de la UNESCO para América Latina, con la colaboración de la institución correspondiente del país elegido como sede de la reunión.
- 3° — Que la sede de la reunión sea rotativa, y, siempre que sea posible, en cada una de ellas se adoptará, en principio, el lugar de la próxima.
- 4° — Que, a fin de asegurar la representatividad de la reunión y la continuidad de sus trabajos, se recomienda que la UNESCO procure cuidadosamente determinar cuáles son las instituciones responsables de la política científica nacional de los Estados Miembros de América Latina, en consulta con los respectivos gobiernos. Hecha esa determinación, corresponderá a las instituciones designadas proponer al Director General de la UNESCO las personas que les representarán en cada reunión.
- 5° — El temario de las reuniones se elaborará con la mayor anticipación posible. En cada una de ellas se podrán indicar puntos a considerar en las siguientes. Asimismo, los organismos aludidos en el párrafo anterior podrán proponer temas, siempre que éstos entren dentro de los objetivos de la reunión. El orden del día provisional será enviado con seis meses de anticipación como mínimo a los organismos interesados.
- 6° — Y que sin perjuicio de lo que precede, podrían realizarse reuniones especiales o extraordinarias para considerar determinados asuntos cuyo tratamiento no pueda diferirse hasta la próxima reunión ordinaria. Dichas reuniones se celebrarán a pedido de uno o varios organismos nacionales y podrán realizarse en la sede del Centro de Cooperación Científica de la UNESCO para América Latina quien invitará en nombre de los organismos proponentes.

RECOMENDACIÓN N° 11. — Ayuda a las facultades de ciencias e institutos de investigaciones fundamentales.

LA REUNIÓN RECOMIENDA AL DIRECTOR GENERAL DE LA UNESCO:

- Que intensifique sus gestiones ante el programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (Fondo Especial) para que la ayuda que puedan conseguir los países en desarrollo mediante este programa pueda ser empleada para la creación de facultades de ciencias o de institutos de investigaciones fundamentales o para reforzar los ya existentes.

RECOMENDACIÓN N° 12. — Evaluación del programa de la UNESCO respecto a la creación de Centros Latinoamericanos de Ciencias Fundamentales y orientación de la acción futura de la UNESCO en ese campo.

LA REUNIÓN RECOMIENDA:

- Que la UNESCO considere la posibilidad de mantener la asistencia económica que otorga a centros latinoamericanos de ciencias fundamentales, ya existentes, y de ampliar el período de apoyo establecido;
- Que los Estados Miembros interesados presenten las solicitudes correspondientes al programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y a la UNESCO a los efectos de que estos organismos incluyan en sus programas un rubro destinado a becas y subsidios para que estudiantes y científicos puedan participar en las actividades de esos centros;
- Que la UNESCO solicite a los gobiernos de América Latina que no lo hayan hecho, la ratificación de los acuerdos constitutivos de los centros así como el pago normal de las cuotas.

**INSTITUCIONES DE ESTUDIO, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO
CREACIÓN DE UNA NUEVA SECRETARÍA EN LA UNIVERSIDAD**

CATÓLICA DE CÓRDOBA

A mediados de abril del corriente año fue creada, por el Rectorado de la Universidad Católica de Córdoba, la Secretaría de Extensión Universitaria, con el propósito de coordinar todas las tareas realizadas por las distintas facultades, escuelas e institutos dependientes de esa Universidad, para complementar la formación humana, técnica y artística, por medios no previstos en los planes de estudio, con la colaboración de profesores egresados de dicha universidad, que dictarán cursillos en ciudades y pueblos del interior de la provincia que a tal efecto lo soliciten.

También se ha dispuesto un ciclo anual de conferencias sobre diversos aspectos de la realidad nacional, con el título "Argentina fue, es, debe ser", inaugurando esta serie de disertaciones el Dr. Mario Amadeo con el tema "El concepto de soberanía y su aplicación en la realidad internacional".

Asimismo el Teatro Ensayo y el Coro de la Universidad, colaborarán en esta campaña de integración, dispuesta por esa alta casa de estudios.

CICLO DE SEMINARIOS SOBRE INVESTIGACIÓN OPERATIVA DEL CENTRO DE PRODUCTIVIDAD DE LA ARGENTINA (CPA)

Para el presente año, el CPA programó, como lo hace desde 1963, seminarios de investigación operativa que, por sus posibilidades o necesidad de aplicación en nuestro país, merecen un especial esfuerzo de divulgación.

Los dedica a quienes, por su función ejecutiva, deben guiar y utilizar el trabajo de los especialistas, y a quienes, por su función "staff", deben manejar esas técnicas y no poseen sólidos conocimientos de las mismas.

La segunda parte del ciclo 1966, que se desarrolló entre junio y setiembre de este año, estuvo formada por los siguientes seminarios:

Recopilación, procesamiento e interpretación de la información sobre bases estadísticas; Dirección de proyectos por Métodos de Camino Crítico; Programación Lineal, base de información y decisiones (Curso I); La Programación Lineal en el proceso de decisión

(Curso II); Recopilación, proceso e interpretación de la información sobre bases estadísticas.

ESCUELA INTERAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Esta nueva Escuela fue creada en Río de Janeiro, Brasil, en 1964, bajo el patrocinio conjunto del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación Getulio Vargas. Comenzó a funcionar en 1965, dentro de la estructura de dicha Fundación, ejecutora del Proyecto.

Las autoridades de la Escuela son las siguientes: Director, Athyr Guimarães; Coordinador General de los Cursos, Alberto Torrentes Vieira; Jefe del Centro de Investigaciones, Reynaldo Barros (interno); Secretario General, Reynaldo Barros; Asistente de la Dirección, Edgar Dutra Neves.

OBJETIVOS DE LA EIAP

1. Promover e intensificar los estudios de administración pública con miras a adecuarlos a las nuevas y crecientes demandas del proceso de desarrollo en América Latina.
2. Perfeccionar técnicos, investigadores y administradores, por medio de cursos, seminarios, debates e intercambio de información y experiencia, en el tratamiento sistemático de los problemas administrativos que, en el contexto latinoamericano, representan factores de gran incidencia en la aceleración o retraso del proceso de cambio.
3. Desarrollar amplio programa de investigaciones, inclusive en régimen de colaboración y estrecha coordinación con otros organismos dedicados a esfuerzos semejantes, con el propósito de reunir y sistematizar un conocimiento actualizado de las realidades Latinoamericanas.
4. Contribuir a través de la investigación, de la enseñanza y del intercambio, a una mejor comprensión del papel de la administración pública, como instrumento gubernamental de implementación de planos nacionales de desarrollo económico y social.
5. A la luz de la experiencia acumulada a través de sucesivas aproximaciones, conducidas bajo un enfoque comparativo, ofrecer, en régimen de convenios específicos, asistencia técnica a instituciones públicas latinoamericanas dedicadas a la implementación de planes de desarrollo.

Entre las actividades desarrolladas antes del presente año por la Escuela mencionaremos: 1) El Primer Encuentro de Administración para el Desarrollo, llevado a cabo en noviembre de 1964, con la colaboración del Ministerio de Relaciones Públicas del Brasil, en el cual participaron 67 técnicos y especialistas de quince países. (Ver, en el N° 21 de esta Revista, pp. 116-118, una detallada información sobre el mismo.) 2) El Primer Curso Regular de Administración para el Desarrollo, cumplido del 5 de julio al 10 de diciembre, al cual concurrieron 22 estudiantes provenientes de la mayoría de los países miembros del Sistema Interamericano; 3) El Seminario sobre Planeación Regional, con la colaboración de la "Superintendencia del Desarrollo del Nordeste" (SUDENE), realizado en Recife, Estado de Pernambuco, del 13 al 15 de diciembre. Participaron 62 técnicos y especialistas, inclusive los 22 estudiantes del curso mencionado, representando a once países Latinoamericanos.

PROGRAMA PARA 1966

— Curso de Administración para el Desarrollo.

— Cursos Especiales.

1. Política y Administración Aduanera.

— Investigaciones.

Investigación sobre instituciones latinoamericanas dedicadas a la formación y especialización en administración pública, para la I Reunión del Comité Latinoamericano de Administración Pública para el Desarrollo, de la Asociación Americana de Administración Pública, que se realizará en América Latina, bajo el patrocinio conjunto de la EIAP y de la Escuela Brasileña de Administración Pública.

CURSO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO

El Curso de Administración para el Desarrollo tendrá carácter regular y permanente, acumulando creciente experiencia, lo que resultará en una gran flexibilidad y permanente ajustamiento al proceso de desarrollo económico-social de América Latina. Consecuentemente, tanto el programa básico como su tiempo de duración, se fijarán de acuerdo con las prioridades identificadas de año en año y guardarán estrecha relación con las demandas del proceso de adecuación de la administración pública a las necesidades del desarrollo.

OBJETIVOS

- a) Proporcionar a técnicos, administradores, profesores e investigadores latinoamericanos la oportunidad de explorar y analizar, en profundidad, el área de la administración para el desarrollo.
- b) Ofrecer a los administradores latinoamericanos oportunidad de actualizarse en las técnicas de administración, tendiendo a un desempeño profesional adecuado a las nuevas exigencias impuestas por el desarrollo económico-social.
- c) Promover a medio y largo plazo, la formulación científica del concepto de Administración Pública para el Desarrollo y la elaboración de técnicas administrativas ajustadas al contexto socio-cultural latinoamericano.

ÁREA DE RECLUTAMIENTO

Será constituida con administradores, especialistas, profesores e investigadores, cuyas actividades profesionales se relacionen directa e indirectamente con el esfuerzo gubernamental de la administración para el desarrollo. Se exigirá formación universitaria acreditada con la indispensable experiencia administrativa. En el caso de administradores acreditados por efectivo experiencia en el ejercicio de cargos de alto nivel y destinados a funciones de dirección o supervisión relacionadas con planos de desarrollo económico o social, la Comisión de Selección de la EIAP, luego de cuidadoso examen de su "curriculum vitae", podrá dispensarlos de la exigencia de formación universitaria.

REQUISITOS MÍNIMOS PARA LA INSCRIPCIÓN

- a) Formación universitaria o alto nivel de experiencia profesional en el campo de la administración pública.
- b) Ejercicio del magisterio de puestos de jefía o de asesoramiento en nivel de dirección.
- c) Límite máximo deseable de edad, 45 años.
- d) Indicación oficial por el órgano gubernamental o institución de origen.

PROGRAMA

I — ETAPA INTRODUCTORIA — 8 SEMANAS — 120 HORAS

A — *Introducción al Desarrollo.*

- a) Sociología del Desarrollo.
- b) Teoría del Desarrollo Económico.
- c) Teoría Administrativa para el Desarrollo.

B — *Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales*

INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO

OBJETIVOS

Intento de formulación de una teoría general del desarrollo latinoamericano, teniendo como base los instrumentos de análisis ofrecidos por las ciencias sociales y, en particular, por la Teoría Administrativa.

LÍNEAS BÁSICAS DE PROGRAMACIÓN DEL ÁREA

En esta área serán abordados problemas relativos a las nuevas funciones del Estado en expansión, especialmente en lo que se refiere al aspecto de la prestación de servicios a la comunidad.

SOCIOLOGÍA DEL DESARROLLO

LÍNEAS BÁSICAS DE PROGRAMACIÓN DEL ÁREA

La mensuración del desarrollo económico. La anatomía del subdesarrollo. Teorías del desarrollo económico. Obstáculos para el desarrollo. El potencial de ahorros, la dimensión del mercado y la formación de capital. Teorías del desarrollo económico y su aplicación en América Latina.

TEORÍA ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO

LÍNEAS BÁSICAS DE PROGRAMACIÓN DEL ÁREA

El fenómeno administrativo. Teorías de la acción administrativa. Modelos de Administración para el Desarrollo. Elementos analíticos de la estrategia administrativa. La Organización administrativa y el Desarrollo en América Latina. El factor humano en el proceso administrativo. Dinámica social.

INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES

LÍNEAS BÁSICAS DE PROGRAMACIÓN DEL ÁREA

Investigación bibliográfica y de documentación. Tipos de bibliografías: de referencia, sinaléticas, informativas, analíticas. Tipos de clasificación y catalogación bibliográfica. Fichas por autor, por asunto o por materia, de artículos, de trabajos escritos (estudios, monografías, ensayos, tesis, etc.). Presentación de originales. Investigación descriptiva e investigación empírica. Métodos de investigación en ciencias sociales. Métodos histórico-comparativo, descriptivo, analítico, sociológico. Fuentes heurísticas. Tipos ideales. Método estadístico. Muestreo. Selección de tópicos. Colección, clasificación y análisis de datos. Determinación de indicadores. Análisis de contenidos, codificación, tabulación. Tabulación cruzada. Control de frecuencia y de precisión. Control estadístico.

II — ETAPA ESPECIALIZADA — 15 SEMANAS — 240 HORAS DE CLASE

A — Planeamiento socio-económico

- a) Presupuesto Programa.
- b) Administración Financiera y Política Fiscal.
- c) Programación Administrativa.

B — Organización y Reorganización Administrativa

- a) Recursos Humanos y Administración de Personal para el Desarrollo.
- b) Informaciones y Comunicaciones Administrativas.

PLANEAMIENTO SOCIO-ECONÓMICO

OBJETIVOS

Análisis crítico del concepto de planeamiento socio-económico dentro de la perspectiva de los países latinoamericanos en desarrollo. Estudio, en profundidad, del planeamiento nacional y del planeamiento regional, teniendo en vista el papel integrador de los programas de asistencia internacional. La técnica del planeamiento.

LÍNEAS BÁSICAS DE PROGRAMACIÓN DEL ÁREA

El planeamiento socio-económico dentro del contexto de los países en desarrollo. Planeamiento global y sectorial. Proyectos y Programas. Programación lineal. El planeamiento como técnica.

PRESUPUESTO-PROGRAMA

OBJETIVOS

Apreciación crítica de los sistemas presupuestarios vigentes en la experiencia latinoamericana. La importancia del presupuesto-programa como una de las bases de la racional

lización administrativa. Posición del presupuesto-programa dentro de los propósitos de reforma administrativa. Examen de las reformas en implantación y de las en elaboración. El papel del presupuesto-programa en la administración para el desarrollo.

LÍNEAS BÁSICAS DE PROGRAMACIÓN DEL ÁREA

Concepto de presupuesto tradicional y por programa y su importancia en América. Relación entre el presupuesto-programa y los planos de desarrollo. El presupuesto-programa como instrumento administrativo del Gobierno. Esta área tendrá un tratamiento eminentemente práctico a la luz de ejemplos concretos de la experiencia latinoamericana, llegándose a la proyección de modelos.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y POLÍTICA FISCAL

OBJETIVOS

Análisis crítico de la Administración Financiera y de los sistemas fiscales vigentes en la experiencia latinoamericana. La importancia de la Administración Financiera como una de las bases de la racionalización administrativa. Posición de la política fiscal dentro de los propósitos de reforma administrativa. Examen de las reformas en implantación. La importancia de la contabilidad de costos en la administración para el desarrollo.

LÍNEAS BÁSICAS DE PROGRAMACIÓN DEL ÁREA

Concepto de Administración Financiera de Política Fiscal y su importancia en América Latina. La administración financiera y la política fiscal como instrumento administrativo del gobierno. La Política Fiscal y la Reforma Administrativa. Contabilidad de Costos y Programación.

PROGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA

OBJETIVOS

Apreciación crítica de la programación administrativa como integración de aspectos estructurales, especialmente financieros y de desempeño, "performance". La elaboración de proyectos y la programación. Fijación de patrones de control y evaluación.

LÍNEAS BÁSICAS DE PROGRAMACIÓN DEL ÁREA

Examen de la experiencia del programa administrativo de los países latinoamericanos, identificando problemas comunes referentes a su elaboración e implantación. Formulación de modelos operacionales de programación administrativa.

ORGANIZACIÓN Y REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

OBJETIVOS

Análisis crítico de la estructura y de su papel en los proyectos de racionalización administrativa. Examen de las necesidades de reorganización, teniendo en vista la infraestructura que debe apoyarlas. Estudio, en profundidad, de las reformas administrativas en implantación y elaboración en América Latina, en lo que se refiere a sus aspectos estructurales.

LÍNEAS BÁSICAS DE PROGRAMACIÓN DEL ÁREA

Tratamiento pragmático de casos concretos (método de caso) con el objetivo de inferir la comprensión de la dinámica de los procesos organizador y reorganizador.

RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PARA EL DESARROLLO

OBJETIVOS

Apreciación crítica de los conceptos existentes a la luz de la investigación de casos típicos de la administración pública latinoamericana. Empleo de la técnica de muestreo, dentro del asunto, en un tratamiento pragmático.

LÍNEAS BÁSICAS DE PROGRAMACIÓN DEL ÁREA

Problemas prioritarios de recursos humanos y de administración de personal en los países en desarrollo. Revisión y capacitación de mano de obra calificada. Movilidad intersectorial. La Administración de Personal y la escasez de recursos humanos calificados frente a la expansión creciente de las funciones de la administración pública. Los sistemas de personal (reclutamiento, selección, adiestramiento, clasificación de cargos, remuneración) y la administración para el desarrollo. La administración de personal adecuada. Obstáculos de orden legal, social y político.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES ADMINISTRATIVAS

OBJETIVOS

Importancia del sistema de información y comunicaciones en la administración moderna como factor indispensable para la fluencia del proceso decisorio. La posición del administrador latinoamericano frente al problema, teniendo en vista la inexistencia de infraestructura de comunicaciones y el hábito de las decisiones arbitrarias.

LÍNEAS BÁSICAS DE PROGRAMACIÓN DEL ÁREA

Concepto de información y comunicaciones administrativas en el Estado en desarrollo. Relación entre un sistema de comunicación y la elaboración y ejecución de planes de desarrollo. Contradicción entre el esquema tradicional y la inexistencia de una adecuada infraestructura de comunicaciones.. Tratamiento de la experiencia latinoamericana.

III — SEMINARIOS DE ACOMPAÑAMIENTO

Tema básico: Problemática de la Administración Pública Latinoamericana

A — Etapa Introductoria - Temas

- 1) El desarrollo como proceso global y cambio.
- 2) El sistema de poder en la sociedad tradicional y la sociedad moderna.

B — Etapa Especializada - Temas

- 1) Presupuesto - Programa en América Latina.
- 2) Ensayo de elaboración de proyectos de desarrollo.
- 3) La Política Fiscal como instrumento de Gobierno.
- 4) La problemática de los intentos de reforma administrativa. El problema de resistencia al cambio.
- 5) Previsión y capacitación de mano de obra calificada en Administración Pública.
- 6) Análisis de burocracia en la experiencia latinoamericana.
- 7) El liderato como fenómeno político-social en el contexto latinoamericano.
- 8) Las comunicaciones y el proceso decisorio.

III — SEMINARIO SOBRE REFORMA ADMINISTRATIVA

I OBJETIVOS

Permitir a los participantes del CADE el análisis comparativo de los casos de Reforma Administrativa en la América Latina.

II DURACIÓN

Cinco días, en la parte final del Curso.

III TEMA

1. Reforma Administrativa como instrumento para el desarrollo.
2. Discusión de ejemplos concretos de la realidad latinoamericana.

M E T O L O G Í A

Las áreas y temas del Curso recibirán tratamiento pragmático, objetivando la formulación de conclusiones, de carácter teórico, resultante del análisis de las realidades latinoamericanas. Seminarios, debates, elaboración de pequeños ensayos y monografías individuales o de grupo, constituirán el instrumental básico de aprendizaje.

El objetivo predominante de la metodología es el de estimular dentro del conocimiento científico, el espíritu crítico y, como consecuencia, superar la actitud tradicional de memorización y repetición automática.

Las discusiones tendrán como base el material previamente distribuido y analizado en sesiones de lectura dirigida, debiendo el participante preparar notas esquemáticas e indicaciones bibliográficas complementarias.

VISITAS Y PRÁCTICAS DE OBSERVACIÓN

VISITAS

Durante las 24 semanas de clase, se realizarán visitas de observación a las sedes de las oficinas centrales de organizaciones dedicadas al desarrollo regional o nacional.

PRÁCTICAS

Con el fin de complementar las actividades del CADE, se programará una práctica de una semana, de observación a órganos de desarrollo regional o nacional.

El programa de la práctica se elaborará durante la ejecución del Curso, incorporando la experiencia adquirida y orientándolo de acuerdo con el interés prioritario revelado por los participantes.

El mencionado programa, caracterizado por gran flexibilidad temática y metodológica, fijará los objetivos de la práctica y establecerá el respectivo cronograma.

CURSOS ESPECIALES

CURSOS DE POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN ADUANERA

I — ANTECEDENTES

El Curso sobre Política y Administración Aduanera, fue creado atendiendo a una solicitud de la Comisión de Reforma del Ministerio de Hacienda del Brasil.

Con la realización de ese Curso, cree la EIAP ir al encuentro de las necesidades, no sólo de la administración pública brasileña, sino de todos los países latinoamericanos.

De hecho, los movimientos de integración económica regional a cargo de la ALALC y de la SIECA exigirán de sus miembros un amplio y riguroso esfuerzo en el sentido de la modernización de sus sistemas aduaneros.

Aparte del apoyo de la Comisión de Reforma del Ministerio de Hacienda del Brasil, la EIAP se siente honrada en poder contar, también, en la realización de su primer Curso de Política y Administración Aduanera, con el valioso copatrocinio del Instituto para la Integración de América Latina (INTAL) y con la colaboración de las Secretarías Ejecutivas de la ALALC y de la SIECA.

Con la realización del Curso, cuyo programa se elaboró de común acuerdo con las entidades patrocinadoras, espera la EIAP poder colaborar en el campo de sus atribuciones, con los esfuerzos que actualmente se desenvuelven en la América Latina en favor de la integración económica regional.

II — OBJETIVOS

El curso de Administración y Política Aduanera se destina, pues, a preparar técnicos de alto nivel indispensables en la ejecución de áreas relacionadas con la modernización de los regímenes aduaneros nacionales y con su gradual adaptación a las exigencias del proceso de integración de las economías latinoamericanas.

Tales objetivos exigen, como paso inicial, la reintegración del arancel aduanero a su papel de instrumento básico de la política de Comercio Exterior, toda vez que funciones típicas de política aduanera aún son ejercidas en gran escala en la América Latina, por medio de controles cambiarios y monetarios y de variadas formas de restricciones administrativas.

III — ÁREAS DE RECLUTAMIENTO

El curso está destinado a funcionarios públicos que forman parte de los niveles de

dirección o asesoría de los servicios encargados de la regulación del comercio exterior. Recibirá únicamente a candidatos indicados oficialmente, por el órgano gubernamental o institución de origen relacionados con los problemas técnicos incluidos en el programa.

IV — BECADOS

La Comisión de Reforma del Ministerio de Hacienda y el Instituto para la Integración de América Latina (INTAL) ofrecerán 20 becas de estudio, diez de ellas destinadas a candidatos brasileños y diez a candidatos de los demás países latinoamericanos.

Las becas ofrecidas por la Comisión de Reforma del Ministerio de Hacienda comprenden pasajes de ida y regreso —estado de origen/Río de Janeiro— y una ayuda mensual de 250 mil cruzeiros. Para los candidatos del Estado de Guanabara la ayuda mensual será de 100 mil cruzeiros.

Las becas ofrecidas por el Instituto para la Integración de América Latina comprenden pasajes de ida y regreso —país de origen/Río de Janeiro— y una ayuda mensual de U\$s. 200.

V — REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN

Los candidatos al curso deberán tener conjuntamente los siguientes requisitos:

- a) Formación universitaria o alto nivel de especialización profesional en los campos de la política y administración aduanera comprobada con actuaciones en los servicios públicos encargados de la regulación del comercio exterior.
- b) Límite máximo deseable de edad: 45 años.
- c) Indicación oficial del órgano gubernamental o institución de origen.
- d) Llenar el formulario de inscripción.
- e) Hacer llegar la inscripción a la EIAP antes del día 10 de mayo de 1966.

PROGRAMA DEL CURSO

El curso comprende siete unidades, según las especificación a seguir:

- 1 — *Introducción al Comercio Internacional*
 - 1.1 - Naciones teóricas
 - 1.2 - Estructuras económicas y comercio internacional
 - 1.3 - Política Comercial.
- 2 — *Instrumentos reguladores del Comercio Internacional*
 - 2.1 - Instrumentos Internos
 - 2.2 - Instrumentos Externos.
- 3 — *La Tarifa Aduanera, características y funciones básicas*
 - 3.1 - Generalidades
 - 3.2 - Nomenclatura Aduanera
 - 3.3 Derechos Aduaneros
- 4 — *Código Aduanero*
 - 4.1 - Objetivo, naturaleza y contenido
 - 4.2 - Principales aspectos relacionados con la reglamentación del comercio exterior.
 - 4.3 - Código Aduanero Uniforme.
- 5 — *Administración Aduanera*
 - 5.1 - Aspectos Generales
 - 5.2 - Armonización de los principios generales de administración aduanera.
- 6 — *Cuadro general del Comercio Internacional*
 - 6.1 - Zonas Políticas
 - 6.2 - Relaciones comerciales entre los países de economías de mercado
 - 6.3 - Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo
 - 6.4 - Asociaciones económicas regionales.
- 7 — *La política aduanera en el marco de la integración económica de la América Latina*

- 7.1 - Aspectos Generales
 - 7.2 - Integración económica latinoamericana
 - 7.3 - Mercado Común Centro-Americano
 - 7.4 - Asociación Latino-Americana de Libre Comercio (ALALC)
 - 7.5 - La gradual transformación de la zona de libre comercio en Unión Aduanera.
- 8 — *Simposio sobre las posibilidades y los obstáculos existentes para la elaboración y adopción de una tarifa externa común*

PROGRAMA DE INVESTIGACIONES

El programa de investigaciones se desarrollará en cuatro etapas, a saber:

- a) Continuación de la colecta de datos actualizados sobre las diversas áreas de estudio abarcados por el Curso re Administración para el Desarrollo, en este año.
- b) Investigación para coleccionar datos latinoamericanos actualizados sobre Política y Administración Aduanera, contando, inclusive, con la colaboración del INTAL.
- c) Investigación para coleccionar datos actualizados en la América Latina sobre Administración Tributaria.
- d) Investigación para coleccionar los proyectos de Reforma Administrativa en la América Latina; registro de aquéllos que llegaron a la fase de ejecución; sus deficiencias; dificultades en su implementación; éxitos obtenidos.

Al mismo tiempo que se desarrollan estos cuatro puntos, se cuidará de establecer contactos congeneres, en el sentido de desarrollar un programa específico de investigación en estrecha coordinación con los mismos así como con la colaboración y participación efectiva, inclusive financiera, de las instituciones interesadas en los resultados de las investigaciones realizadas.

SERVICIO DE DOCUMENTACIÓN E INTERCAMBIO

Continuando con su programación el Servicio de Documentación e Intercambio mantendrá estrecho intercambio con entidades nacionales y extranjeras recibiendo y enviando publicaciones e informaciones. Para eso, registrará por medio de investigaciones sucesivas:

- a) Catastro de instituciones;
- b) Catastro de especialistas;
- c) Legajos informativos sobre los países de América Latina.

Compilará bibliografías especializadas en los asuntos relativos a los Cursos mantenidos por la EIAP, por medio de análisis, identificación, descripción y clasificación. Específicamente, están programadas bibliografías sobre Comercio Exterior y Administración para el Desarrollo.

El resultado de esas informaciones, obtenidas ya sea por el intercambio o por la investigación directa será divulgado por el Sector de Publicaciones que, además de bibliografías, deberá reproducir toda especie de documentos, monografías, boletines, material didáctico y otros, en la medida de las posibilidades materiales de la EIAP.

SERVICIO DE RELACIONES PÚBLICAS

El Servicio de Relaciones Públicas desarrolla actividades en diferentes campos, como tarea ininterrumpida, mantiene actualizado el flujo de informaciones entre la Escuela y las diferentes instituciones y personas del país y del Continente.

En relación con los becados nacionales y extranjeros, colabora en el acompañamiento de los mismos, dispone de amplias inuformaciones sobre hospedaje, alimentación, y todo el material informativo de orden turístico cultural, que coloca a disposición de los becados antes de su llegada a la sede de la Escuela.

Se encarga de la recepción y acomodación de los becados en el momento de su llegada, así como de posterior acompañamiento integral, tarea básica y permanente del Servicio. Esta tarea incluye orientación para el encaminamiento de los mismos a las otras unidades de la Escuela, a los órganos de la Fundación Getulio Vargas, especialmente al Servicio Médico y a las diversas oficinas públicas o particulares, especialmente al Ministerio de Relaciones Exteriores, Embajadas y Consulado.

El Servicio colabora, también, activamente en la organización y acompañamiento de los viajes culturales que, con carácter de prácticas de observación, constan en el Programa de los Cursos, dictados por la Escuela para ofrecer a los becados el más amplio conocimiento de la realidad socio-económica del país.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

1 9 6 6

ACTIVIDADES PROGRAMADAS

- 1 — Curso de Administración para el Desarrollo.
- 2 — Cursos Especiales.

FECHAS

15 de Julio a 16 de Diciembre.
1º de Junio a 31 de Agosto.

CURSILLO SOBRE NOCIONES DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL COLEGIO DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

Este cursillo organizado por la Secretaría de Asuntos Técnicos del Colegio, se dictó entre los días 30 de mayo al 22 de junio de 1966.

El programa fue el siguiente:

Tema I: 30/V/66: Dr. Iván Cullen: "El Estado Moderno. Funciones del Estado. Gobierno y Administración".

Tema II: 1º/VI/66: Dr. Alberto Acosta Ardoy: "Las funciones del Poder Ejecutivo. Gobierno y Administración".

"La Administración o Burocracia. Teoría y desarrollo. La adaptación de la Administración al cambio social: la Planificación".

"La Administración como instrumento de innovación".

Tema III: 6/VI/66: Dra. Celia E. Gallo: "Organización administrativa. Principios que la regulan. La descentralización administrativa y la descentralización burocrática. Los entes autárquicos y el contralor sobre sus actos".

Tema IV: 8/VI/66: Dra. Celia E. Gallo: "Actividad administrativa. Caracteres y requisitos de los actos administrativos. Sus efectos.

Controles a que está sujeta la actividad de la Administración Pública".

Tema V: 13/VI/66: Dr. Alberto Acosta Ardoy: "La justicia en la Administración. El procedimiento administrativo".

Tema VI: 15/VI/66: Dra. Celia E. Gallo: "Los agentes de la Administración Pública. Situación jurídica. Distinción entre funcionarios y empleados. Derechos, deberes, y responsabilidades propios de la función y empleo público".

Tema VII: 22/VI/66: Dr. Iván Cullen: "Características principales de la Administración en el Estado Moderno. La Burocracia, sus problemas".

SEMINARIO PARA POSGRADUADOS SOBRE "ASPECTOS INSTITUCIONALES Y JURÍDICOS DE LA PLANIFICACIÓN"

Este Seminario, del Centro de Investigación Aplicada de la Universidad de Buenos Aires, se inició el 1º de julio y terminará el 30 de noviembre del presente año. Ha sido dividido en tres cuatrimestres independientes, y ha sido destinado a graduados de las facultades de Derecho y Ciencias Sociales, Ciencias Económicas y disciplinas conexas.

Dirigen el Seminario los doctores Marcos T. Kaplan, profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.B.A. y Raúl Oscar Basaidúa, miembro de la carrera de investigadores Científicos del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas y del Equipo de Estudios en Planeamiento Regional y Urbano de la U.B.A.

El Seminario comprende aspectos de los siguientes temas: Teoría de la planificación: etapas e instrumentos; Problemas institucionales y jurídicos de la planificación desde un

punto de vista general; Planificación municipal, provincial y regional, nacional e internacional.

Los aspectos que merecerán un tratamiento especial son: Control y regulación del uso de la tierra para el planeamiento regional y urbano; Leyes de ordenamiento a escala nacional; Organización administrativa para la planificación; La empresa pública y la planificación para la Asociación Latino Americana de Libre Comercio (ALALC).

SERVICIO DE BECAS DEL INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Han regresado al país, después de haber cursado estudios en el exterior, en diversos campos de la ciencia de la Administración Pública, algunos funcionarios que fueron seleccionados por el ISAP para recibir las becas otorgadas por este organismo, de acuerdo con un convenio celebrado al efecto con la Fundación Ford.

Los estudios se llevaron a cabo en la Universidad de Manchester (Reino Unido), Universidad de Michigan, New York University, Universidad de Princeton y Universidad de Cornell (EE. UU.) y en el Instituto de Investigación y Formación en Desarrollo Económico (Francia).

Dichos becarios son: Comodoro Carlos Toreuato de Alvear, Comodoro Guillermo Miguel Gallacher, Teniente Coronel José Javier de la Cuesta Ávila, Comodoro Francisco J. Llerena, Capitán de Corbeta José Vladimiro Estévez, Doctor Dante Ariel Giadone, Comodoro Mario Luis Grieben, Contador Alberto D. Salinas, Comodoro Ingeniero Gregorio O. Vélez, Licenciado Carlos M. Viñales y Licenciado Orlando Molina Cabrera.

Los citados becarios se comprometieron a colaborar con el ISAP en calidad de profesores.

Asimismo, y ante una invitación formulada por el Gobierno Británico, el ISAP seleccionó y propició a los Contadores Domingo García y Rubén Carlos Andrés Cardón para que siguieran un curso sobre Administración Pública en la Universidad de Manchester, desde el 15 de setiembre de este año al 17 de marzo de 1967, y al Licenciado Orlando Masera Plástina para seguir un curso sobre Administración del Desarrollo en la Escuela Interamericana de Administración Pública (EIAP), Brasil, a invitación de este organismo. Estos becarios ya se encuentran en sus respectivas altas casas de estudios.

BIBLIOGRAFIA

Comentarios

FUNDACIÓN BOLSA DE COMERCIO DE BUENOS AIRES - *Capacidades profesionales y su aprovechamiento en la Argentina*, 3 tomos, Buenos Aires, 1965.

Esta interesante y documentada obra, de la serie Estudios Sociales de la Fundación Bolsa de Comercio de Buenos Aires, fue compilada por un grupo de técnicos de las diversas ciencias sociales bajo la dirección del doctor José Miguens, para llenar un vacío advertido por todos en el aprovechamiento de los estudios secundarios y universitarios y la ocupación del profesional universitario, una vez terminada su carrera.

La distribución actual de los profesionales argentinos en la sociedad activa del país es insatisfactoria. Ello da lugar a la saturación de unas disciplinas y a la insuficiencia de otras. La excesiva afluencia en algunas resulta entonces en una competencia empobrecedora de su prestigio y en el descenso de los niveles retributivos de la tarea. La relativa escasez en otras profesiones convenientes para el desarrollo económico y cultural del país ocasiona distorsiones lamentables.

El primer tomo, publicado en diciembre de 1964 bajo el subtítulo: *Problemas del aprovechamiento del estudiante secundario*, se divide en los siguientes capítulos principales:

Descarga del sistema secundario: el sector de los que piensan seguir carreras; el de los que piensan dedicarse a trabajar; el de los indecisos. Absorción por el sistema universitario: orientación hacia las carreras universitarias; atracción de las distintas universidades; madurez en las decisiones vocacionales. Absorción por el sistema vocacional. Análisis de algunos factores que inciden en la orientación vocacional.

El segundo tomo, publicado en enero de 1965, lleva el subtítulo: *Abandono y frustración en las carreras universitarias* (los obstáculos para el aprovechamiento completo de los estudiantes universitarios), y son sus capítulos: Metodología seguida. Los estudiantes universitarios crónicos. Abandono de las carreras universitarias. Orientación originaria hacia las carreras universitarias. Situación actual de los que abandonaron. Conclusiones generales y recomendaciones: descarga del sistema secundario; esquema de las medidas propuestas para mejorar el futuro funcionamiento del sistema secundario de estudios; absorción por el sistema universitario; abandono de las carreras universitarias.

El tercer tomo, publicado en noviembre de 1965, lleva como subtítulo: *Los problemas de ocupación del profesional universitario*, y está dividido en las siguientes Partes: I, Composición del sector profesional estudiado; II, Ejercicio de las profesiones; III,

Hasta qué punto son independientes las profesiones liberales; IV, Participación social y política; V, Actitudes de los profesionales frente a su trabajo; VI, Valorización del esfuerzo propio, y VII, Metodología del presente trabajo.

El estudio se emprendió con el fin de obtener información que permitiera utilizar los resultados de la encuesta para coordinar los estudios secundarios con los universitarios, adaptar ambos a las preferencias y actitudes individuales de los miembros de la sociedad y los requerimientos del país, para evitar así la desigual distribución actual de los profesionales argentinos en la sociedad activa del país; averiguar por qué abandonan sus estudios tantos alumnos secundarios y universitarios y las causas del éxodo de los profesionales que tanto perjudica en la actualidad y tanto puede incidir en el porvenir de la Argentina.

La necesidad e importancia del presente análisis queda comprobada cuando se sabe que las universidades nacionales no producen como profesionales sino el 13% de los inscriptos en primer año. Un trabajo anterior del Instituto Di Tella sobre abandonos en el ciclo secundario permite afirmar que de cada camada son 10.000 los que no completan esos estudios.

En lo que se refiere a los graduados universitarios, daremos a continuación algunos de los datos estadísticos contenidos en el tercer tomo de la obra de la Fundación Bolsa de Comercio que comentamos.

En las universidades nacionales de Buenos Aires, La Plata y Bahía Blanca o del Sur, en los diez años transcurridos entre 1953-1962 hubo 35.934 egresados: el 72,90 % varones y el 27,10 % mujeres. Los egresados de la Facultad de Medicina en el referido período constituyen la mayoría (24,49 % del total) y si les suman los de Farmacia, Bioquímica y Odontología, el conjunto de las profesiones médicas forma el 43,25 % del total de profesionales. Los egresados de Derecho —abogados, escribanos y procuradores— con el 18,24 %, son el segundo grupo en magnitud. Es decir que las profesiones que se dedican a funciones curativas o de mantenimiento y de solución de pleitos y agravios constituyen el 61,49 % del total de profesio-

sionales. Todas las restantes forman solamente el 38,51 %.

Los profesionales originarios de las categorías sociales alta y media superior son el 31,80 % de la muestra; los de la categoría media intermedia el 25,92 %; los de la media inferior el 27,12 % y los de la baja el 15,03 %.

En cuanto al ejercicio de la profesión, entre quienes respondieron consideran que la ejercen el 91,17 %; un 0,98% manifestó no ejercerla por dedicarse exclusivamente a la enseñanza universitaria. Hay un total general para todas las profesiones del 8,82 % de profesionales que no ejercen. Detrás de los profesionales estudiados, sólo ejercen su profesión de modo exclusivo el 56,42 %.

Es minoría el profesional que trabaja en forma independiente; sólo un 38,88 % de los entrevistados; si sumamos aquellos que trabajan basando la forma de su retribución en honorarios, asociados a otros colegas, y los que trabajan en estudios y consultorios, pero dependiendo de otros profesionales cuyo ejercicio es privado, resulta que los que ejercen su profesión auténticamente como profesionales liberales alcanza al 55,99 %.

El grupo estadístico de los profesionales dependientes o contratados (que perciben sus ingresos como sueldos) constituye el 41,93 % de la totalidad de las profesiones. Entre ellos son amplia mayoría aquellos que trabajan como funcionarios en organismos de la Administración Pública en sus tres niveles: nacional, provincial y municipal, organismos descentralizados y sociedades mixtas. Su cifra, que llega al 26,87 % del total de los profesionales, equivale a un cuarto del total de los egresados universitarios y a más de la mitad de los profesionales que trabajan en forma dependiente. Cabe destacar que sólo un 11,65 % de la totalidad de los profesionales trabaja en empresas privadas como funcionarios a sueldo. Como indicación de la precaria situación de los profesionales, diremos que el 1,36 % de los entrevistados además de ejercer su profesión, trabaja en dos o más lugares, por razones de necesidad económica.

La proporción de mujeres profesionales que trabajan en forma dependiente es mucho mayor que la de los varones. Duplican a los varones en

la administración nacional y municipal, triplicándolos en la administración provincial. En cambio la proporción de mujeres profesionales que trabajan como dependientes en empresas privadas es aproximadamente la mitad comparándola con la de varones. Se equiparan con éstos en las empresas estatales o mixtas, y no existen diferencias entre mujeres y varones en cuanto a trabajar en dos, tres o más tareas simultáneas.

El grupo profesional que proporcionalmente tiene mayor cantidad de personas dependientes o contratadas es el de Filosofía, Educación, Ciencias Políticas etc., con 88,23 %; Agronomía y Veterinaria con 75%; Matemáticas, Física y Química, etc., con 68%. En el grupo intermedio, con cifras del 50% se encuentran los egresados de Ingeniería, Farmacia y Bioquímica: con cifras entre el 40 y el 30% y en orden decreciente figuran Administración y Economía, Arquitectura y Medicina. Los que proporcionalmente tienen menos profesionales dependientes son Derecho, con el 25%, y Odontología con 10%.

En cuanto a los ingresos mensuales promedio por honorarios, oscilan (recordamos que el trabajo de campo de esta parte del estudio se realizó en diciembre de 1964, y los profesionales tenían entre dos y doce años de antigüedad en la profesión) entre \$ 61.500 y \$ 24.950.

Las profesiones "sumergidas" que tienen en la muestra 1/3 de sus egresados en el nivel mínimo de honorarios y carecen de ellos en el máximo, son Agronomía y Veterinaria, Odontología, y el grupo de Filosofía, Profesores, Ciencia Políticas etc.

"Semisumergidas", o sea que tienen mayoría en la escala inferior y pequeñas proporciones en la superior, son Medicina, Matemáticas y Ciencias, Ingeniería y Arquitectura, es decir, la mayoría de las profesiones creativas y productivas.

"Contradictorias", por estar sometidas a graves contradicciones económicas entre sus dos sectores, aquellas que tienen un alto número de profesionales en buena situación y frente a ellos un alto número en mísera situación, son Farmacia y Bioquímica, con 12% en cada extremo, y Derecho con 10% en el extremo superior y 14% en el inferior.

La única profesión que puede denominarse "emergida" es la de administración y economía, con un máximo de profesionales en la escala superior y un mínimo en la inferior.

En cuanto a los ingresos por sueldos, —haber nominal mensual con exclusión de descuentos— cabe señalar que no se obtuvieron respuestas que superaran los \$ 69.900, y que se reiteraba la tendencia que señala una muy superior retribución para los profesionales varones que para las mujeres, y una diferencia, aunque no tan pronunciada, a favor de las categorías sociales alta y media superior.

En cuanto a la actitud de los profesionales frente a su trabajo, se preguntó a los encuestados: "En general, ¿Cómo se siente usted respecto a la clase de trabajo que está haciendo". Un 27,12 % se declaró muy satisfecho y un 55,55 % sólo satisfecho, de modo que una alta proporción está satisfecha con su actividad profesional. Un 31,61 % declaró estar insatisfecho, y un 1,30 % muy insatisfecho. Este grado de satisfacción o insatisfacción parece tener relación con el tiempo de ejercicio de la profesión: el pico máximo de insatisfacción fue acusado por los profesionales con 2 a 4 años de recibidos; los porcentos más altos de desocupación están en los niveles de 5 a 8 años del egreso.

En cuanto al grado de satisfacción frente a los ingresos, el 40,63% declaró estar insatisfecho, lo que, sumado al 6,42 %, que se declaró muy insatisfecho, suma un 47,05 % de los entrevistados.

En lo que hace a las posibilidades de progreso, un 18,30 % manifestó estar muy satisfecho y un 49,45 % satisfecho. Los muy insatisfechos constituyen una cifra muy baja: el 2,28 %. La insatisfacción es mayor en Buenos Aires y entre las mujeres.

Se preguntó a los profesionales entrevistados si creían posible que en nuestro país cualquier joven capaz, trabajador y ambicioso pudiera llegar "a las posiciones más altas" y "ganar arriba de \$ 120.000 mensuales" (tén-gase en cuenta que la encuesta se realizó en diciembre de 1964).

La gran mayoría de los egresados en los últimos diez años (el 65,68 %) se pronunció en forma pesimista; sólo el 27,99 % adoptó una actitud po-

sitiva, distribuyéndose el resto en partes iguales entre los que dudaban y los que se negaron a responder.

En lo que se refiere a la valorización del esfuerzo propio, en vista de la desmoralización existente entre los profesionales, se trató de averiguar si estaban convencidos de las oportunidades de ascenso que brinda la sociedad, y de que los medios para triunfar son la autoexigencia, la capacidad, la información y la responsabilidad.

El resultado fue bastante desalentador, ya que solamente el 44,33 % de los entrevistados opinó que para triunfar bastaba con el trabajo: el resto, en distintas proporciones, opinó que hacían falta o primaban la suerte, la "viveza" y la inescrupulosidad. Los que creían que al trabajo debía sumarse algo de suerte eran el 21,35 %. Creían en la "viveza" como único camino el 8,06 %, que con los que opinaron que ésta necesitaba de un pequeño apoyo de la suerte —el 2,61 %— sumaron el 10,37 %. El 6,65 % manifestó que la inescrupulosidad era el único camino, y el 5,65 % dijo que a cualquier camino debe añadirse una cierta dosis de inescrupulosidad.

Este es el panorama de la situación de los graduados universitarios argentinos presentada por la investigación de la Fundación Bolsa de Comercio de Buenos Aires, que en la Introducción al Tomo III dice:

"Hemos comprobado mediante nuestra investigación, entre otras cosas: la desorientación del estudiante en vías de decidir su futuro al terminar el ciclo secundario y la frustración del estudiante universitario que ha debido abandonar su carrera. Hemos establecido la relación entre dichas desorientación y frustración y el fracaso posterior de estos jóvenes en la vida ocupacional. Pero todo esto que ocurre en el ámbito de los sistemas de la personalidad, repercute nocivamente en el sistema social, en términos de desaprovechamiento de capacidades que ha costado mucho crear, y de distorsión y desubicación del escaso potencial intelectual y técnico restante".

ORVILLE F. POLAND - *California State Finances*. (Public Affairs Report, Bulletin of the Institute of Governmental Affairs, Vol. 7, febrero de 1966, Nº 1).

Este folleto, editado por el Instituto of Governmental Affairs de la Universidad de California, Berkeley, California, fué preparado por el profesor Poland con la colaboración de Clement Cottingham, y se basó en otra obra de los mismos autores: *California State Governmental Finance, 1951-1964: a Compilation of Statistical Tables*. Esta última obra contiene, en sus tablas, datos anuales desde 1951 a 1964 expresados en dólares no ajustados, dólares constantes per cápita y como porcentaje de los ingresos personales.

En su trabajo, el profesor Poland examina el cambiante y creciente papel de los gobiernos estatales en los distintos programas, debido en parte a la nueva composición de las legislaturas, y en parte también a la prosperidad, que les permite afrontar gastos e iniciar programas que en períodos de depresión o de postguerra no estaban dentro de las posibilidades de cada Estado, —y ni siquiera de varios estados agrupados,— por lo cual debían ser solventados por el gobierno federal.

En forma clara y lúcida examina las circunstancias de la economía del gobierno de California, cuya población aumentó, de 1951 a 1964, de 11 a 18 millones de habitantes, cuyo ingreso personal aumentó a más del doble. Durante ese período los precios pagados por los gobiernos estatal y municipales aumentaron en un 55%, mientras que los que pagó el consumidor sólo se elevaron en el 21%.

Pasa después a analizar *en qué se gasta el dinero*, expresando que, en orden descendente, los gastos son:

Educación. — En este renglón y durante 1951-1964 la población aumentó a más del doble. En este último año los gastos totales para California sumaron 3.600 millones de dólares.

Seguridad Social. — Los programas de esta área quedan fuera del presupuesto regular del Estado y son financiados mediante contribuciones del personal asegurado y de sus empleadores, administrados mediante Cajas de Seguros. Los más importantes

son el seguro contra el desempleo y el jubilatorio para los empleados públicos estatales. En 1964 se pagó por este concepto un total de 955 millones de dólares, o sea algo más del doble que en 1951.

Vialidad. — El Estado ha construído, a partir de la II Guerra Mundial, una red de carreteras de alta velocidad y rutas que conectan grandes ciudades y partes integrantes de zonas metropolitanas en rápida expansión. Han aumentado los fondos entregados por el gobierno Federal, que constituyeron una décima parte de los gastos estatales en 1955, mientras que llegaron a la mitad en 1964. En 1964 el Estado gastó en este concepto 863 millones de sus rentas, contra 575 en 1951.

Asistencia Social. — Estos gastos no han aumentado mucho en proporción con la actividad económica total del Estado. El gobierno Federal proveyó en 1964 más de la mitad de los fondos de que dispuso el Estado para asistencia social, y el gobierno de California entregó a las municipalidades las cuatro quintas partes de los fondos dedicados por las municipalidades para asistencia social. En este campo, los programas son administrados por los condados.

Estos cuatro programas —educación, seguridad social, vialidad y asistencia social— representan más de las tres cuartas partes de los gastos del Estado de California. Otro programa importante es el destinado a proveer de agua a grandes partes del Central Valley y a la parte sur de California. En 1960 los ciudadanos autorizaron con su voto la contratación de un empréstito por mil millones de dólares para ese fin. Otros programas son el de salud pública, de hospitales estatales y salud mental, y actividades relacionadas con la seguridad pública, entre las que se incluyen las prisiones. Muy por debajo, en la lista de gastos, están las actividades generales del gobierno, tales como tribunales, legislaturas y recaudación impositiva.

Más adelante analiza de dónde proviene el dinero, y señala que, durante el período estudiado, los gastos estatales aumentaron en un 51 % en dólares constantes per cápita, aún cuando los impuestos sólo se elevaron en un 20 %. Explica esta aparente

paradoja porque únicamente alrededor de la mitad de las rentas totales del Estado provienen de los impuestos. Otras fuentes principales son las subvenciones federales, los réditos de las Cajas de Seguros y las tasas por el uso de servicios —tales como los pagos por el uso de viviendas y otros servicios en la Universidad— que han aumentado más rápidamente que las recaudaciones impositivas.

Subvenciones federales. — Han aumentado mucho para todos los estados. En 1964 el Estado de California recibió por ese concepto 1.000 millones de dólares, y en dólares constantes (1958) per cápita aumentó de 29 en 1951 a 54 en 1964. Los fondos federales han sido especialmente importantes para los programas de asistencia social y vialidad, así como para educación, que en 1964 recibió 380 millones de dólares en contratos para investigación.

Fondos de las Cajas de Seguros. — Aunque los egresos aumentaron extraordinariamente durante el período 1951-64, los ingresos compensaron los crecientes pagos. Desde 1955 sus ingresos se han duplicado prácticamente.

Tasas pagadas por los servicios. — Alrededor de la mitad es recaudada por los colegios pre-universitarios y la Universidad, y otra parte proviene de las que cobran los hospitales y el peaje en los puentes. En 1964 alcanzaron a 195 millones de dólares, aumento que significó el cuádruplo del valor constante del dólar de 1951.

Impuestos. — El aumento de los recursos que acabamos de mencionar redujo notablemente la necesidad de imponer nuevos gravámenes en California, a pesar de lo cual los impuestos pasaron del 4.2 % de los ingresos personales en 1951 al 5.2 % en 1964.

Uno de los aspectos más notables de los impuestos estatales es su multiplicidad. Los gobiernos municipales obtienen sus recaudaciones principalmente del impuesto a la propiedad inmobiliaria, y el gobierno federal del impuesto a los réditos, mientras que los estados utilizan diversas fuentes de ingresos, ninguna de las cuales predomina sobre las demás. En California gran parte de las rentas del Estado proviene del impuesto a la nafta, a las ventas, a los réditos y la propiedad, y de licencias y permisos. Se reciben también sumas menores

TABLA I
 Datos financieros seleccionados
 Gobierno del Estado de California - 1951

Clasificación financiera	Millones de dó- lares actuales	Dólares cons- tantes (1958) per cápita	Porcentaje del ingreso personal
Gastos totales	1.446	169	6,4
<i>Fin del gasto</i>			
Educación	365	43	1,6
Seguridad Social	185	22	0,8
Vialidad	206	24	0,9
Asistencia Social	290	34	1,3
Renta total	1.608	188	7,1
<i>Fuente de la renta</i>			
Subvenciones federales	247	29	1,1
Seguro social	315	37	1,4
Tasas	48	6	0,2
Impuestos	958	112	4,2
<i>Clase de impuesto</i>			
Ventas	401	47	1,8
Combustible automotores ...	150	18	0,7
Réditos personales	76	9	0,3
Réditos de sociedades	98	11	0,4
Otros	233	27	1,0

Fuente: Datos basados en la publicación anual de la Dirección de Censos de los EE. UU. *Compendium of State Government Finances in 1951.*

TAB LA II

Datos financieros seleccionados
Gobierno del Estado de California . 1964

Clasificación financiera	Millones de dólares actuales	Dólares constantes (1958) per cápita	Porcentaje del ingreso personal
Gastos totales	5.545	255	9,9
<i>Fin del gasto</i>			
Educación	1.816	84	3,2
Seguridad social	956	44	1,7
Vialidad	864	40	1,5
Asistencia social	717	33	1,3
Renta total	5.743	264	10,2
<i>Fuente de la renta</i>			
Subvenciones federales	1.172	54	2,1
Seguro social	1.203	55	2,1
Tasas	195	9	0,4
Impuestos	2.930	135	5,2
<i>Clase de impuesto</i>			
Ventas	823	41	1,6
Combustible automotores ...	449	21	0,8
Réditos personales	392	18	0,7
Réditos de sociedades	405	19	0,7
Otros	861	36	1,4

Fuente: Datos basados en la publicación anual de la Dirección de Censos de los EE.UU. *Compendium of State Government Finances in 1964.*

de los impuestos a la herencia y a las donaciones, a la venta de bebidas alcohólicas y sobre los seguros y las apuestas en hipódromos.

El 30 % de la recaudación impositiva de California provino en 1964 del impuesto a las ventas; la segunda fuente fue el impuesto a la nafta y combustibles para automotores, destinado a programas viales. El Estado recurrió al impuesto a los réditos de las corporaciones y personas físicas como nueva fuente impositiva. Este impuesto ha engrosado las rentas de dos maneras: porque sus tasas han aumentado, y porque la mayor prosperidad elevó la recaudación debido al carácter progresivo del impuesto. Desde 1951 hasta 1964 ha aumentado a algo más del doble (de 0,3 % al 0,7 % de los réditos personales).

RESUMEN

Entre 1951 y 1964, los gastos gubernamentales del Estado de California aumentaron substancialmente, ya se les exprese en *dólares actuales*, *dólares constantes per cápita* o como *porcentaje de los réditos personales* dentro del Estado. Las rentas han mantenido aproximadamente el mismo ritmo. El Estado gasta más para educación que para ningún otro fin, y el crecimiento de los gastos para educación es lo que, más que ningún otro factor, ha elevado los gastos estaduales. Otro de los elementos del aumento ha sido el desembolso de los fondos para seguros, que financian el seguro contra el desempleo y los pagos jubilatorios. Estas dos funciones —educación y seguridad social— constituyen en conjunto la mitad de los gastos totales del gobierno del Estado de California. Vialidad ocupa el tercer lugar y asistencia social el cuarto.

Sin embargo, y aunque podría suponerse que esos aumentos en los gastos impondrían una carga intolerable al contribuyente, varios factores han disminuído su impacto. Primero: en una economía en expansión las rentas se elevan aún sin que exista elevación en las tasas impositivas. La expansión económica casi ininterrumpida de los años de postguerra ha contribuído mucho a elevar las rentas de los gobiernos estaduales a través de ese efecto indirecto.

Un segundo factor ha sido el aumento de las rentas estaduales provenientes de fuentes no impositivas. Particularmente significativo ha sido el notable aumento de las subvenciones federales. Las rentas provenientes de esta fuente se elevaron para California, sobre la base de *dólares constantes* (1958) *per cápita*, de 28,89 en 1951 a 53,88 en 1964.

La recaudación impositiva aumentó también durante ese período: la mayor contribución a ese crecimiento provino de los impuestos a los réditos de las sociedades y de las personas físicas. Los impuestos a las ventas y a la nafta produjeron una renta en lenta declinación, si se la mide comparándola con el impuesto a los réditos personales, aunque incluso ellos produjeron, naturalmente, mayor renta en cantidad de dólares. Pero el impuesto que verdaderamente ha logrado aumentar las rentas del Estado ha sido el que grava los réditos.

J. A. C.-B. DE V.

AGUSTÍN A. GORDILLO - *Empresas del Estado*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1965, 193 pág.

Con el título de "Empresas del Estado", el último libro del doctor Agustín A. Gordillo estudia diversos modos de descentralización administrativa.

El autor advierte que cuando habla en general de "Empresas del Estado" o de "empresas públicas" no siempre se refiere al "sentido restringido" de esos términos, vale decir, a los entes regulados por las leyes Nros. 13.653, 14.380 y 15.023. Valga la advertencia para no traicionar el título de la obra, pero es una lástima que no dedique una mayor extensión al estudio de ese tipo de empresas que son, con mucho, las más importantes y las que mayores problemas de toda índole plantean a diario.

No pretendemos afirmar que en todos los casos ese régimen jurídico-administrativo sea el más conveniente para el buen desenvolvimiento de sus funciones, pero más allá de todo intento de valoración, hay una realidad que no puede dejarse de lado: prácticamente toda la actividad empresarial del Estado se ejerce bajo el régimen de las *empresas del Estado* (en sentido restringido). Por eso esperá-

bamos un mayor desarrollo de su estudio, pues las escasas veinte páginas que el autor les dedica no alcanzan para desentrañar su aguda problemática.

Por otra parte, si el sentido de los términos es considerado ampliamente, no se justificaría no mencionar los regímenes de los bancos oficiales, por ejemplo, o el de Obras Sanitarias de la Nación, repartición a la cual el autor se refiere incidentalmente y de la que dice que es un típico ente autárquico. Claro que es un ente autárquico y no una empresa del Estado en sentido restringido, pero sí lo es si se la considera desde un punto de vista amplio.

En la introducción, el autor plantea con acierto los distintos enfoques existentes acerca del papel de las empresas estatales en la economía nacional o "como agentes del desarrollo" como las llama, de acuerdo con el uso actual.

Analiza, en tal sentido, especialmente el grado de participación del Estado en relación con el capital privado. Este, dice, "puede obrar en alguna medida como corrector de los defectos que a veces se presentan en la empresa íntegramente estatal: pesadez de funcionamiento, gastos excesivos en personal, falta de autoridad sobre éste, falta de verdadero espíritu competitivo en el mercado, etc."

Estudia luego los caracteres de la descentralización administrativa, en general, y los problemas que plantea.

Distingue la descentralización de la desconcentración y de la delegación y concluye que "mientras la descentralización y la desconcentración son tipos de estructura estatal, la delegación es un tipo de dinámica estatal".

Distingue, asimismo, los conceptos de "autarquía" y "autonomía", o mejor dicho, no los distingue, pues dice que "significan más o menos lo mismo y pueden usarse indistintamente, como sinónimos". En cambio, concluye que hay que diferenciar los términos "descentralización" y "autarquía".

Al hablar de la conveniencia y del peligro de la descentralización dice el autor que la mala elección del tipo, o los errores en cuanto al tiempo o el grado oportuno de descentralización hacen correr el riesgo de arrojar al medio, frustrando la finalidad perse-

guida, "un ente burocrático, inerte, inepto, que llena *nominalmente* una función pero no la cumple o la cumple mal" y agrega que "la experiencia demuestra que una vez que el personal técnico y administrativo se forma determinada idea de cuáles son las finalidades o las tareas o el modo de realizar las tareas del ente, es muy difícil efectuar cambios demasiado substanciales sin cambiar al mismo tiempo todo el personal", y cita como ejemplos "los ferrocarriles argentinos, cuyos gremios han resistido hasta ahora eficazmente todo intento de racionalizar el trabajo dentro de la empresa; o el gremio de Y.P.F., que ha realizado paros oponiéndose a la realización de contratos de explotación por parte de la empresa". Creemos equivocada la conclusión. El espíritu de cuerpo, el sentido gremial o institucional que pueda existir entre el personal no depende del tipo, grado o tiempo de la descentralización. No es éste el lugar de hacer esa investigación, que puede ser apasionante, pero los motivos serán más bien políticos y sociológicos que administrativos. En cuanto a los ejemplos citados, no demuestran lo que se pretende, porque actitudes similares (*mutatis mutandi*) podrían citarse en cantidad en dependencias administrativas centralizadas. El éxito de esas posturas tampoco depende de la descentralización sino de la fuerza que se disponga para sostenerlas.

Finaliza este capítulo con una interesante clasificación de los tipos de descentralización.

El autor realiza luego un análisis crítico de la nacionalización de empresas, en general, y concluye que es "casi imposible nacionalizar sin estatizar cuando la actividad se monopoliza en una entidad pública" y que, "entonces, sólo puede lograrse lo contrario cuando la empresa esté destinada a operar en cierta competencia con los particulares, sin tomarse ningún privilegio propio del Estado, y particularmente sin monopolizar el servicio".

Pasa luego revista a diversas clases de sociedades de Estado, las compara entre sí, y se muestra partidario de la "participación accionaria parcial".

El siguiente capítulo es el dedicado a las empresas del Estado, en sentido restringido. Hace con acierto una va-

loración de conjunto de la empresa del Estado y dice al respecto: "se advierte (en la Argentina) cómo ha crecido desorbitadamente el número de empresas del Estado, a pesar de que en la mayoría de los casos ella no era el instituto adecuado para lograr el fin que se pretendía obtener", y agrega más adelante "pareciera en verdad como si los legisladores y los gobiernos hubieran conocido sólo el tipo de empresa del Estado cuando consideraron las posibilidades de descentralización de actividades comerciales o industriales".

Sigue luego el estudio, muy escueto, de su régimen legal (naturaleza de sus actos, sus contratos, privilegios, la sindicatura, el personal, el recurso jerárquico y el procedimiento administrativo).

A continuación son estudiadas las sociedades de economía mixta, siguiendo principalmente, el pensamiento de Héctor Cámara, expuesto en un trabajo publicado en 1954.

El capítulo quinto plantea agudas cuestiones de carácter constitucional al tratar las "corporaciones públicas estatales", entes interestadales (provincias, municipalidades y aún la Nación) que son los instrumentos más aptos para el desarrollo regional.

Al respecto dice: "sólo la descentralización administrativa puede ser una respuesta para los requerimien-

tos del desarrollo regional; no pueden serlo ni las autónomas comunales ni las provinciales, ni tampoco la supremacía del gobierno central: ninguno, actuando separadamente, tendrá una real posibilidad de lograr el desarrollo regional cuando la región no está cómodamente incluida dentro de los límites geográficos de la organización política tradicional".

Podríamos nosotros agregar que esa organización política ha llegado a ser tradicional porque no es producto de la arbitrariedad. Tiene profundas raíces históricas en la generalidad de los casos, y por ello es preciso mucha cautela en esta materia, sin dejar de ver que, tal como el autor sostiene, dichas corporaciones pueden ser instrumentos sumamente valiosos del progreso regional.

La obra finaliza con un estudio de las correlaciones entre la descentralización y la planificación. Asimismo, estudia los medios de coordinar los planes y de controlar su cumplimiento.

Esta última parte —los medios de control—, está desarrollada de manera clara y muy precisa, en especial, cuando trata de las facultades del Tribunal de Cuentas y propone modificaciones.

Sigue un apéndice con diversos textos legales y reglamentarios.

JUAN MANUEL MANEIRO

Noticias Bibliográficas

HECKSCHER, AUGUST, *La felicidad pública*. México, Herrero Hermanos, 1965, XII, 253 págs.

El tema central de este libro es el problema de la felicidad del hombre, considerado no sólo como individuo sino también como ciudadano, es decir como parte integrante del Estado. Expone el autor las condiciones en que vive el ciudadano moderno, siempre en peligro de perder su personalidad y siempre expuesto a convertirse en una abstracción amorfa. Pronúnciase el autor en favor de que los gobiernos hagan resaltar la individualidad de quienes dirigen el Estado, en lugar de fomentar la dirección anónima de los asuntos públicos y que los fines del Estado produzcan la felicidad pública.

LOVEJOY, ARTHUR O., *Reflexiones sobre la naturaleza humana*. México, Herrero Hermanos, 1965. 239 págs.

El autor sigue el curso del desarrollo y de los cambios en el concepto de la naturaleza humana a través de los siglos diecisiete y dieciocho, dedicando especial atención a figuras tan influyentes como las de Hobbes, Locke, Bishop, Butler y Mandeville. Muestra también cómo los conceptos de la naturaleza humana sostenidos por David Hume y Adam Smith influyeron en la filosofía moral y política de ambos autores. La lectura de este libro puede presentar mucho interés para los que están interesados en el estudio de la filosofía política y en la historia de las ideas.

FOSTER, GEORGE M., *Las culturas tradicionales y los cambios técnicos*. México, Fondo de Cultura Económica, 1964. 261 págs.

Este libro se puede considerar un manual para el estudioso en las técnicas que emplean los especialistas en el campo de la antropología social. Los temas tratados son los siguientes: Aspectos culturales del desarrollo

tecnológico. Cómo cambian las culturas. La comunidad campesina tradicional. La dinámica del cambio: cultura, sociedad, psicología y economía. Barreras culturales al cambio. Barreras psicológicas al cambio. Estímulos para el cambio. El especialista técnico: sus problemas. Labor del antropólogo: estudio de los conceptos y etapas de análisis. La ayuda técnica y la ciencia social: algunos problemas del trabajo en equipo. La ética del cambio planificado.

DELAVENAY, ÉMILE, *La máquina de traducir*. Buenos Aires, Eudeba, 1961. 64 págs.

Dados los progresos actuales de la electrónica, que han hecho posible los llamados cerebros electrónicos, el autor considera que los problemas que tendrán que resolver los ingenieros especialistas no son más que una cuestión de circuitos, relés, etcétera, de solución relativamente fácil, para realizar la traducción mecánica. Los capítulos de este libro son los siguientes: La traducción en la era atómica, problemas y teorías. Calculadoras y lenguaje. La evolución de los conceptos. Entre la lengua de entrada y la lengua de salida. Sintaxis y morfología en la traducción automática. Problemas léxicos de la traducción automática. Perspectivas.

AYRES, C. E., *Hacia una sociedad razonable: los valores de la civilización industrial*. México, Libreros Mexicanos Unidos, 1964. 302 págs.

El autor hace un estudio social y económico sobre la evolución de nuestra civilización, llamada industrial, preocupándose al mismo tiempo por su porvenir. Los temas tratados en los capítulos de este libro son los siguientes: La razón y la sinrazón. El desarrollo del agnosticismo moral. ¿Por qué son ilusorios los sentimientos? Las dos caras de la humanidad. Cómo empezaron la razón y la superstición. El proceso de "saber y hacer". Los mitos, las costumbres, la magia y la condición social. La razón y el éxtasis. La unidad de los valores. La libertad. La igualdad. La seguridad. La abundancia. La excelencia. Los valores morales. El modo de vida industrial.

PEDERSEN, JORGEN, *Teoría y política del dinero*. Madrid, Aguilar, 1960. XXVII, 402 págs.

El libro del profesor Pedersen es un moderno tratado de teoría y política monetaria, obra de un pensador original y de un hombre atento a las necesidades del mundo económico actual. La claridad de exposición y la exactitud en el análisis son sus méritos más destacados.

Entre los temas tratados se destacan los siguientes: Concepto del dinero. La creación del dinero. La importancia de los medios de pago. El problema de la liquidez. La determinación del tipo de interés. El concepto de liquidez y el Banco Central. La organización del Banco Central. Dinero y precios. La relación de cambio frente a otras unidades de cálculo. Un análisis más profundo de la formación del cambio extranjero. Los tipos de cambio fijos y libres. Inflación y deflación. La meta de la política monetaria. Los medios para el mantenimiento del patrón oro. La estabilización del nivel de precios. La regulación del nivel de precios en forma inversamente proporcional a la productividad. La estabilización de la actividad económica.

HAGEN, EVERETT E., Editor. *Planeación del desarrollo económico*. México, Fondo de Cultura Económica, 1964. 461 págs.

En este volumen están reunidos los trabajos de un grupo de economistas especializados en la planeación y conectados con la realidad económica de varios países. Esta obra tiene como propósito directo ayudar a los países, subdesarrollados o no, a resolver sus problemas de planeación basándose en la experiencia de otros. Los temas tratados son los siguientes: Objetivos e instrumentos de la planeación del desarrollo económico. Una década de experiencia en Birmania, Paquistán y la India. Planeación formal separada de la acción en el Japón. Planeación formal incompleta: el caso de México. Planeación socialista descentralizada: Yugoslavia. Un intento de planeación en un estado tradicional: Irán. Planeación económica de un país en transición: Nigeria. Un país

técnicamente adelantado: Inglaterra. La naturaleza de un buen plan y la maquinaria para un buen proyecto. Algunas dificultades y algunas soluciones.

TRECKER, HARLESCH B., *El trabajo social en grupos*, por Harleigh B. Trecker y Audrey R. Trecker. Buenos Aires. Bibliográfica Omeba, 1965. 166 págs.

Este libro ha sido escrito para los miles de ciudadanos que actuarán como líderes o dirigentes de los cientos de miles de pequeños grupos que existen y funcionan en las comunidades modernas. Los temas tratados son los siguientes. El dirigente del grupo. Realización de tareas en grupo. Empleando nuestros conocimientos acerca de los grupos. Cómo conocer a un grupo. Cómo dirigir una reunión de comisión. Cómo conducir la discusión. Cómo trabajar con grupos numerosos. Cómo trabajar con comisiones. Planificación y tarea complementaria. Cómo planificar y llevar a cabo la publicidad del grupo. Cómo manejar las finanzas del grupo. Cómo poner en acción al grupo. Cómo enfocar los problemas corrientes del grupo. Cómo comprobar la obra del grupo. Hacia nuevas perspectivas en la dirección de grupos.

MYRDAL, GUNNAR, *Los efectos económicos de la política fiscal*. Madrid, Aguilar, 1962. XVII, 360 págs.

El profesor Myrdal hace en este libro un análisis de los efectos próximos y remotos de un sistema tributario, de cómo debe dirigirse el gasto público para conseguir distintos fines que se presentan en forma alternativa y, finalmente, dónde está el lazo de unión entre la política fiscal y la monetaria. Los temas tratados son: Relación de la hacienda pública con la vida económica privada. Los efectos a largo plazo de las modificaciones en el sistema financiero. La nivelación presupuestaria a corto y a largo plazo. Los efectos a corto plazo de la política financiera, desde el punto de vista de la política de la coyuntura.

ANDERSON, NELS, *Sociología de la comunidad urbana, una perspectiva mundial*. México, Fondo de Cultura Económica, 1965. 619 págs.

Este libro estudia la expansión de cierta forma de vida urbana a través de la influencia del industrialismo en proceso de dispersión por todos los países. Esta sociología de la comunidad urbana estudia en gran parte el urbanismo norteamericano, pero también da una visión sistemática y comparada de países diversos, urbanizados o no, desarrollados o no, urbanos o rurales, tales como Inglaterra, Paquistán, Francia, Irlanda, Guatemala, Alemania, Austria, México, Irán y otros de África y Asia.

Los capítulos de este libro son los siguientes: El urbanismo como modo de vida. La naturaleza de la comunidad. Las comunidades y su historia natural. La aldea frente al urbanismo. Ubicación de la comunidad y ocupación de espacio. El urbanismo y los fenómenos de la población. El movimiento de la población. El urbanismo y sus incongruencias. Conducta de la comunidad colectiva. Grupos y clases bajo el urbanismo. El urbanismo y la familia. El trabajo de la comunidad. El trabajo y su sitio bajo el urbanismo. El ocio: subproducto del urbanismo. Algunos aspectos económicos de la vida urbana. El bienestar en la comunidad moderna. El cambio social y el conformismo bajo el urbanismo. El urbanismo y el control de los recursos.

ALPORT, GORDON W., *La naturaleza del prejuicio*. Buenos Aires, EUDEBA, 1963. 575 págs.

Es ésta la más completa obra que se ha escrito sobre esa enfermedad social que se llama prejuicio. El autor, que es profesor de psicología de la Universidad de Harvard, publicó varios libros en materia de psicología, tanto para los estudiantes universitarios, como para los lectores que se preocupan por estos problemas.

Los temas tratados son los siguientes: La parcialidad en los modos de pensar. Diferencias entre grupos. Modos de percibir y pensar las diferencias entre grupos. Factores socioculturales. Cómo se adquiere el prejuicio.

La dinámica del prejuicio. La estructura del carácter. Reducción de las tensiones entre los grupos.

MEYNAUD, JEAN, *Las actitudes políticas, por Jean Meynaud y Alain Lancelot*. Buenos Aires, EUDEBA, 1965. 125 págs.

Esta obra presenta los factores y los mecanismos que orientan los comportamientos de los ciudadanos respecto de la política, desde las decisiones electorales hasta la adhesión a un movimiento revolucionario. Los temas tratados son: Formación de las actitudes políticas. Modificación de las actitudes políticas. La tesis del dualismo derecha-izquierda. Las dos dimensiones del temperamento. Formación de las ideologías. Inserción de las ideologías en la vida política.

BUNGE, MARIO, *Intuición y ciencia*. Buenos Aires, EUDEBA, 1965. 174 págs.

Ésta es la primera obra completa en español acerca de la intuición y el intuicionismo en el pensamiento moderno. El autor considera las diferencias y similitudes que existen entre los diversos tipos de intuición, analizando cuáles son y cuáles pueden ser hoy los papeles de la intuición en la filosofía, la matemática y la ciencia.

POYEN, JACQUES, *El lenguaje electrónico, por Jacques Poyen y Jeanne Poyen*. Buenos Aires, EUDEBA, 1963. 63 págs.

El objetivo de este libro es estudiar las diversas maneras de abordar un problema para que pueda ser resuelto mediante computadoras electrónicas y describir los medios de que se dispone para comunicar información a una máquina. Se determinan los campos de aplicación de las máquinas digitales, de las cuales se hace una descripción sumaria.

STANBURY STOCKTON, R., *Introducción a la programación lineal*. Bilbao, Deusto, 1965. 104 págs.

Este libro ha sido escrito para iniciar a los estudiantes de administración de empresas en los métodos de programación lineal. Es un bosquejo

de los conceptos básicos, dejando para obras más completas y especializadas el profundizar en esta materia de tanta importancia y actualidad. Su exposición es sencilla y clara, lo que lo hace asequible incluso a lectores sin preparación matemática profunda. Los títulos de los capítulos son los siguientes: Programación lineal y toma de decisión. Linearidad y ecuaciones lineales. El método gráfico. El método simplex. El método de transporte.

DAVIS, KINGSLEY, *La sociedad humana*. Buenos Aires, EUDEBA, 1965. 2 vols.

Esta obra está dedicada a los estudios de la sociología; empero, por su carácter general será también de interés para el público culto que se preocupe por los problemas sociológicos. Los temas tratados en este libro son: La naturaleza de la sociedad humana. El individuo y su sociedad. Grupos principales. Instituciones principales. Población y seguridad. Cambio social.

Revista de Revistas

PUBLIC ADMINISTRATION, JOURNAL OF THE ROYAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION. London, Volume 44, Spring, 1966.

Contenido: La maquinaria para el planeamiento económico: I, El Departamento de Asuntos Económicos, por Sir Eric Roll; II, El Consejo Nacional de Desarrollo Económico, por Sir Robert Shone; III, Los Consejos y Juntas de planeamiento económico regional, por A. W. Peterson; IV, El Ministerio de Tecnología, por Sir Maurice Dean; V, El sector público, por Sir Richard Clarke. La organización del gobierno central británico, enero 1962-octubre 1964, por F. M. G. Willson. Informaciones. Bibliografía.

MANAGEMENT SCIENCE, JOURNAL OF THE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES. Baltimore, Volume 12, Number 4, December, 1965.

Contenido: Acerca de la teoría de estructuras divisionales: algunos aspectos de la centralización y descentralización del control y la adopción de decisiones, por Zenón S. Zannetos. Los procesos de decisión intra-organizativa que influyen sobre el presupuesto en personal de un Departamento de Procesamiento de Datos, por C. Edward Weber. El equilibrio entre la precisión y la simplicidad para determinar los puntos en que deben efectuarse los nuevos pedidos, por Joseph A. Hunt. Estrategias competitivas para lanzar al mercado un nuevo producto durante su ciclo de vida, por Philip Kotler. Resumen y evaluación de los recientes trabajos sobre medición de la productividad de las agencias federales, por John W. Kendrick. Un problema de envasado, por Richard C. Wilson. Gerentes y científicos, por Donald F. Heany. Informaciones. Bibliografía.

MANAGEMENT SCIENCE, JOURNAL OF THE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES. Baltimore, Volume 12, Number 3, January, 1966.

Contenido: Programación dinámica, por Ronald A. Howard. Modelos de decisión Markovianos para los problemas del índice de productos defectuosos, por Morton Klein. Sobre los Juegos Estocásticos No Determinantes, por A. J. Hoffman y R. M. Karp. Diagonalización de las fórmulas cuadráticas por la Eliminación de Gauss, por Charles S. Beightler y Douglass J. Wilde. Ampliación de un teorema sobre una función convexa, por S. M. Sinha. Un teorema de dualidad para programación no lineal, por S. M. Sinha. La política de stocks ($s - 1, s$) bajo una demanda compuesta Poisson, por G. J. Feeney y C. C. Sherbrooke. Paso de un cliente de una fila a otra, por Ernest Koenigsberg. Programación de tareas independientes en procesadores paralelos, por Michael H. Rothkopf. Errores en la predicción de ventas y fluctuaciones del stock; errores casuales y ventas casuales, por Howard E. Thompson. Modelos de investigación teórica sobre control organizativo por medio de presupuestos con múltiples objetivos, por A. Charnes y A. C. Stedry.

MANAGEMENT SCIENCE, JOURNAL OF THE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES. Baltimore, Volume 12, Number 6, February, 1966.

Contenido: La ética de la decisión racional, por Kenneth E. Boulding. Uso de la simulación como recurso pedagógico, por John C. Porter, Maurice W. Sasieni, Eli S. Marks y Russell L. Ackoff. Simulación de un sistema a tiempo compartido, por Gerald H. Fine y Paul V. McIsaac. El índice de rendimiento medio de la inversión, por Kalman J. Cohen y Bruce P. Fitch. Enfoque del análisis de tiempos y costos con un modelo lineal, por W. H. Williams. Selección de fechas de entrega en el problema de programación para buques-tanque, por Lawrence E. Briskin. Una aplicación de la solución heurística del problema de dirección de las cuentas a cobrar, por Ferdinand K. Levy. Cómo ubicar un centro de distribución: aplicación de la computadora analógica, por Samuel Eilon y D. P. Deziel. Algunos de los factores involucrados en la determinación del éxito total de las decisiones, por Samuel G. Trull. Un modelo económico para la división del trabajo, por Maurice Kil-

bridge y León Wester. Noticias. Bibliografía.

MANAGEMENT SCIENCE, JOURNAL OF THE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES. Baltimore, Volume 12, Number 7, March 1966.

Contenido: Cómo presupuestar el capital para proyectos interrelacionados: análisis y síntesis, por H. Martin Weingartner. Un modelo Mín-Max. para stock, por Norman Agin. Enfoque lineal al problema del stock dinámico, por Adolf Diegel. Programación de los cambios a corto plazo en la producción, para minimizar los costos esperados a largo plazo, por Howard Kunreuther. Método dual para el problema del transporte generalizado, por Egon Balas. Ampliación del algoritmo Gomory de enteros mezclados a variables discretas mezcladas, por Robert E. Dalton y W. Llewellyn. Un algoritmo para resolver problemas de programación con enteros mezclados, por Norman J. Driebeek. Técnicas para eliminar coerciones no obligatorias y variables extrañas de los problemas de programación lineal, por Gerald L. Thompson, Fred M. Tonge y Stanley Zions. Acerca de algunas propiedades de los problemas de programación en forma paramétrica relativa a la programación fraccional, por R. Jagannathan. Notas. Bibliografía.

LA SCIENZA E LA TECNICA DELLA ORGANIZZAZIONE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE. Milano, Giuffrè, Anno XII, N° 4, Ottobre-Dicembre, 1965.

Contenido: Objetivos especiales de la acción administrativa. Explicación de la reorganización del Ministerio de Defensa, por Michele Calimeri. Notas para una moderna dirección general del personal, por Roberto Baffigo. El adiestramiento del personal, por Franco Faina. Observaciones en materia de controles internos: el control por parte de las uniones gremiales en las empresas públicas, por Marcello Amendola. Ciencia de la administración: sociología y organización, por Romano Bettini. La experiencia de la Escuela Superior de Administración Pública de América Central (ESAPAC), por Claudio Alhaique. Legislación y documentación. Informes y orientaciones de las administraciones públicas. Bibliografía. Noticias.

THE AMERICAN POLITICAL SCIENCE REVIEW. Menasha, Wisconsin, Vol. LX, N° 1, March, 1966.

Contenido: Decadencia de la ideología: una disidencia y una interpretación, por Joseph LaPalombara. Comentarios adicionales sobre "El final de la ideología", por Seymour Martin Lipset. Algunos elementos dinámicos de la lucha por la Presidencia, por Donald E. Stokes. La teoría del equilibrio de los partidos, por Gerald Garvey. Obligación y consentimiento, II, por Hanna Pitkin. La enseñanza con ayuda de simulación internacional y estudio de casos, por James A. Richardson, Lee F. Anderson, Margaret C. Hermann y Richard C. Synder. Vinculación entre las actitudes de los distritos electorales y algunas variables estructurales y ambientales en los estados norteamericanos, por Richard I. Hofferbert. Asambleas de los partidos y cohesión en los partidos parlamentarios canadienses, por Allan Kornberg. Bibliografía.

THE ANNALS OF THE AMERICAN ACADEMY OF POLITICAL AND SOCIAL SCIENCE. Philadelphia, Vol. 363, January, 1966.

Contenido: Introducción, por James C. Charlesworth. La ética; un homenaje a Lewis Miller Stevens, por Roy F. Nichols. ¿Debe el código de ética ser absoluto o relativo en la vida pública?, por Eugene Carson Blake. Algunos problemas éticos del Congreso, por Joseph S. Clark. Correctivos para la administración pública deshonesta e injusta, por Blair Bolles. Los funcionarios de los partidos políticos: su sensibilidad respecto al público, por Ivan Hinderaker. Un informe sobre la ética judicial, por Gray Thron. El Ombudsman: tribuno del pueblo, por Henry S. Reuss y Stanley V. Anderson. ¿Qué puede hacerse contra las triquiñuelas de los abogados y las demoras judiciales?, por Glenn R. Winters. La moral de la Medicina, por Oliver Garceau. ¿Puede ser contraria a la ética la religión organizada?, por Paul C. Empie. Periodismo; ilustración del público o interés privado, por John Tebbel. La ilustración para el público y la subversión de las normas éticas, por Gilbert Seldes. La moral en los negocios: algunas pre-

guntas no contestadas (o que quizás no tienen respuesta), por Arthur Selwyn Miller. La ética en los seguros —desde adentro—; visión hacia el exterior, por Henry K. Duke. Inescrupulosidad en la venta de mercaderías y en la propaganda, por E. T. Grether. Aspectos éticos de la política y conducta de los sindicatos, por Emanuel Stein. La ética y los patrioterros, por Mulford Q. Sibley. Algunos recientes acontecimientos en el estudio de los cambios sociales y culturales, por Bernard J. Siegel. Bibliografía.

THE ANNALS OF THE AMERICAN ACADEMY OF POLITICAL AND SOCIAL SCIENCE. Philadelphia, Vol. 364, March, 1966.

Contenido: Prefacio a la violencia, por Marvin E. Wolfgang. Algunas de las funciones sociales de la violencia, por Lewis A. Coser. La violencia y el ideal masculino: algunos datos cualitativos, por Jackson Toby. La violencia en la literatura norteamericana, por David Brion Davis. Controversias sobre la comunicación de la violencia a las masas, por Otto N. Larsen. La violencia: un método olvidado del comportamiento, por Bruno Bettelheim. Implicancia de estudios de laboratorio sobre la agresión para el control y regulación de la violencia, por Richard H. Walters. Delitos agresivos, por Ronald H. Beattie y John P. Kenney. La violencia y el delito organizado, por Gilbert Geis. Crímenes violentos de bandas en ciudades, por Walter B. Miller. La violencia en las cárceles, por John P. Conrad. Gradación de la violencia a través de su legitimación, por William A. Westley. La violencia en las luchas obreras norteamericanas, por Philip Taft. La violencia en las izquierdas y derechas fanáticas, por Arnold Forster. La violencia y el desarrollo de la humanidad, por Elton B. Mc-Neil. Últimas ideas sobre la expansión y las fluctuaciones de la economía, por Elmer C. Bratt. Bibliografía.

DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA. Madrid, Nº 96, diciembre de 1965.

Contenido: La articulación en cuerpos de la función pública española, por Andrés de la Oliva de Castro. El delegado parlamentario en los países escandinavos, por Juan Manuel Priego Durán. Los servicios periféricos de

los departamentos ministeriales, por J. L. V. Sobre el sistema de provisión de puestos de trabajo en la ley de Funcionarios, por C. L. S. La administración pública en Hispanoamérica. Crónica. Bibliografía.

DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA. Madrid, Nº 97, enero de 1966.

Contenido: Reflexiones sobre la función pública en 1985., por M. Marceau Long. Problemática de los servicios generales en la administración española: su dependencia funcional y encuadramiento orgánico, por L. de la Morena y de la Morena. Reglamentos orgánicos de los departamentos ministeriales, por J. A. M. La legalización de las certificaciones del Registro Civil, trámite innecesario, por M. C. Crónica. Bibliografía. Noticias.

DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA. Madrid, Nº 98, febrero de 1966.

Contenido: Los informes administrativos como actos de instrucción del procedimiento administrativo, por Francisco González Navarro. Educación y desarrollo, por Juan Manuel Paredes Grosso. Notas. Crónica. Bibliografía.

ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO. Bogotá, Nº 7, 1965.

Contenido: La E.S.A.P. y la reforma del congreso, por Guillermo Nannetti Concha. Fundamentos socio-económicos del desarrollo en Colombia, por Jorge Echeverri Herrera. La ética y el Estado moderno, Guillermo Nannetti Concha. La administración pública y el comportamiento del funcionario, por Rafael Rivas Posada. La descentralización, planeación y desarrollo del Huila, por Gabriel Calderón Molina. Estado actual de la investigación Científica en Colombia, por J. Hernando Ordóñez. Aproximaciones al Oriente eterno, por Leopoldo Borda Roldán. Noticia sobre el Emirato de Kuwait, por Carlos Borda Mendoza. Administración y planeación, por Eustorgio Sarria. Estructura administrativa y derecho administrativo derivados del planeamiento económico y social, por André De Laubadaire. Técnicas administrativas de la planificación económica y social, por Campo E. Márquez. Acuerdo reglamenta-

rio de los cursos del Instituto de Administración General. Noticias. Bibliografía.

REVISTA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
Río Piedras, Puerto Rico, Vol. II,
Nº 2, diciembre de 1965.

Contenido: Ética y política, por Ursula von Eckardt. El nuevo sistema de comisiones permanentes de la Cámara de Representantes de Puerto Rico, por Raúl Serrano Geys. Tendencias contemporáneas en la administración pública, por F. José Monsanto. Cumplimiento de los contratos de servicios por becarios de medicina del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, por Juan A. Arill Miranda. Discurso pronunciado por el Hon. Luis Muñoz Marín en la Asamblea de la Sociedad Puertorriqueña de Administración pública: Ponencias de Severo E. Colberg y Antonio Cuevas Viret. Las actividades ciudadanas y su relación con el presupuesto, por Guillermo Irizarry. Criterios para la Inversión de fondos por Fomento en proyectos de industrias puertorriqueñas, por Eliezer Curet y Alma I. Rodríguez. Informaciones.

O & BULLETIN. London, Volume 20,
Number 4, November, 1965.

Contenido: Programa de control de la computadora ICT 2400 en MPNI, Newcastle, por J. Sewell. Comentario sobre el informe "Medición de la productividad de los organismos del Gobierno Federal", por W. J. Bennett. ¿Está seguro de saber hacia dónde va?, por J. W. West. Estudio de las tareas de oficina, por M. Roberts. El pensamiento creador, por N. S. Kieran. Un programa nacional de inscripción, IIª parte, por Alan R. Needham. La microfilmación y la numeración de documentos, por R. S. Mackay. Es más fácil seguir el camino difícil, por S. M. Vaughan. Bibliografía.

O & M BULLETIN. London, Volume 21,
Number 1, February, 1966.

Contenido: La maquinaria gubernamental en Gran Bretaña: cambios a partir de marzo de 1965. Mecanización de la contabilidad de la Oficina Recaudadora, por A. L. Pollard. Ventas radioactivas, por R. R. Duly. Aprendiendo a programar según un siste-

ma programado, por D. J. Rooney. Documentos para exportación simplificados, por H. K. Good. Análisis de problemas organizativos, por J. C. Bourn. Algunos aspectos de la disposición racional de las oficinas, por K. H. A. Witchell.

PHILIPPINE JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION. Manila, Volume IX,
Number 4, October, 1965.

Contenido: Una trilogía de líderes: Magsabay, Kennedy, Quezón, por Carlos P. Rómulo. El modelo prismático y los problemas de las comunicaciones, por E. H. Valsan. Aspectos formalistas de la administración penal contemporánea en las Filipinas, por Leodegario V. Soriano. El Proyecto de Asistencia Técnica: supuestos y propuestas, por Evangelos John Rizos. La política en la Manila metropolitana, por Aprodicio A. Laquian. Evaluación al impuesto a los bienes raíces en cuatro barrios filipinos, por Leodegarios M. Ilag. El sistema "pork barrel" (sumas asignadas a un legislador en la Ley de Obras Públicas, destinadas exclusivamente a obras públicas que éste elija), por Ledivina C. Vidallón y Benjamín V. Cariño. Respuesta a Dr. Merlin Magallona, por Remigio E. Agpalo. La urbanización y el gobierno local en la India, por Néstor M. Pilar. Bibliografía.

CANADIAN PUBLIC ADMINISTRATION, JOURNAL OF THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION. Toronto, Vol. VIII,
Number 4, December 1965.

Contenido: La Función Pública francesa y el Servicio Civil inglés, por Roger Grégoire. La Escuela Nacional de Administración francesa, por Roger Grégoire. El Consejo de Estado, por Roger Grégoire. La maquinaria de las relaciones federal-provinciales, Parte I, por Edgar Gallant: Parte II, por R. M. Burns. Análisis estratégico de las organizaciones administrativas, por Vincent Lemieux. El regionalismo y el servicio público, por A. F. W. Plumtree. La Oficina de Organización del Gobierno, por G. V. Tunnoch. Bibliografía.

CANADIAN PUBLIC ADMINISTRATION, JOURNAL OF THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA. Toronto,
Vol. IX, Number 1, Mars, 1966.

Contenido: Tres enfoques para determinar la oportunidad para la descentralización de la organización política, especialmente en sistemas federales, por André Gelinas. Una perspectiva diferente acerca del federalismo canadiense, por Edwin R. Black y Alan C. Cairns. El gobierno metropolitano: problemas y soluciones, por William A. Robson. Desarrollo del gobierno local canadiense: algunas fases de los sistemas administrativos con Comisionado y con Intendente municipal, por Dennis A. Young. La contabilidad municipal en el Canadá y su ajuste a la realidad, por A. Beedle. Gaspé: un estudio de casos sobre planeamiento regional, por Jean-Baptiste Bergevin. La nueva ley de Servicio Civil en la provincia de Quebec, por J. I. Gow. Análisis comparativo sobre el movimiento en la Administración Pública, por Robert J. Jackson. Bibliografía.

REVISTA DE DIREITO PÚBLICO E CIÊNCIA POLÍTICA. Rio de Janeiro, Vol. IX, Nº 1, Jan.-Março, 1966.

Contenido: La estructura del poder en las naciones federales, por Charles Aikin. La organización de los poderes en la constitución del Estado de Guanabara. Legislación y Poder Ejecutivo, por Luiz Navarro de Brito. Clases sociales rurales y cooperativismo agrícola: nota de investigación, por Gláucio Ary Dillon Soares. El comunismo en los países del mundo libre, por Francisco Leone. Jurisprudencia. Noticias.

MANAGEMENT INTERNATIONAL. Wiesbaden, Nº 6, 1965.

Contenido: Diagnóstico dentro de la empresa, por Jorge Chapiro. Algunos problemas referentes a la enseñanza de la administración de empresas en Gran Bretaña: solución propuesta, por E. N. Corlett. Base ideológica de las relaciones industriales en Gran Bretaña, por A. J. M. Sykes. Estudio comparativo de las ideas y métodos de comunicación en la gran industria, por Edward W. Fox. Noticias. Bibliografía.

MANAGEMENT INTERNATIONAL. Wiesbaden, Nº 1, 1966.

Contenido: La dirección de las su-

curiales europeas en los Estados Unidos, por Jean-Luc Rocour. Para una dirección equitativa de las empresas: vías de recurso abiertas a las distintas categorías de empleados, por William G. Scott. El ajuste de los métodos educativos a los cambantes objetivos de la Dirección de Enseñanza, por Bela Gold. Aspectos metodológicos de la dirección de la educación a nivel universitario en países en desarrollo, por A. J. Young. Noticias. Bibliografía.

THE POLITICAL QUARTERLY. London, Vol. 37, Nº 2, April-June 1966.

Contenido: Gobierno local en el Estado de Bienestar, por William A. Robson. Lo conurbano y lo regional, por Sir William Hart. Re-estudio del marco tradicional, por J. A. G. Griffith. El liderazgo y la representación en el gobierno local, por L. J. Sharpe. Enemigos dentro y fuera de las puertas, por T. J. O. Hickey. La asociación en la teoría y en la práctica, por Sir Frances Hill. Finanzas locales, por D. N. Chester. El Servicio del gobierno local, por Henry Maddick. Bibliografía.

THE INDIAN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION. New-Delhi, Vol. XI, Nº 4. Oct.-Dec. 1965.

Contenido: Liderazgo administrativo, por Asoka Mehta. El señor Papeleo, por L. K. Jha. Planeamiento de la familia; planes y acción, por Nicholas J. Demerath. La investigación en las universidades de la India, por T. R. Seshadri. El gobierno de la Calcuta metropolitana, por Mohit Bhattacharya. Cómo capacitar al administrador; el problema de la motivación, por R. P. Khosla. Planeamiento de la dotación gerencial a nivel nacional y de la sociedad comercial, por K. N. Butani. La organización administrativa para el desarrollo regional - La experiencia de Punjab, por R. N. Chopra. La Cuarta Comisión de Finanzas, por P. C. Mathur. Informaciones. Bibliografía.

KYKLOS. Basel, Vol. XIX, Fasc. 1, 1966.

Contenido: ¿Qué podemos esperar de una Teoría del Desarrollo?, por Harvey Leibenstein. La tiranía de las pequeñas decisiones: fracasos en el mercado, imperfecciones y límites de la Economía, por Alfred E. Khan. Polí-

ticas económicas en una democracia, por Peter Bernholz. Algunas limitaciones a la Optinidad del Comportamiento Grupal, de Pareto, por Clem Tisdell. Determinación monopolista de los arriendos en las zonas rurales subdesarrolladas, por Anthony Bottomley. La carne vacuna y el bienestar económica, por S. N. Mishra. Bibliografía.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL.
Rio de Janeiro, Nº 75, Marzo-Abril 1966.

Contenido: Política de desarrollo urbano del gobierno, por H. J. Cole. Investigación para el planeamiento urbano, por Francisco Whitaker Ferreira. Recursos financieros de los gobiernos locales, por Ramiro Cabezas Masas. Siete problemas de presupuesto y contabilidad, opinión del I.B.A.M. Instituto de Previsión de los empleados municipales, por Eurico Andrade Azevedo. Noticias. Legislación y jurisprudencia. Bibliografía.

PUBLIC PERSONNEL REVIEW. Chicago,
Volume 27, Number 1, January 1966.

Contenido: Panorama del Personal-1965: I. Acontecimientos en las relaciones empleador-empleado en el servicio Federal canadiense, por John J. Carson; II. En el nivel federal de los EE.UU., por John W. Macy, Jr.; III. En las provincias canadienses, por Donald J. Collins; IV. En las ciudades canadienses, por John R. Stuart; V. El Estado en los Estados Unidos y la escena local, por Keith Ocheltree. Un concepto que toma cuerpo acerca de las carreras, por O. Glenn Stahl. La tendencia a la obsolescencia: su significado para los directivos, por Félix M. López, Jr. Regreso a la Municipalidad - Observaciones de un burócrata convertido en hombre de negocios, por Richard P. Graves. Incorporación de las estimaciones sobre pérdidas en las jubilaciones al proceso de planeamiento del personal, por George W. Mayeske y Albert S. Glickman. Naturaleza cambiante de la Administración del personal público en la Columbia británica, por Hugh M. Morrison. Características de los buenos funcionarios inspectores de la libertad condicional, por Shoukry D. Saleh y Daniel W. Goughlan. Un estudio de los requerimientos en personal gerencial,

por H. L. Halcomb, Jr. Bibliografía. Editorial.

PUBLIC PERSONNEL REVIEW. Chicago,
Volume 27, Number 2, April 1966.

Contenido: Complejidades organizativas de las Agencias del Personal Público, por Robert E. Stauffer, Peter M. Blau y Wolf V. Heydebrand. Las más altas categorías a los cincuenta —o menos— años, por David T. Stanley. La psiquiatría comunal requiere una moderna gerencia de personal, por O. K. Stephens y C. M. Rappaport. El programa de salarios y jornales de Illinois, por Maude Myers. Las pruebas de aptitud para operadores de máquinas, por Hussain Mustafá. Un programa de mantenimiento preventivo humano, por Albert Dector. El conflicto Ejecutivo-Legislativo y el Administrador de Personal, por Norman Meller. Cómo descubrir las actitudes de los miembros de los sindicatos en los empleos públicos y privados, por Justus D. Sundermann. Establecimiento de un sistema de mérito en el Ecuador: informe, por Robert M. Thrash. El prejuicio cultural en la selección, por Ollie A. Jensen. Programa de preparación para la jubilación, por Ira Podnos. Bibliografía. Editorial.

TRAINING AND DEVELOPMENT JOURNAL.
Fairfield, Conn., Vol. 20, Nº 4, April, 1966.

Contenido: Teorías acerca de la enseñanza, y adiestramiento, por Leslie E. This y Gordon L. Lippett. La preparación profesional de los directores del adiestramiento, por Leonard Nadler. ¿Qué enseñan los incidentes críticos a la Dirección?, por George W. Mayeske, Francis L. Harmon y Albert S. Glickman. Novedades en tableros, por Eldon F. Gunter. Informaciones.

CIVIL SERVICE JOURNAL. Washington.
Volume 6, Number 2, October-December, 1965.

Contenido: Nuevas metas para proporcionar iguales oportunidades de empleo, por John W. Macy, Jr. El Director y la salud del empleado, por Nicholas J. Oganovic. Mejoramos nuestro servicio al público, por Irving Kator. EVA: un trabajo de equipo efectuado por empleados públicos, por Robert R. Gilruth y David L. Schwartz. Inversión en juventud, por Sylvia J. Bayliss. Legislación, bibliografía.

ANÁLISIS DE PUESTOS

Acción — La del Académico de otro tipo, la siguiente definición de análisis "distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos".

En materia de Administración de Personal podría definirse análisis de puestos como el examen crítico de las características constitutivas de un puesto (ver "puesto").

Definición — La definición que se propone, aparentemente incompleta, corresponde estrictamente al primer paso de un proceso que, denominando de distintas formas — Evaluación de Puestos, Clasificación de Puestos, Estudio de Puestos — sirve de base a dos etapas posteriores: La Valoración y la Clasificación (ver estos vocablos).

No es fácil separar nitidamente cada uno de estos pasos y en muchos textos estos se ven confundidos, especialmente los de Análisis y Valoración propiamente dichos.

La tarea analítica comienza con la descripción del puesto, vale decir, su descomposición en sus partes esenciales, y termina con la valoración de sus partes.

Esta descripción es un proceso de identificación, en donde por el concepto de análisis. El análisis en esta etapa remite a la identificación del límite preciso que lo separa de la descripción del puesto que le precede, así de su valoración, que le sucede.

Los límites de esta etapa analítica que llamaremos específicamente "análisis de puestos" se definen en términos de las obligaciones, deberes y las tareas que se realizan para cumplir con esas obligaciones. Pero esta identificación analítica no supone ninguna forma de valoración, pues aún no hemos estudiado el correspondiente "juicio crítico" o más apropiadamente "juicio de valor", ni en términos absolutos ni en términos relativos.

Entendemos que una valoración en términos absolutos (que no se forma en todos los sistemas, ya que el del ranking no lo requiere) está fuera del alcance de esta etapa, pero indudablemente una valoración en términos de relación de importancia o de incidencia de cada tarea con respecto de las demás o en relación con el conjunto de las que conforman el puesto que examinamos es privativa de ella.

Porque la finalidad del análisis es determinar cuáles son los elementos que juegan la esencia del puesto desmenuándolo de lo accidental o accesorio. De donde se sigue que la primer operación consistirá en separar las tareas componentes de un puesto en dos grupos. Las que lo definen específicamente por una parte, y las que no son esenciales al mismo, por la otra.

Una vez contrastados estos dos grupos bastará con el valor del análisis de centrarse fundamentalmente en los primeros, es decir, en los que definen el puesto en cuestión. Prácticamente la metodología analítica que se sigue dependerá de la finalidad última del proceso: Valoración, Clasificación, o, por ende, la incidencia de los caracteres no esenciales variará en función de dicha finalidad.

Pero, fundamentalmente, el análisis se efectúa en relación con lo que se ha dado en llamar los factores, esto es, ciertas características propias a todos los puestos (responsabilidad, capacidad, experiencia, etc.) sobre las que se apoya el análisis permitiendo su valoración y posterior clasificación.

DICCIONARIO - MANUAL

DE

ADMINISTRACION PUBLICA

ANÁLISIS DE PUESTOS

Acepción — La Real Academia da, entre otras, la siguiente definición de análisis: “distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos”.

En materia de Administración de Personal podría definirse análisis de puestos como el examen crítico de las características constitutivas de un puesto (ver “puesto”).

Doctrina — La definición que se propone, aparentemente incompleta, corresponde estrictamente al primer paso de un proceso que, denominado de distintas formas —Evaluación de Puestos, Clasificación de Puestos, Estudio de Puestos— sirve de base a dos etapas posteriores: La Valoración y la Clasificación (ver estos vocablos).

No es fácil separar nítidamente cada uno de estos pasos y en muchos textos éstos se ven confundidos, especialmente los de Análisis y Valoración propiamente dicha.

La tarea analítica comienza con la descripción del puesto, vale decir, su descomposición en las funciones y atribuciones que le son propias.

Esta descomposición del todo en sus partes constitutivas, coincide con el concepto de análisis. El Análisis como etapa resultaría indefinido, vale decir sin límite preciso que lo separe de la descripción del puesto, que lo precede, ni de su valoración, que le sucede.

Nos limitaremos a señalar las características de la etapa que llamaremos específicamente Análisis, teniendo en cuenta las acotaciones precedentes. Al término de su descripción hemos obtenido un cierto número de “hechos”: obligaciones, derechos y las tareas que se realizan para cumplir con esas obligaciones. Pero esta identificación analítica no supone ninguna forma de valoración, pues aún no hemos emitido el correspondiente “juicio crítico” o más apropiadamente “juicio de valor”, ni en términos absolutos, ni en términos relativos.

Entendemos que una valoración en términos absolutos (que no se formula en todos los sistemas, ya que el del ranking no lo reconoce) está fuera del alcance de esta etapa, pero indudablemente una valoración en términos de relación de importancia o de incidencia de cada tarea, con respecto de las demás o en relación con el conjunto de las que conforman el puesto que examinamos, es privativa de ella.

Porque la finalidad del análisis es determinar cuáles son los elementos que hacen a la esencia del puesto desbrozándolo de lo accidental o accesorio. De donde se sigue que la primer operación consistirá en separar las tareas componentes de un puesto en dos grupos. Las que lo definen específicamente por una parte, y las que no son esenciales al mismo, por la otra.

Una vez establecidos estos dos grupos sustantivos, la labor del analista ha de centrarse fundamentalmente en los rasgos esenciales, definitorios del puesto en cuestión. Evidentemente, la metodología analítica que se adopte dependerá de la finalidad última del proceso (Valoración, Clasificación) y, por ende, la incidencia de los caracteres no esenciales variará en función de dicha finalidad.

Però, fundamentalmente, el análisis se efectúa en relación con lo que se ha dado en llamar los factores, esto es, ciertas características comunes a todos los puestos (responsabilidad, capacidad, experiencia, etc.) sobre los que se apoya el análisis permitiendo su valoración y posterior clasificación.

En consecuencia, el análisis de un puesto (o de los puestos), supone un examen crítico de los componentes del mismo y su interpretación en términos de los factores que lo componen. Vale decir: el análisis es una operación intelectual mediante la cual seleccionamos y relacionamos esos componentes, según la naturaleza de las obligaciones y responsabilidades que son inherentes a cada puesto en función de los "factores", dentro de un orden dado y en búsqueda de un objetivo prefijado.

E. B. GALARRAGA

Bibliografía: E. Lanham, Ph. D.: **Valuación de puestos.** John A. Patton-C. Littlefield: **Valoración de tareas.** Comisión del Servicio Civil de los EE. UU.: **El proceso de la clasificación.**

ARCHIVO

Acepción — Conjunto de documentos públicos o privados que se custodian en un local. (Real Academia Española, Diccionario de la Lengua).

En Administración Pública: Conjunto de documentos guardados en un lugar destinado a ese efecto y de acuerdo con un orden.

Doctrina — No todo conjunto de documentos —y debe tomarse el término en su acepción más lata— constituye un archivo; para que tal cosa ocurra es necesario que ese conjunto esté ordenado de acuerdo con una norma y se encuentre en un lugar destinado a su guarda. Para algunos autores esta definición sería incompleta, pues habría que agregar que los documentos deben haberse originado o recibido durante la tramitación de un asunto público. Parece que esta aclaración es superflua, ya que es evidente que los únicos documentos que la administración guardará son aquéllos que sirvan como prueba de las tramitaciones realizadas o por su valor informativo, es decir, documentos que se han originado o recibido durante una tramitación pública.

Los papeles no deben conservarse porque sí; es necesario que exista una razón —la razón última es la necesidad de consulta— y, por consiguiente, que sepamos el lugar donde se encuentran.

Pero el saber el lugar en que se encuentra un papel no facilita sino de manera relativa su consulta, ya que debe localizársele entre la totalidad de los que allí se encuentren; esa localización es posible efectuarla más o menos rápidamente si los documentos se han guardado de acuerdo con un orden.

La costumbre de guardar documentos en un lugar destinado a ese efecto y en un orden determinado ha creado infinidad de archivos.

En algunos archivos las consultas son prácticamente nulas, debido a que los documentos que los forman han perdido interés para la administración; a estos archivos se les dá el nombre de "archivos muertos".

Por el contrario, se conocen con el nombre de "archivos vivos" aquellos compuestos por documentos que son consultados constantemente.

En los estudios de racionalización de procedimientos se habla de "archivo provisional o transitorio" y de "archivo definitivo".

El "archivo provisional" no es, en la mayoría de los casos, un "archivo" tal cual se ha definido el vocablo. Con la expresión que se está considerando más se quiere indicar el retiro momentáneo de un documento que, más tarde, volverá a aparecer en el procedimiento. Este retiro momentáneo se hace guardando el documento en algún lugar que puede ser o no el destinado a tal efecto y esa guarda puede hacerse de acuerdo con un orden.

El "archivo definitivo" indica que el documento desaparece definitivamente de un procedimiento, sin que ello implique su destrucción. Generalmente el archivo definitivo se produce ingresando el documento en un "arazón —la razón última es la necesidad de consulta— y, por consiguiente,

Bibliografía: Silvestre, Emilio Cortin: **Manual de Archivo**. Imprenta Rincón, Santo Domingo, 1949; Rafael, Llobet Bori: **Manual Práctico de Clasificación y Archivo, descripción completa y detallada de todos los sistemas de archivar y clasificar fichas, correspondencia, documentación, etc., en las modernas organizaciones comerciales**, Editorial Cultural, Barcelona.

ACERCA DE...
Acepta — Conjunto de documentos públicos o privados que se custodia en un local. (Real Academia Española, Diccionario de la Lengua).

El Archivo Público...
No todo conjunto de documentos — y debe tomarse el término en su acepción más lata — constituye un archivo para que tal cosa ocurra es necesario que ese conjunto esté ordenado de acuerdo con una norma y se encuentre en un lugar destinado a su guarda. Para algunos autores esta definición sería incompleta, pues habría que agregar que los documentos deben haberse originado o recibido durante la tramitación de un asunto público. Parece que esta aclaración es superflua, ya que es evidente que los únicos documentos que la administración guarda son aquellos que sirven como prueba de las tramitaciones realizadas o por su valor informativo de hechos, documentos que se han originado o recibido durante una tramitación pública.

Los papeles no deben conservarse porque si es necesario que exista una razón — la razón última es la necesidad de consulta — y por consiguiente, que sepanse el lugar donde se encuentran.
Para el saber el lugar en que se encuentran un papel no facilita sino de manera relativa su consulta, ya que debe localizarse entre la totalidad de los que allí se encuentran; esa localización es posible efectuarla más o menos rápidamente si los documentos se han guardado de acuerdo con un orden.
La costumbre de guardar documentos en un lugar destinado a ese efecto y en un orden determinado ha creado inutilidad de archivos.
En algunos archivos las consultas son prácticamente nulas, debido a que los documentos que los forman han perdido interés para la administración; a estos archivos se les da el nombre de "archivos muertos".
Por el contrario, se conocen con el nombre de "archivos vivos" aquellos conjuntos por documentos que son consultados constantemente.
En los estudios de racionalización de procedimientos se habla de "archivo provisional o transitorio" y de "archivo definitivo".
El "archivo provisional" no es, en la mayoría de los casos, un "archivo" tal cual se ha definido el vocablo. Con la expresión que se está considerando más se quiere indicar el hecho momentáneo de un documento que, más tarde volverá a aparecer en el procedimiento. Este hecho momentáneo hace guardando el documento en algún lugar que puede ser o no el destinado a tal efecto y esa guarda puede hacerse de acuerdo con un orden.
El "archivo definitivo" indica que el documento desaparece definitivamente de un procedimiento, sin que ello implique su destrucción. Generalmente el archivo definitivo se produce ingresando el documento en un "archivo" — la razón última es la necesidad de consulta — y, por consiguiente,

CLASIFICACION DE PUESTOS

Acepción — Según el diccionario de la Real Academia Española, **Clasificación** "es la acción y efecto de clasificar". **Clasificar** es "ordenar o disponer por clases". **Clase** es el "orden en que, con arreglo a determinadas condiciones o calidades, se consideran comprendidas diferentes cosas".

Llevado el vocablo "clasificación" al campo de la Administración de Personal, con el aditamento de "puesto" (ver este vocablo), y en sentido amplio, clasificación de puestos sería la acción y efecto de ordenar los puestos en una organización atendiendo a su naturaleza, complejidad, importancia relativa, etc.

Restringida la acepción al uso más generalizado que se le da en Administración de Personal, clasificación de puestos sería la catalogación sistemática de los diversos puestos de una organización, atendiendo a sus valores relativos.

Doctrina — Si bien las definiciones son claras en cuanto a la finalidad de la clasificación —ordenar por clases—, se aprecian, no obstante, diferencias en lo que respecta al ámbito de su aplicación. Efectivamente, las opiniones discrepan no en cuanto a lo que intrínsecamente debe entenderse por clasificación, sino en cuanto a la amplitud y alcance que el término encierra.

Para algunos autores, Clasificación de Puestos es la denominación con que genéricamente se abarca todo el proceso que involucra el Análisis de Puestos (Job Analysis), la Valoración de Puestos (Job Evaluation), la Clasificación de Puestos propiamente dicha (Job Classification) —para algunos Ordenamiento de Puestos— y, eventualmente, la fijación de remuneraciones.

Quienes así opinan consideran que, siendo la etapa de Clasificación de Puestos la que se apoya en las de Análisis y de Valoración (ver estos vocablos), a fin de establecer un ordenamiento en clases, debe ser tal término "clasificación de puestos" comprensivo de todo el proceso, y de allí la denominación que a éste se adjudica. Así, se definiría a la Clasificación de Puestos como una técnica de apreciación, enjuiciamiento y ordenación de un puesto por comparación con otros de la misma organización. Por tanto, serían, para los que sostienen este criterio, sinónimos de Clasificación de Puestos, Valuación de Puestos, Evaluación de Puestos, Valoración de Puestos, Estudio de Puestos.

Para otros autores, Clasificación de Puestos no es sino una de las etapas del estudio de puestos, cuyo cometido es ordenar los puestos en clases o grupos semejantes. En este sentido utilizan el vocablo que aquí se analiza, entre otros, los autores D. Chesler, R. Leukhat y J. Otis, quienes además lo aplican también para designar al método de Valuación de Puestos comúnmente llamado de Rangos o Jerarquización.

De entre estas posiciones, creemos que la siguiente definición nos determina claramente los límites dentro de los cuales debe ubicarse el término Clasificación de Puestos: "**Etapa de un estudio de puestos, que trata del ordenamiento o catalogación sistemática de tales puestos dentro de una estructura ocupacional —incluyendo a veces la asignación de valores monetarios—, con arreglo a los diversos elementos establecidos en la etapa de Análisis y ponderados en la etapa de Valoración**".

Dicho de otra forma, Clasificación de Puestos es sólo una etapa, que permite ubicar en categorías o clases los diversos puestos estudiados.

Así, y dentro de la mecánica del estudio de puestos, en tanto las etapas de Análisis y de Valoración buscan **diferenciar** tales puestos, la etapa de Clasificación busca **agrupar** dichos puestos, según clases o categorías determinadas.

M. A. DEMARIA

Bibliografía: Maynard, Harold B.: **Manual de Ingeniería de la Producción Industrial**, Ed. Reverté, Bilbao, España, 1961. Lanham A.: **Valuación de Puestos**, Ed. Continental, México. Otis, J. y Leukhat, R.: **Job-Evaluation**, Ed. Prentice Hall, New York, 1948. Herreiro, Aleixandre J.: **Manual de Valoración de Puestos de Trabajo**, Ed. Deusto, Bilbao, España, 1961.

RECURSO JERÁRQUICO

Acepción — Conceptualmente, recurso jerárquico sería todo medio jurídico para impugnar un acto administrativo ante el superior jerárquico del órgano que dictó el acto; no obstante, en el derecho positivo argentino, sólo se denomina así, en sentido estricto, a aquél que se interpone ante el **Poder Ejecutivo**.

Doctrina — El recurso jerárquico procede contra actos de funcionarios de jerarquía inmediatamente inferior a Subsecretario de Ministerio o Secretaría de Estado, en la Administración central; si el acto proviene de funcionarios inferiores a éstos, es necesario interponer previamente el recurso de revocatoria. Si el acto proviene de aquellos funcionarios o sus superiores, el recurso jerárquico procede directamente. Cuando se trata de actos de entes autárquicos o empresas del Estado, el recurso procede también directamente si ellos provienen de las autoridades superiores del ente o de la empresa.

Este recurso procede tanto por razones de ilegitimidad como de inopuntidad, salvo en el caso de los actos de entes autárquicos y empresas del Estado, en que sólo procede por razones de ilegitimidad; con todo, la ilegitimidad que hace viable el recurso es interpretada con sentido amplio, comprendiendo el control de razonabilidad, buena fe, incluso de la así llamada "discrecionalidad técnica" que la doctrina moderna ya rechaza en cuanto pura discrecionalidad. Al igual que los demás recursos administrativos, es un recurso netamente informal; en caso de ser improcedente por haber sido interpuesto fuera de término, la práctica administrativa y la doctrina de la Procuración del Tesoro de la Nación sostienen que debe dársele el carácter de "denuncia de ilegitimidad" para que el Poder Ejecutivo se pronuncie de todos modos sobre la jurisdicción del acto impugnado.

El recurso debe presentarse dentro de los quince días de la notificación del acto impugnado, o de producida la denegación tácita o expresa del recurso de revocatoria, y si bien está dirigido al Poder Ejecutivo, se tramita siempre en la Secretaría de Estado o Ministerio respectivo, el cual eleva el proyecto de Decreto pertinente a la firma del Presidente de la Nación. No existe término dentro del cual deba resolverse.

A. GORDILLO

Bibliografía: Bielsa, Rafael: **El recurso jerárquico**. Buenos Aires, 1965; Fiorini, Bartolomé: **Recurso jerárquico**. Buenos Aires, 1963; Gordillo, Agustín: **Procedimiento y recursos administrativos**. Buenos Aires, 1964, cap. IX; Pearson, Marcelo M.: **Del recurso jerárquico**. Buenos Aires, 1954.

RECURSO DE REVOCATORIA

Acepción — En el sentido original del término, y doctrinariamente correcto, el recurso de revocatoria sería aquél presentado ante el mismo órgano que dictó un acto, para que lo revoque por contrario imperio; en la práctica administrativa argentina, en cambio, es un recurso interpuesto ante la autoridad superior del funcionario u órgano del cual emanó el acto.

Doctrina: Este recurso se encuentra reglamentado en los decretos 7520/44, 21.680/49, 19.041/51 y 2126/61, y constituye un trámite previo a la interposición del recurso jerárquico, cuando el acto impugnado proviene de una autoridad administrativa con jerarquía inferior a Director General o cargo equivalente, en la Administración Central, o inferior a las autoridades superiores del ente, en la Administración descentralizada. El recurso debe dirigirse precisamente a esos funcionarios, constituyendo por ello una suerte de recurso jerárquico menor, nombre que también se le ha dado.

Se aplican a este recurso todos los principios generales del procedimiento administrativo, siendo por lo tanto informal su presentación ("principio del informalismo en favor del administrado") y debiéndose dar oportunidad de audiencia y prueba al interesado ("principio del debido proceso"). También se aplican los principios comunes en cuanto a qué actos son susceptibles de ser impugnados —aquéllos productores de efectos jurídicos inmediatos; no, por lo tanto, los meros informes, dictámenes o proyectos—; desde qué tiempo son impugnables —a partir de la notificación fehaciente—, etc.

El recurso de revocatoria debe ser interpuesto dentro de los quince días de la notificación del acto impugnado, los que se cuentan por días hábiles administrativos. Transcurridos diez días sin que la autoridad competente se pronuncie, se produce por expresa disposición del decreto 7520/44 denegación tácita, quedando ya abierta la vía para la interposición del recurso jerárquico dentro de los quince días subsiguientes. Con todo, si la autoridad inmediatamente inferior al Subsecretario de Estado, Director General, etc., que es la que debe resolver este recurso, lo hace con posterioridad a la denegación tácita, se reabre el término para interponer el jerárquico.

A. GORDILLO

Bibliografía: Canasí, José: **Los recursos jerárquicos y de revocatoria y el decreto n° 2126/61.** Anales de Legislación Argentina, t. XXI-A. pp. 441 y ss.; Gordillo, Agustín A.: **Procedimiento y recursos administrativos.** Ed. Alvarez, Buenos Aires, 1964, capítulo VIII; Pearson, Marcelo M.: **El recurso de revocatoria en la administración nacional.** Rev. de la Fac. de Derecho. Buenos Aires, 1950. n° 20, p. 998 y ss.

VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Acepción — La Real Academia Española define el término "valoración" como "acción y efecto de señalar a una cosa el valor correspondiente a su estimación; ponerle precio", al término "puesto" como "acción, empleo, dignidad, oficio o ministerio" y al vocablo "trabajo" como "esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza".

Las definiciones corresponden a la 1ª, 6ª y 4ª acepción, respectivamente.

Los términos evaluación, valuación, valorización, avaluación y tasación son sinónimos de valoración y los vocablos empleo, cargo, oficio y función lo son de puesto.

Doctrina — El concepto ha sido definido en forma diferente por cada autor.

Las definiciones particularizan el objetivo principal que el autor asigna al procedimiento que corresponde al concepto, o tratándose de definiciones descriptivas asimilan su significación a un sistema determinado.

Ramón de Lucas Ortueta lo define como el procedimiento de establecer y mantener una jerarquía de tareas, la cual permite adjudicar a cada una un pago justo y proporcional a su nivel e importancia para la empresa.

John A. Patton y C. L. Littlefield, con idéntico criterio, lo definen diciendo que el objetivo principal de la valoración de tareas consiste en "determinar la utilidad relativa de las distintas tareas de una empresa para establecer unos salarios diferenciales justos".

El Labor Education Center de la Universidad de Filipinas también lo define como una técnica empleada para medir el valor relativo de los empleos y que se usa para asegurarse que el dinero disponible para salarios será equitativamente distribuido.

El Netherlands Committee of Experts for Job Evaluation de La Haya lo ubica como el procedimiento que contribuye a establecer una clasificación justa del conjunto de funciones desempeñadas que puede tomarse como base para la fijación de salarios.

En las definiciones transcritas el objetivo es la justicia y la equidad.

El Centro Regional de Ayuda Técnica de México, en su Manual de Adiestramiento 127 — AID — incluye la definición siguiente: determinación del valor de cada uno de los puestos en relación con todos los demás de la organización, y esta determinación se basa en un análisis comparativo de los factores o elementos del empleo que se necesitan para hacer que las unidades hombre funcionen satisfactoriamente.

El objetivo en este caso es lograr un funcionamiento satisfactorio de las unidades hombre.

Otras definiciones corresponden a otros objetivos: economía, orden, comparaciones fáciles, etc.

Ramón de Lucas Ortueta lo define como el método sistemático de valorar en forma comparativa las dificultades que se presentan en una tarea con respecto a las que tienen otras actividades dentro de la misma organización.

El Industrial Job Evaluation System señala que es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma.

Dos definiciones comúnmente usadas son: una que dice: "Peso y medida de las tareas esenciales de un puesto o una clase en función de los factores de clasificación frente a otras clases, a los efectos de determinar el valor relativo del puesto o la clase en la estructura del plan de clasificación" y otra que lo define como el "procedimiento de apreciación y enjuiciamiento de un puesto para establecer su valor por comparación con otros de la misma organización".

En estas definiciones y también en algunas otras el concepto a definir se limita o precisa: "valor relativo", "dentro de una organización", "valoración comparativa", etc.

Todas estas definiciones son comprensivas de la acepción técnica que el concepto tiene en la actualidad dentro del marco de la Administración de Personal que lo comprende y del que para la doctrina constituye su base necesaria.

Una definición más general del concepto "valoración de puestos de trabajo" nos diría que es la acción y el efecto de señalar a un puesto de trabajo el valor correspondiente a su estimación.

ROBERTO PARDO ERREA

Bibliografía: E. Lanham, Ph. D.: **Valuación de Puestos**; John A. Patton-C. Littlefield: **Valoración de Tareas**; Ildefonso Carrascosa Valles-José Luis Gordillo Courcieres: **Clasificación de Trabajo y Valoración de méritos**; Luigi, Perego y Riccardo Riccardi: **La Valoración del Personal**; Boletín del Centro Regional de Ayuda Técnica, México; **Manual de Adiestramiento 127 AID**; Herreiro, Aleixandre: **Manual de Valoración de puestos de trabajo**; Gilmour, Roberto W.: **Calificación de Puestos de Trabajo**; De Lucas Ortueta, Ramón: **Valoración de Tareas y Estructuras de Salarios**; Pierre Escoubé: **Administración de Personal**.

Zink, Harold

Los sistemas contemporáneos de gobierno. México, Libreros Mexicanos Unidos, 1965. 1010 págs.

CONTENIDO: La Gran Bretaña. Francia. Alemania. Escandinavia. La Unión Soviética. Las Américas. Asia.

Dimock, Marshall E.

Principios y normas de administración. México, Libreros Mexicanos, 1965. 309 págs.

CONTENIDO: Exposición. Estrategia. Biología. Desarrollo. Equilibrio. Esferas de acción. Ética. Gobernación. Individuos. Funcionarios. Diferencias. Dirección. Organización. Proyectos. Decisiones. Motivación. Supervivencia. Desarrollo creativo.

Hendel, Charles W. (compilador).

Ensayos políticos de David Hume. México, Herrero Hermanos, 1965. 193 págs.

CONTENIDO: Sobre la libertad de prensa. Que la política puede convertirse en ciencia. Sobre los primeros principios de gobierno. Origen de la justicia y de la propiedad. Origen del gobierno. Contrato original. Obediencia pasiva. Independencia del parlamento. Monarquía absoluta o república. Partidos políticos. Libertad civil. Artes y ciencias. Comercio. Equilibrio del poder. Idea de un Estado perfecto.

Sauvy, Alfred

La burocracia. Buenos Aires, EUDEBA. 1965, 127 págs.

CONTENIDO: Ámbito y terminología. Historia. Empleados de las oficinas. Remuneración y cargas financieras. Las fuerzas internas y externas. Poder y responsabilidad. Oficinas frenos y oficinas motrices. El oficinista. Las comisiones. Oficinas internacionales. Las oficinas ante la opinión pública. La lucha contra la invasión burocrática. Conclusiones.

Pritchett, Herman C.

La Constitución americana. Buenos Aires, Tipográfica Editora Argentina, 1965. 951 págs.

CONTENIDO: El documento. El período preconstitucional. La convención constituyente. Enmiendas de la Constitución. Interpretación de la Constitución. Nación y Estado. Relaciones interestatales. El poder judicial. El poder legislativo. El poder ejecutivo. Amparo de los derechos individuales. Las libertades civiles. Censura de la prensa. Censura de la palabra. Libertad de asociación y las organizaciones subversivas. La libertad religiosa. Derecho del debido proceso. Protección igual de las leyes. Ciudadanía, naturalización e inmigración. Texto de la constitución.

Asch, Solomon E.

Psicología social. Buenos Aires, EUDEBA, 1964. 646 págs.

CONTENIDO: Doctrinas del hombre. Organización de los acontecimientos psicológicos. La transformación del hombre en la sociedad. Interacción humana. La expresión de las emociones. Personas y grupos. Necesidades sociales. El "ego". Interés social. Normas y valores. El fenómeno de la cultura y el problema del relativismo. Efectos de las condiciones de grupo sobre los juicios y las actitudes.

Broom, H. N.

Dirección y administración de negocios, por H. N. Broom y J. G. Longenecker. México, Hertero Hermanos, 1965. X, 928 págs.

CONTENIDO: Medio ambiente y dirección de empresas pequeñas. Problemas de iniciación de las empresas. Control financiero y administrativo. Programas y políticas de mercadotecnia. Dirección de operaciones de negocios. Relaciones jurídicas con el gobierno.

Blondé, Daniel

La gestión programada. Barcelona, Sagitario, 1965. XII, 279 págs.

CONTENIDO: La gestión. Los programas. Tipos de programas. Técnicas de programación. Control y revisión de programas. Seguridad de programas. La rentabilidad de la explotación. La financiación y la rentabilidad financiera. Medida económica y medida contable. Las inversiones.

Likert, Rensis

Un nuevo método de gestión y dirección. Bilbao, Deusto, 1965. 357 págs.

CONTENIDO: La dirección ante la tarea organizadora. Funcionamiento de grupos. Comunicación. El efecto de las mediciones en la práctica de la gestión. Algunas tendencias de tipo general. La supervisión eficaz. Un principio integrador y una visión de conjunto. Algunos tests empíricos sobre la nueva teoría. Organizaciones de carácter voluntario. La naturaleza de los grupos altamente eficaces. El sistema de interacción e influencia. La función de las mediciones. Visión comparativa de las organizaciones. Mirando el futuro.

Knapp, Horst

¿Por qué cambia el personal de la empresa?, la rotación interna y externa, causas y neutralización, su cálculo y sus costes, por Horst Knapp, L. Kroeber Keneth, Helmut Shlüter, W. B. Fridrich, Ewald Lange, Robert Fox y Friedrich Wehner. Barcelona, Sagitario, 1965. 162 págs.

CONTENIDO: El dominio del pleno empleo, tarea empresarial. El pleno empleo y sus consecuencias para la dirección de la empresa y la política de personal. Rotación: concepto, comprensión, causas, cómo combatirla. Control permanente de la rotación. Métodos para la determinación de los costes de las altas y bajas del personal de las empresas. Concepto, costes, interrelaciones y lucha contra la rotación. El mercado de trabajo en 1960.

Buffa, Elwood S.

Administración y dirección técnica de la producción. México, Editorial Limusa-Wiley, 1965. 653 págs.

CONTENIDO: Pasado y presente de la dirección de la producción. La dirección y la toma de decisiones. La función de la producción. Métodos analíticos en la dirección de la producción. Proceso de producción. Computadoras y automatización. Diseño y métodos de trabajo. Planeación de procesos. Localización de la planta. Operación y control de sistemas de producción.

Gordillo, Agustín A.

Empresas del Estado, empresas nacionalizadas, sociedades de economía mixta, sociedades del Estado, etc. Buenos Aires, Macchi, 1965. 186 págs.

CONTENIDO: Las empresas públicas como agentes del desarrollo. La descentralización, caracteres y problemas. La nacionalización. Las sociedades del Estado. La participación accionaria del Estado en empresas privadas. Las empresas del Estado. Las sociedades de economía mixta. La organización política y el desarrollo regional. Planificación, coordinación y control de la descentralización.

Figuera Andú, J.

Técnicas modernas de planificación, programación y control de proyectos PERT-CPM-ROY. 2ª ed. Madrid, S.A.E.T.A., 1966. 163 págs.

CONTENIDO: Planificación de un proyecto. Programación. Análisis. Control. Ventajas esenciales del sistema PERT-Tiempos. Organización del sistema PERT en las empresas. El método de los potenciales de ROY. Caso práctico. PERT-Costos. Aceleración del proyecto. Determinación de la línea de costos directos mínimos. Breve noticia del sistema RAMPS.

Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.

Planificación del desarrollo económico. New York, Naciones Unidas, 1963. 180 págs.

CONTENIDO: Naturaleza y función de la planificación. Formulación de planes. Ejecución de los planes. Organización y dirección de la planificación. Planes nacionales y política internacional. Observaciones finales. Proyecto presentado por el profesor M. Z. Bor.

Meier, Gerald M.

Desarrollo Económico, teoría, historia, política, por Gerald M. Meier y Robert E. Baldwin. Madrid, Aguilar, 1964. XIX, 592 págs.

CONTENIDO: El estudio del desarrollo económico. Teorías del desarrollo económico. Análisis clásico, marxista, neoclásico, de Schumpeter y post-keynesiano. Comparación de las teorías del desarrollo. Esquemas históricos del desarrollo económico. La aceleración del desarrollo en los países pobres. El mantenimiento del desarrollo en los países ricos.

Ojer, Luis

Orientación profesional. Buenos Aires, Kapelusz, 1965. XII, 215 págs.

CONTENIDO: La orientación profesional como rama de la psicología aplicada. La orientación personal, escolar, laboral o vocacional. El orientador profesional. El sujeto de la orientación. Profesiografía. Técnicas empleadas. La entrevista. El cuestionario y los tests. Las aptitudes. Diagnóstico de aptitudes sensoriales, psicofísicas e intelectivas. El análisis factorial. Práctica de la orientación. Aplicación de los tests. El consejo profesional. Campos de acción y función social de la orientación profesional. Organización del trabajo en la sociedad.