

La Reforma Administrativa en las Municipalidades

El propósito de este trabajo es brindar un conjunto de recomendaciones concretas, que contribuyan a hacer más eficaz la Administración Municipal. Constituye un programa sintético de reforma administrativa.

1. Estructura orgánica

1.1. La estructura orgánica, elemento imprescindible de toda institución, debe ser diseñada tendiendo a lograr una armonía y racionalidad en la división del trabajo, claras delimitaciones de competencia y evitar la superposición de funciones. Para ello, resulta de utilidad la redacción, aprobación formal y constante actualización de un manual de organización, que contenga los organigramas de cada unidad de trabajo existente y las respectivas descripciones de Misión y Funciones; esto impide la frecuente expansión injustificada de la estructura en forma vertical y horizontal. El manual deberá ser conocido por todo el personal, y estar a disposición del público.

1.2. El Manual de Organización del Municipio debe ser aprobado por Decreto del Intendente, y contener:

* El Organigrama general, donde se incluyan todas las unidades orgánicas existentes.

* El Organigrama de cada Secretaria.

* Los formularios descriptivos de las misiones y funciones de cada unidad orgánica. En estos formularios se incluirá la dotación de personal, indicándose el total y cantidad de cargos por agrupamiento escalafonario. El manual, así confeccionado, y permanentemente actualizado, constituye un compendio de información imprescindible y representa una herramienta útil para evitar superposición de funciones, conflictos de autoridad y una distribución inadecuada del trabajo.

1.3. Cuando exista la intención de mejorar la remuneración de un empleado meritario, no debe efectuarse mediante su designación como Jefe, alterando la estructura orgánica por situaciones personales. El orga-

nigrama debe diseñarse en base a la necesidad efectiva de dividir el trabajo, y no como modo de ubicar a cada empleado en una unidad orgánica, con lo que crece innecesariamente la estructura, convertida en un conjunto de microunidades.

1.4. En el diseño de estructura orgánica es de fundamental importancia una distinción precisa, legalmente fijada, entre los cargos de nivel político y los que deben ser ocupados por personal permanente. Como norma general se deberían destinar al personal permanente las unidades orgánicas, hasta el nivel directivo inclusive, reservándose para las funciones específicamente políticas o de confianza personal del Intendente, cargos extraescalafonarios, sin estabilidad.

1.5. Para la confección de organigramas, puede utilizarse como guía la Norma Iram 34.504 (2).

2. Personal

2.1. El funcionamiento de los municipios no puede ser totalmente eficaz, mientras no se respete el "Principio del Mérito", consiste en la cobertura de todos los cargos no políticos exclusivamente en función de la idoneidad del aspirante. Esto implica afianzar la carrera administrativa, de tal modo que el personal permanente tenga garantizado no sólo el derecho a la **estabilidad**, mientras dure su buen desempeño sino también los de: **adecuada remuneración, calificación vinculada al rendimiento y no a criterios de evacuación subjetivos, y ascensos en la escala jerárquica por sistemas de selección que impidan el favoritismo.**

En la Ley Orgánica Municipal o en la Carta Orgánica -según corresponda- debe incluirse expresamente como pauta básica para el estatuto del personal municipal, que tanto el ingreso como la promoción del personal permanente, deben estar sujetas a un **sistema objetivo de selección** que garantice la imparciali-

dad del procedimiento y la idoneidad del aspirante.

2.2. También debe ser un derecho, y simultáneamente un deber, la **capacitación del personal** que debiera ser permanente, integral y abarcar a todas las categorías y sectores. Deberá instrumentarse de tal modo que permita a los agentes ejercer este derecho y, al mismo tiempo, establecer la obligatoriedad de obtener los niveles de idoneidad requeridos. Se recomienda la creación de un Instituto de Formación y Asistencia Técnica Municipal, financiado conjuntamente por todos los Municipios de la región -o de la Provincia- que deseen adherirse, mediante el aporte de un porcentaje del Sueldo Básico de cada empleado permanente. De esta manera se lograría disminuir los costos de la capacitación, con un esfuerzo proporcional a la dimensión de cada municipio.

2.3. Con respecto a la **cantidad de personal**: únicamente sobre la base de procedimientos normalizados puede estimarse seriamente la dotación de personal necesaria para cada oficina, y determinarse el total óptimo de la planta del municipio.

3. Procedimientos

3.1. La eficiencia de los municipios depende, en gran medida, de la **racionalización de los procedimientos**, que deben ser paulatinamente reglamentados para que sean **simples y ágiles**, eliminándose todos los pasos innecesarios.

Se considera conveniente establecer normas uniformes para la elaboración y diligenciamiento de los proyectos de Ordenanzas, Decretos y Resoluciones, y toda la documentación que deba firmar el Intendente. A tal efecto, puede adoptarse como antecedente el **Decreto N° 333/85**, vigente en la Administración Pública Nacional. Con respecto al formato de los papeles a utilizar se recomienda el uso de la **Norma Iram 3.001**, por estar comprobadas las ventajas de economía y simplificación que se derivan de la misma.

3.2. Toda tramitación que requiera una decisión dará origen a un Expediente, que llevará una identificación numérica, permanente e irremplazable hasta su archivo.

3.3. Si están normalizados los procedimientos, con los cursogramas respectivos, pueden establecerse los plazos máximos que deberá demorar cada trámite y la forma correcta de realizarlos, de modo que todo el personal así como el público conozca con exactitud el procedimiento, desde el momento de comenzar cualquier actuación, evitándose retrasos y las medidas arbitrarias. Se considera necesario que los trámites más comunes de cada municipio estén regulados mediante un **cursograma** o una **instrucción escrita**

que fije de manera clara que oficinas deben intervenir, la secuencia de los pasos y el plazo máximo que debe demorar el trámite en cada etapa. Se sugiere el plazo máximo de cinco (5) días hábiles, para la confección de informes, contestación de notas y otras gestiones comunes que no tengan expresamente establecido otro término.

3.4. Debe procurarse fijar por escrito para cada puesto de trabajo, las tareas habituales que debe realizar, y la cantidad promedio mensual que debería cumplir el empleado respectivo. En la estimación correspondiente debe participar el empleado que desempeña el puesto.

4. Información - Computación

4.1. En el municipio se requiere contar con información ordenada para la toma de decisiones por parte de los funcionarios. Para ello es conveniente concentrar en una unidad orgánica la compilación y suministro de la documentación que se necesite. Simultáneamente, se necesita brindar orientación precisa al público sobre la forma de efectuar las distintas gestiones que deba iniciar. Para esto, resulta de utilidad que se destine para evacuar consultas a un empleado con experiencia y que posea información sobre: ubicación de las distintas oficinas, procedimientos y organización de la municipalidad.

4.2. El procesamiento automático de la información es una herramienta de gestión que puede resultar útil, para agilizar las tareas respectivas de gran volumen, siempre que se hayan realizado previamente las etapas de perfeccionamiento que se han indicado anteriormente. De lo contrario, introducir la computación en un municipio desorganizado, no mejorará en absoluto su funcionamiento y puede hasta ser perjudicial. Conviene recordar, sobre este tema, algunas reflexiones del experto Peter Drucker: (3)

"La computadora es una potente herramienta ejecutiva. Como el martillo y las tenaza, **no puede hacer nada más allá de lo que el hombre es capaz de hacer.**

"La fuerza de la computadora radica en su carácter de máquina lógica. Realiza con precisión lo que está programado que debe hacer. Por eso es rápida y exacta. **Obra como un perfecto oligofrénico.** Porque la lógica es esencialmente estúpida. Realiza lo que es simple y obvio. El ser humano, por el contrario, no es lógico, sino perceptivo."

5. Presupuesto

5.1. Es necesario evitar el criterio habitual de confeccionar el Presupuesto en base a tendencias históricas, como si el pasado fuera necesariamente el punto de referencia

más aplausible para la acción de gobierno. Se cae así en presentar una estructura de ingresos formulada con el único propósito de financiar una estructura de gastos predeterminada, en lugar de procurar racionalizar los gastos y perfeccionar el perfil económico de la ciudad.

5.2. El Presupuesto de gastos y cálculo de recursos, debe estar estructurado de modo tal que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos de las distintas áreas municipales, así como facilitar el control de gestión. Para ello, conviene presentarlo por **Programas**, de acuerdo con el Plan de Gobierno, detallando objetivos, metas y recursos. No hace falta ninguna técnica sofisticada y está al alcance de cualquier municipio. El elemento básico del sistema es el "programa", que se define como el conjunto de acciones complementarias, que permiten dar satisfacción a una demanda. De modo que toda la actividad que realice el Municipio se puede dividir en programas, para cada uno de los cuales se detallará: **objetivos, metas, unidad orgánica encargada de realizar las acciones, personal asignado y recursos afectados**.

5.3. El Presupuesto por Programas permite evaluar rápidamente la eficacia y la eficiencia de la gestión municipal haciendo más fácil y accesible a la comunidad el control de las autoridades.

La **eficacia** del cumplimiento del programa, se obtiene computando el grado de realización de la meta prevista. La **eficiencia** se verificará al analizar si se han utilizado los procedimientos más idóneos para lograr la meta con el menor costo.

6. Participación

Se considera importante que en el proceso de perfeccionamiento administrativo, participe activamente el personal permanente y los vecinos, a través de las organizaciones respectivas, de modo de asegurar que los cambios que se produzcan cuenten con el consenso suficiente, y no queden convertidos en normas legales sin aplicación.

7. Guía para el diseño de estructuras orgánicas

Uno de los requisitos más importantes para lograr una organización eficaz es el correcto diseño de la estructura orgánica. El fenómeno descrito por la llamada Ley de Parkinson, que consiste en la tendencia al crecimiento constante que se verifica en todo organismo administrativo, tiene su manifestación visible en el organigrama, que refleja gráficamente la jerarquía de cada unidad de trabajo y las relaciones de mando o dependencia de la mismas, con respecto a las demás. Parkinson sostuvo que en todo organismo de la administración pública el crecimiento del personal se produce a un promedio del 5,75 por ciento anual, en cualquier circunstancia y al margen de que haya aumentado o no la cantidad de trabajo a realizar. Aunque este autor

es un humorista, su razonamiento y conclusiones sobre este tema han sido tenido en cuenta por los especialistas en administración, pues fijaron la atención en un aspecto que ha sido curiosamente descuidado.

Es evidente que la manera más simple y segura de progresar en la escala jerárquica es lograr la jefatura de una unidad de trabajo (oficina), de ahí que existan siempre interesados en que ellas se multipliquen indefinidamente. El que ya ocupa una jefatura también tiene interés, normalmente, en que su unidad de desagregue en otras oficinas. Concurren en este deseo, la necesidad de efectuar una división del trabajo y una delegación de funciones, con la frecuente tendencia del jefe a incrementar su propia influencia. Asimismo, es muy difícil que un jefe admita voluntariamente que se supriman oficinas de su dependencia —aunque resulten obviamente innecesarias— o que se disminuya la cantidad del personal subordinando —aunque disminuya el trabajo a realizar. Por todo lo expuesto, es importante establecer normas uniformes para que la creación de nuevas unidades de trabajo y una eventual modificación del organigrama, no queden libradas a la opinión del funcionario que propone el cambio o de las Autoridades que deben decidir al respecto, sin contar con fundamentos sólidos. En la administración pública argentina no existen sobre este aspecto normas claras y uniformes. La única excepción que conocemos es la Manual para la confección de Estructuras Orgánicas Funcionales, de la Provincia de Buenos Aires, aprobado por la Directiva Nro. 18, del 10-9-76. Para la Administración Pública Nacional, se establecieron, con carácter obligatorio, unas Normas para Estructuras Orgánicas, aprobadas por Decreto Nro. 37/80. Lamentablemente, no se aprovechó el valioso antecedente de la Provincia de Buenos Aires, pues estas normas se limitan a establecer pautas sobre la forma de presentar las propuestas, quiénes deben intervenir en su aprobación, y el encuadre presupuestario. No se establece ningún parámetro que permita determinar la justificación de creación de una unidad de trabajo ni qué nivel jerárquico le corresponde.

A modo de modesto aporte, hemos elaborado un Esquema de Estructura Orgánica Normalizada, con el único objeto de ofrecer una guía concreta para el trabajo en este campo. En la mayoría de los organismos públicos existen cuatro niveles orgánicos, para encuadrar a los funcionarios y empleados: Dirección, Departamento, División y Sección; sobre esta base se confeccionó el esquema, que puede ser adaptado fácilmente a situaciones diferentes.

Esquema de Estructura Orgánica Normalizada

En el cuadro adjunto se indica la dotación mínima de personal (incluidos el/los jefes) que debería tener una Unidad de Trabajo, de acuerdo a su nivel jerárquico, para que se

justifique su creación, también señala, a modo de ejemplo, alternativas de desagregación.

Si bien hay varios elementos a tener en cuenta para evaluar la necesidad de crear una Unidad de Trabajo, y el nivel que le corresponde (grado de complejidad de las funciones, calidad del personal, montos presupuestarios, etc.), son de difícil objetivación y aplicación uniforme a distintos tipos de organismos. Por ello, se ha preferido adoptar un parámetro práctico, fácil de entender y aplicar, fundamentado en un principio clásico de la Ciencia de la Administración, que establece que un jefe no debe mandar a menos de tres (3) subordinados directos, ni a más de seis (6).

Antecedentes

Fayol (Administración Industrial y General, 1916), estimaba que: "Cualquiera que sea su nivel jerárquico, un jefe no tiene nunca que mandar directamente sino sobre un número muy pequeño de subordinados, ordinariamente menos de seis".

Anteriormente, Sir Ian Hamilton (The Soul and Body of the Army, 1921), consideró: "El ser humano medio, tiene un campo efectivo de observación sobre tres o seis individuos. Si divide su trabajo en dos ramas, y delega su responsabilidad en forma libre y correcta a dos jefes de cada rama, no tendrá mucho que hacer. Las veces que estas ramas tuvieran que acudir a él, serían tan pocas, que no le absorberían todo su tiempo".

La teoría más destacada sobre el tema del ámbito de control, es la de Graicunas (1933) quien descubrió que el aumento de subordinados, en proporción aritmética, corresponde el aumento de relaciones entre ellos y con el jefe, en proporción geométrica. Formuló esto matemáticamente: $Nro. de Relaciones = n(2n-1 + n-2)$; siendo n el número de subordinados directos. Considerando que una persona normal, sólo puede atender eficazmente poco más de 200 relaciones, el número máximo aconsejable de subordinados directos es de seis $(26-1 + n-1) = 222$

En base a este principio, se ha elaborado el esquema, partiendo del mínimo nivel jerárquico; la Sección debiera estar integrada por cuatro personas incluido el jefe como mínimo, y así sucesivamente. Por cierto que el cumplimiento del parámetro establecido, es condición necesaria pero no suficiente. Una Unidad de Trabajo "Mayordomía", por ejemplo, que agrupe a cuarenta ordenanzas, no justificaría el nivel de Departamento, pues la realización de tareas simples, rutinarias; del personal de servicio, permiten un mayor ámbito de control y la supervisión respectiva no justifica un nivel jerárquico elevado. No obstante, el análisis complementario, utilizando los otros factores de evaluación ya mencionados, se vería notablemente facilitado y agilizado, con clasificación previa, efectuada en base al esquema. E

incluso, en la mayoría de los casos bastará el dato de la dotación de personal, para la asignación del nivel jerárquico, o al menos la justificación de la existencia misma de la Unidad de Trabajo respectiva.

Puede haber, asimismo, situaciones especiales, en que la complejidad de las funciones la especialidad "crítica", o la responsabilidad que implique el desempeño de un cargo, justifique la existencia de una Unidad de Trabajo con prescindencia de la cantidad de empleados. Pero, en estos casos deberá exigirse una exacta descripción del perfil fisiográfico del cargo, puesto que no existen, prácticamente, funciones estatales que no estén relacionadas con una o varias carreras universitarias. De modo tal, que la dotación de personal reducida, se compensaría con la posesión de un título universitario, considerado indispensable si realmente se verifica la alegada complejidad de las funciones correspondientes. De todos modos, es ínfima la proporción de Unidades de Trabajo con estas características respecto del total. Si se analiza detenidamente, podrá advertirse que 108 casos que pueden escapar a la regla son muy escasos, y justifican la adopción de ésta como método objetivo, eficaz y sencillo de lograr una estructura orgánica normalizada y homogénea.

Podría alegarse, con respecto a las Direcciones, que este nivel orgánico es de tipo político. Aunque no compartimos ese criterio, aceptamos que puedan crearse Direcciones con dotación de personal escasa, si existe interés político en apoyar o fomentar una determinada actividad. Por ejemplo, puede crearse una Dirección de Cooperativas para promover y controlar el funcionamiento de esas organizaciones sociales. Lo que no debería ocurrir es que, creada una Dirección por criterio político, se desagregue en Departamentos in tener en cuenta la cantidad de personal. Para que tenga utilidad la fijación de una norma, debe limitarse la posibilidad de autorizar excepciones, que, de lo contrario, terminan por convertirse en regla.

8. Capacitación del Personal Municipal

Nadie duda en la actualidad, sobre la conveniencia y necesidad de esta actividad, pero de nada -o de muy poco- servirá el dictado de cursos, si previamente no se han definido cuidadosamente los objetivos del programa de capacitación, de deber intervenir, a su vez, una política de personal.

Por el contrario, la capacitación tiene sentido si forma parte de la Carrera Administrativa. En ese caso, si se respeta el principio del mérito, el primer paso lo constituye la adecuada selección entre los aspirantes a ingresar al municipio. Puesto que, si se admite la incorporación de personas que no reúnen los requisitos mínimos de aptitud, se tornó ilusorio un posterior esfuerzo por acrecentar los conocimientos del personal ya ingresado

y que, generalmente, está amparado por el derecho de estabilidad. Por ejemplo, no parece razonable que deban organizarse cursos para impartir a los empleados administrativos, conocimientos que necesariamente deberían poseer para realizar ese tipo de tareas: dactilografía, ortografía, redacción, etc. De modo que el primer problema se plantea por el no cumplimiento de lo establecido en la mayoría de los Estatutos del Personal Municipal, que exigen, entre otras condiciones para el ingreso, acreditar idoneidad para la función o Cargo a desempeñar.

Tampoco tiene mayor sentido la capacitación si se limita a impartir cursos a una parte del personal, que, a su vez, sólo realiza un curso a lo largo de su carrera. La capacitación debe abarcar a la totalidad del personal y constituir un elemento fundamental de la carrera administrativa. No sólo por la conocida aceleración de las innovaciones en todos los campos del saber, que requiere un esfuerzo constante de actualización de conocimientos por parte del personal, sino por el ya sentado principio del mérito, que exige de cada empleado un progresivo perfeccionamiento como condición para los ascensos.

Puesto que la rutina constituye uno de los mayores peligros de la burocracia, el perfeccionamiento constante de los empleados puede actuar como ante todo, necesario y nunca excesivo. De allí que el rubro capacitación debe estar articulado al programa de reforma administrativa, ya que nada contribuirá más al mejoramiento de la eficacia de los organismos públicos que el incremento en eficiencia de su personal. A través del programa de capacitación debe difundirse entre el personal, los métodos, normas y procedimientos que se implementen para simplificar y agilizar la gestión, uniformando las actuaciones y suprimiendo toda acción innecesaria.

De allí también, que resulte obvia la imprescindible inclusión, en este proceso, de todos quienes integran la planta de personal, puesto que sería irrelevante mejorar el rendimiento de los subalternos si los jefes no están en condiciones de mejorar su propia actuación, de modo que el incremento de productividad individual de los empleados no se traduzca en un incremento global de la productividad del organismo.

Por lo señalado anteriormente, debe diseñarse el programa de capacitación de modo de aprovechar al máximo los recursos disponibles y fijarse como objetivo **que abarque a todo el personal permanente**. En un lapso no mayor de cinco años, todos los agentes de cada área municipal deberían haber cumplido alguna exigencia en esta materia. Con referencia a los cargos de **jefatura**, deberá ser factor condicionante para obtener un ascenso, la previa aprobación de el curso o examen de evaluación. En realidad, esto es lo más fácil de implementar, debido al menor porcentaje de empleados jerárquicos y al incentivo positivo que implica la perspectiva de una jefatura y una diferencia salarial signi-

ficativa. Por el contrario, en el tramo de ejecución y debido al achatamiento de la pirámide de sueldos que se ha producido en los últimos años, con la consiguiente diferencia infinitesimal entre cada nivel escalafonario y el superior, agregado al ascenso automático por antigüedad que rige en muchos escalafones, no existe el incentivo positivo para que el agente tenga interés en capacitarse.

De allí que, sin perjuicio de procurar una paulatina corrección de la curva salarial, sea necesario recurrir al incentivo negativo contenido en muchos estatutos, que, entre los deberes del agente, establecen la obligación de realizar actividades de capacitación cuando lo requieran las autoridades, llegando incluso a condicionar la permanencia del agente a este requisito.

Un objetivo como el que se propone, representa un costo considerable para la mayoría de los municipios. De modo que debe agudizarse la imaginación para disminuir todo lo posible dicho costo, y en esto no cabe argumentar que no se trata de un gasto sino de una inversión, pues lo difícil es poder financiar la actividad, al margen de la clasificación económica que usemos. Expondremos a continuación algunas sugerencias concretas:

* Con excepción de los municipios grandes, puede no convenir crear o mantener escuelas o institutos de capacitación. Es preferible constituir una unidad orgánica, a cargo de un funcionario con experiencia administrativa y docente, dedicado al planeamiento y control de la capacitación, y cuyo tamaño dependerá de la planta de personal del municipio respectivo. Dicha unidad diseñará la programación, combinando diferentes métodos de enseñanza. Si se ha constituido el Instituto al que se alude en el párrafo 2.2., esta oficina coordinará con el mismo las acciones.

* Para los cursos destinados al personal superior y profesional, puede convenir celebrar convenios con alguna Universidad o Instituto de la ciudad correspondiente, de manera de aprovechar los recursos humanos y materiales ya existentes en la zona.

* Para ciertos cursos de especialización, puede recurrirse al CFI (Consejo Federal de Inversiones) o contratar con profesionales de prestigio en la materia de que se trate.

* La capacitación del personal de servicio y maestranza, puede estar a cargo del supervisor respectivo, complementada con algún cursillo breve.

* El personal del agrupamiento técnico, deberá mantenerse actualizado en área técnica respectiva, y perfeccionarse, mediante cursos periódicos en los que pueden actuar como instructores empleados antiguos y, eventualmente, especialistas externos contratados.

* El personal del agrupamiento administrativo, normalmente abarca el mayor porcentaje del total de la planta; además, los integrantes de los agrupamientos profesional y técnico también necesitan conocimientos adminis-

trativos básicos. De modo que, en la mayoría de los municipios, la capacitación en administración demandará el mayor esfuerzo. Para la mayoría de empleados, será suficiente un curso breve, de no más de 10 (diez) horas de clase, donde se incluyan temas como: características de la Administración Pública; elementos de la administración, y simplificación del trabajo administrativo. Este tipo de cursos conviene dictarlos del modo tradicional, con un docente que posea, además de condiciones didácticas, experiencia en el propio sector público, pues contempla aspectos conceptuales que deben ser debidamente asimilados.

* Efectuado el curso básico descripto, que sirve para homogeneizar conceptos, la Capacitación posterior puede ser realizada utilizando distintos métodos:

- ciclos de charlas
- apuntes de instrucción programada
- audiovisuales
- formación de grupos de análisis de problemas específicos, con empleados de una misma oficina o de igual función (círculos de calidad).

* La unidad de capacitación, sobre la base de un diagnóstico del propio Municipio, podrá elegir el método más económico y eficaz.

Podemos citar, a título de ejemplo, una experiencia concreta efectuada en la Provincia de La Rioja (4), que demuestra la posibilidad de capacitar masivamente al personal. Este caso se refiere a la capacitación en dactilografía y se originó en las demoras y desprolijidades que provocaba el hecho de que la mayoría del personal administrativo no sabía escribir a máquina al tacto.

Se buscó un método que permitiera capacitar, en un

lapso de dos meses, a un total de 3.000 empleados, simultáneamente.

Para ello, se diseñó un "Sistema de Capacitación masivo en dactilografía, por medio no convencionales", que abarcó a todos los agentes del agrupamiento administrativo. El objetivo era lograr el anejo correcto de la máquina de escribir, al tacto, con una velocidad mínima de 35 palabras por minuto. Quien no superara la evaluación correspondiente podía quedar cesante, sanción drástica que se justificaba, considerando que para un empleado administrativo la dactilografía constituye un conocimiento elemental.

El sistema consistió en una hora de clase semanal por grupo de empleados y el resto de la semana el agente practicaba, por espacio de una hora diaria en su propio lugar de trabajo. Todo el programa, requirió únicamente de dos instructoras de dactilografía -contratadas-, lográndose el objetivo, con un costo mínimo. Cabe consignar, que la clase presencial se dictaba en la sede del Sindicato de Empleados Públicos, que prestó así su colaboración expresa.

Mario Meneghini

(1) En este artículo, el autor actualiza en forma sistemática, conceptos ya expresados en otros trabajos suyos, publicados en *Civildad* (n.ºs. 18, 19, 20 y 23).

(2) Las normas Iram son elaboradas por el Instituto Argentino de racionalización de Materiales, que pueden ser adquiridas en: Chile 1192, Bs. As.

(3) Peter Drucker, "El ejecutivo eficaz", Bs. Aires, Ed. Sudamericana, 1973, págs. 173/4.

(4) Decreto N.º 1274/78 del Gobierno de La Rioja

ESQUEMA DE ESTRUCTURA ORGANICA ORGANIZADA *

NIVELES	DOTACION MINIMA DE PERSONAL	ALTERNATIVAS UNIDADES DE TRABAJO Y/O EMPLEADOS DEPENDIENTES
SECCION	4	3 Empleados
DIVISION	7	1 Sección + 2 Empleados / 6 Empleados
DEPARTAMENTO	13	1 División + 1 Secc. + 1 Empl./ 1 Div. + 2 Secc./ 2 Div. + 1 Empl.
DIRECCION	28	2 Depart. + 1 Empl./ 1 Depart. + 2 Div./ 4 Divis./ 3 Div. + 2 Secc.
Unidades de Trabajo y/o Empleados directamente subordinados:		Mínimo: 3 Máximo: 6