

UNIVERSIDAD

DE LA

REPUBLICA

Facultad

de

Ciencias Económicas

y de

Administración

**DESCRIPCION DE CARGOS
DOCENTES
DE INSTITUTOS
DE INVESTIGACION**

S. Bonilla

R. Fernández Tineu

CUADERNO N.º 52

Instituto de Administración

1967

UNIVERSIDAD
DE LA
REPÚBLICA

Facultad
de
Ciencias Económicas
y de
Administración

DESCRIPCION DE CARGOS
DOCENTES
DE INSTITUTOS
DE INVESTIGACION

S. Bonilla
R. Fernández Tuneu

Instituto de Administración
1967

I N D I C E

REFACIO

I) OBJETIVO

- A - Por qué hay que conocer el trabajo.
- B - Cómo se puede conocer el trabajo.
- C - El trabajo docente, de asistencia y de investigación.

II) METODOLOGIA

III) TABULACION DE DATOS

IV) DESCRIPCION DE LOS CARGOS

- Director
- Jefe de Repartición
- Jefe de Sección
- Asistente
- Ayudante

V) OBSERVACIONES

VI) CUADRO RESUMEN

P R E F A C I O

La definición de objetivos del Instituto de Administración elevada al señor Decano con fecha 3 de febrero de 1967 sirvió de base para la confección del plan de actividades del mismo.

Dentro de este plan se consideró en primer término la determinación de la infraestructura interna, que comprende varios aspectos, uno de los cuales es la descripción de los cargos docentes. Para la realización de esta descripción se designó a un equipo de asistentes de este Instituto integrado por la Cra. Sonia Bonilla y el Br. Raúl Fernández Tuneu, quienes contaron con la colaboración del Br. Walter Pérez Decarolis en la recolección y tabulación de datos, y el apoyo de todo el personal docente entrevistado, circunstancia que por su gravedad se considera de justicia destacar.

C A P I T U L O I

I. OBJETIVO.

A. Por qué hay que conocer el trabajo.

1. El trabajo es el empleo que el hombre hace de sus fuerzas físicas o mentales para la producción de bienes o de servicios. Este es un concepto economista del trabajo, que tiene la virtud de ser aplicable a cualquier tiempo y lugar.

Normalmente todos los individuos trabajan, si están capacitados física y mentalmente para ello, o por lo menos están buscando - hacerlo, y es común que cada uno se oriente hacia aquellas actividades que mejor se avienen con sus intereses, sus inclinaciones y --- sus aptitudes. A mediados del siglo XX podemos presumir que se ha superado el antiguo concepto de que el trabajo es una maldición que ha recaído sobre el hombre como un castigo por sus pecados, y al que ineludiblemente debe tolerar si quiere sobrevivir.

En muchas ramas de la actividad, es frecuente observar que el hombre goza con su trabajo, y que la satisfacción derivada del mismo es comparable o aún mayor de la que obtiene en actividades recreativas (es bastante claro el caso de los artesanos, profesionales, artistas, deportistas, investigadores científicos, etc.).

Sin embargo, más que la naturaleza del trabajo, parece influir en este aspecto la coincidencia entre las aptitudes e intereses de la persona y las exigencias que le demanda la actividad.

Es de desear que cada vez más se den las condiciones que hagan posible una ordenación entre ambos elementos, de modo que el trabajo se convierta realizado con moderación en el pasatiempo ---

agradable y deseable que debe ser, que permita mantener la salud física y mental del individuo.

2. Comúnmente, en el desempeño de su trabajo, cada individuo lleva a cabo un conjunto de tareas encaminadas a un determinado fin. Cuando las mismas le han sido asignadas por una autoridad competente, decimos que la persona ocupa un cargo. Podemos definir entonces al cargo como a un conjunto de tareas, asignadas a una persona determinada, y delegadas por una autoridad competente. Se produce así un trasiego de tareas de una persona a otra, que significa desligarse de una serie de actividades, aunque la responsabilidad por su ejecución, que no es delegable, la retiene el delegante.

A través de sucesivas delegaciones se forman las pirámides de organización, que constituyen el esqueleto o armazón de toda institución organizada, y que incluye relaciones de distinto tipo entre los cargos.

3. Cuando una persona delega en otra una serie de funciones, es de presumir que debe conocer las tareas que las mismas suponen, y en ese sentido deberá orientar y encaminar a su subordinado.

Cada persona conoce de este modo las tareas que ha delegado y las ha retenido para sí, lográndose de esta manera un equilibrio en el funcionamiento interno de la organización.

4. Un equilibrio de este tipo, sin embargo, sería bastante frágil. La complejidad de las instituciones, la multiplicación de los subordinados, la dinámica de las tareas, la modificación de las técnicas, los defectos de las comunicaciones internas, los problemas de organización, además de muchas otras, hace que con el paso del tiempo no se conozcan con exactitud las tareas que se han delegado y se hagan imprecisas las atribuciones y responsabilidades de cada cargo.

La Administración de Personal, rama de la Administración General que ha tenido gran incremento en los últimos años, prevé una serie de técnicas encaminadas a un conocimiento más preciso de cada cargo, utilizando procedimientos científicos.

5. Una sana política en materia de personal debe tender a un objetivo previo y fundamental, que es la clasificación de los cargos, esto es, agrupar todos los cargos por familias o características afines, de tal modo que la aplicación de las demás funciones pueda uniformizarse y simplificarse. Cualquier técnica integrante de la Administración de Personal que pretenda aplicarse debe basarse en este requisito previo.

Es natural que para efectuar la comparación que permita agrupar los cargos, será necesario analizarlos exhaustivamente para detectar las características que lo tipifican y lograr el desmenuzamiento en sus partes componentes.

En base a los resultados de este análisis, se efectúa un resumen pormenorizado de las tareas correspondientes a cada cargo, que se denomina corrientemente "Descripción de cargos" o "Descripción de tareas", que va a servir luego para confeccionar una lista de los requerimientos individuales para desempeñarlo, que se ha dado en denominar "Especificación de cargos" o "Especificación de rasgos".

6. Todas estas técnicas, de por sí complejas y costosas, no se justificarían si no estuvieran compensadas por las ventajas que se derivan de la aplicación de sus resultados.

La descripción de tareas, para circunscribirnos al aspecto que más interesa a los efectos del presente trabajo, tiene entre otras las siguientes aplicaciones:

- Sirve de base a cualquier organización o reorganización de tareas que quiera realizarse.
- Es un elemento indispensable para la selección del personal.
- Puede resultar muy útil cuando se quieran fijar las remuneraciones de acuerdo al esfuerzo que realmente implica cada cargo.
- Proporciona una sensación de seguridad al trabajador que ingresa al saber con precisión lo que se espera de él.
- Es un excelente instrumento para mantener las buenas relaciones entre el personal, en base a una clara distribución y delimitación de responsabilidades.
- Cuando se quiera evaluar los méritos de los trabajadores será imprescindible conocer las obligaciones de cada uno.
- Cualquier programa de adiestramiento debe apoyarse en un conocimiento exacto de los cargos.
- Un programa de promociones debe basarse en las responsabilidades de cada nivel jerárquico.
- Facilita la fijación de la política de la institución al conocer al cometido de cada trabajador.

B. Cómo se puede conocer el trabajo.

Todo lo anterior nos conduce a un problema ineludible: habrá que encontrar un procedimiento técnico que nos proporcione la información necesaria para confeccionar las descripciones. La cuestión será acorde de alguna manera a la realidad que estamos estudiando. Cualquiera que sea el método elegido deberá tener un suficiente fundamento técnico para que haga confiable los resultados obtenidos.

En ese procedimiento hay un elemento cuya consideración será decisiva, y es a dónde recurriremos a obtener la información. Todas las fuentes posibles van a estar necesariamente ligadas de algún modo al trabajo que estamos analizando.

Resueltos los problemas anteriores, faltaría ponerse de acuerdo sobre lo que se va a preguntar, lo cual va a depender de muchas circunstancias, según se verá más adelante.

Los tres aspectos considerados - métodos, fuentes y contenido-constituyen la médula del análisis, por lo cual pasaremos a considerarlo por separado.

1. Métodos. La recolección de datos puede hacerse utilizando cuestionarios, especialmente diseñados que se dejan para ser contestados por el trabajador u otra persona que por algún motivo conozca bien la tarea. En los hechos este procedimiento trae problemas de interpretación y de uniformidad de las respuestas, además de una muy considerable falta de claridad en la información recogida.

Estos inconvenientes llevaron a la necesidad de intentar otros métodos como el de las entrevistas personales y directas, que permiten aclarar cualquier clase de dudas de interpretación, y presentar respuestas mucho más homogéneas. Deben ser realizadas por personas especialmente capacitadas para el análisis ya que deben mantener una actitud inquisidora y sagaz que les permita obtener la mayor cantidad posible de datos.

Este método puede, a su vez, ser combinado con el anterior, ya que el entrevistador puede llevar consigo un formulario guía, semejante al cuestionario con el fin de orientarse a lo largo de la conversación y tener la seguridad de recabar todos los datos que se propone.

Aunque este método es el más generalmente usado, para algunos tipos de tareas, se han ensayado otros como el de observación, que consiste, como como el nombre lo indica, en una apreciación directa por un observador experimentado de todas las tareas que realiza el trabajador en el desempeño.

ño de su cargo, obteniendo de ese modo una impresión personal que puede ser muy útil para el análisis.

Fácil es ver sin embargo, que si bien en trabajos de naturaleza manual la tarea se revela con claridad a una observación externa, el método resulta prácticamente inaplicable cuando la labor implica trabajo mental o intelectual.

También tiene serias limitaciones el método de ejecución o ensayo, en el que el analista sustituye al trabajador en su tarea, lo cual le da la posibilidad de compenetrarse en forma inmejorable de todos los detalles que necesita conocer. Se ha aplicado sobre todo en tareas sencillas, o similares a las que el analista puede conocer por culaquier motivo, pues de otro modo el entrenamiento del analista resultaría desaconsejable por lo oneroso.

2. Fuentes. Otro problema a resolver para lograr el conocimiento del trabajo, es como dijimos, a quien recurrir para obtener información, problema en cierta forma independiente del método elegido. La entrevista o los cuestionarios especialmente, pueden ser dirigidos hacia distintos objetivos.

La fuente más inmediata, es por supuesto, el propio trabajador que ocupa el cargo o puesto objeto de análisis, el que, si tiene unánime de antigüedad en sus funciones podrá proporcionar información muy valiosa, especialmente si el entrevistador procede en forma adecuada, punto sobre el que no nos extendemos por no ser éste el objeto del presente trabajo.

Puede haber también, dentro de la institución en que se trabaje, personas que conozcan bien la tarea en cuestión, porque la han desempeñado en otra oportunidad, porque esporádicamente colaboran en ella, o porque las supervisan. Esto último, vale decir, la consulta al jefe o superior inmediato del cargo analizado es muy recomendable especialmente para complementar la información obtenida del trabajador, y corregir posibles deformaciones que inevitablemente se producirían si se limitara el análisis.

En nuestro medio hay una fuente importante referida a la actividad privada y son los laudos de los Consejos de Salarios, en donde se fijan remuneraciones agrupando las actividades en determinados grupos o cargos que se acompañan con un resumen de las tareas que cada uno lleva a cabo.

Pueden ser una base útil para comenzar el análisis.

3. Contenido. Cualquiera sea el método y la fuente elegidos para la recolección de los datos, será importante ponerse de acuerdo sobre los puntos que se quieren conocer, o dicho en otras palabras, las preguntas que se van a formular.

Habrá un primer grupo de preguntas encaminadas a la identificación del entrevistado, especialmente útil si el análisis se está haciendo en forma general a distintos grupos de actividad. Aquí se incluye la fecha, el nombre de la persona entrevistada, cargo que ocupa de acuerdo a la denominación vigente, así como las interrelaciones jerárquicas del mismo y el lugar en que se desempeña el trabajador.

Es frecuente también inquirir sobre el objeto del cargo, o finalidad del trabajo, que puede definirse como la resultante de la finalidad de cada una de las tareas que lo componen. Este resumen puede ayudar a comprender rápidamente las características del cargo.

Luego vendrán las preguntas referentes específicamente a las actividades que lleva a cabo, tratando de desmenuzarlas en un grado acorde con el propósito del trabajo (hay que tener en cuenta que la descripción de cargos no es un análisis de movimientos y tiempos). En general se puede decir que hay un esfuerzo físico o mental, o una combinación de ambos, en cualquier tarea, y el propósito será detectar en cada caso la naturaleza y características del mismo.

Otro capítulo, se refiere a los rasgos personales, clasificados en la forma que se considere más conveniente, que el entrevistado contestará de acuerdo a lo que considera necesario para el correcto desempeño del cargo. Esto será una base muy útil para la confección de la especificación de rasgos, aunque no es una lista definitiva, ya que deberá ser comparada con la descripción de las tareas, y complementada con la opinión personal de un técnico especializado.

Estas preguntas (en los casos de cuestionario y de entrevista) pueden plantearse en forma amplia, o abierta, dejándose constancia de todo lo que el trabajador opina, o limitar la gama de respuestas, a dos o tres posibilidades concretas (por ej.: sí, no, no opina), para lo cual será necesario preparar especialmente, y con sumo cuidado el formulario. Esto significa un gran ahorro de esfuerzos en el momento de la tabulación de los datos.

C. El trabajo docente, de asistencia y de investigación.

Los objetivos de los Institutos dependientes de las distintas facultades que componen la Universidad de la República, se cumplen especialmente a través de la realización de funciones de docencia, de asistencia (incluyendo el asesoramiento y la extensión en el medio) y muy especialmente de investigación.

Para el cumplimiento de las funciones se han creado cargos (conjuntos de tareas) que poseen las mismas características generales que se han expuesto en los numerales anteriores, y que por ende pueden ser objeto de un análisis siguiendo los mismos principios.

En las páginas siguientes aparece explicado el relevamiento de tareas efectuado, y las descripciones de cargos que se proponen como resumen de los datos obtenidos.

C A P I T U L O II

II. METODOLOGIA

Para el relevamiento de tareas se ha seguido el procedimiento de la entrevista personal con un formulario guía de preguntas abiertas, con el siguiente diseño:

Nom' re de la persona entrevistada

Cargo que ocupa Instituto

Facultad : fecha :

1) Objeto del cargo

interrelaciones jerárquicas

existencia de descripción de cargos

[View all posts](#) [View all categories](#)

tareas que realizan (con o de tiempo) y sus resultados.

Como el propósito de la encuesta era la descripción de los car -

gos, y no su especificación, no se incluyeron preguntas relativas a exigencias físicas y mentales, aptitudes, personalidad, intereses, etc.

La encuesta no se extendió a todo el universo sino que se realizó un muestreo no probabilístico, entre los servicios que componen la Universidad. Las facultades elegidas fueron: Ciencias Económicas y de Administración, Derecho y Ciencias Sociales, e Ingeniería y Agrimensura.

La razón de la inclusión de las dos primeras obedece al hecho de la semejanza de actividades, en tanto ambas se ocupan del estudio de las ciencias sociales. La Facultad de Ingeniería y Agrimensura fue agregada por dos razones: en primer lugar, para comparar las funciones de las dos primeras con otra que se ocupara de las ciencias exactas; en segundo lugar, por tener muchos institutos y numeroso personal en cada uno de ellos.

En esos tres servicios fue entrevistado todo el personal docente del escalafón N° 4, con la excepción inevitable de aquellos funcionarios que se encontraban en uso de licencia, o que no pudieron ser localizados por otros motivos.

Sin embargo, la muestra lograda no pareció lo suficientemente representativa en los tres grados superiores (Director, Jefe de Repartición y Jefe de Sección), por lo cual se consideró conveniente ampliarla a los cargos de la Facultad de Química, de Veterinaria y de Arquitectura.

Se tomó también, para tener una visión más completa de las actividades el Instituto de Patología de la Facultad de Medicina, servicio que por su volumen y complejidad constituye un caso bastante excepcional dentro del universo en estudio.

Los resultados de la tabulación indican algo muy importante a nuestro juicio, y es la similitud esencial de las funciones que cumplen los Institutos de Investigación, si bien se diferencian por supuesto, en las actividades que se llevan a cabo para cumplirlas, según las especializaciones.

Es así que las tres funciones básicas, investigación, asistencia técnica y docencia, constituyen la actividad principal en todos los casos, además de otras actividades accesorias que se repiten igualmente.

Esto nos permite afirmar que la descripción de cargos formulada tiene la suficiente generalidad como para aplicarse a cualquier Instituto, sin perjuicio de que se delimita para cada grado, las tareas específicas que le corresponden.

La muestra estudiada está compuesta del siguiente modo:

<u>grado</u>	<u>denominación</u>	<u>cantidad</u>	<u>% con res- pecto al total</u>
5	Director	8	22.86
4	Jefe de Repartición	12	19.67
3	Jefe de Sección	10	17.54
2	Asistente	36	16.36
1	Ayudante	11	11.11
	total	77	16.31

A título ilustrativo, consideramos conveniente la inclusión del universo, discriminado por servicio, por instituto y por grado.

Distribución del Personal Docente de los Institutos de
Investigación de la Universidad de la República

<u>FACULTAD</u>	<u>Director</u>	<u>Jefe de Repart.</u>	<u>Jefe de Secc.</u>	<u>Asistente</u>	<u>Ayudante</u>	<u>Total Pers.</u>	<u>Total Docente</u>
<u>AGRONOMIA</u>							
I. Prod. Vegetal		1		2		3	
Inst. Produc. Animal		1		2	1	4	
Inst. Recur. Naturales	2			4	7	13	
I. Tecnología				2		2	
I. Biolog. y Sanid. Veget.	1			4	4	9	
I. Economía Rural				1	5	6	

FACULTAD	Director	Jefe de Repart.	Jefe de Secc.	Asistente	Ayudante	Total Pers.	Docente
ARQUITECTURA							
I.Diseño	1	1		3	6	11	
I.de la Const. de Edificios	1	2	2	3	7	15	
I.Teoría de la Arq. y Urbanismo	1		4	3	6	14	
I.Historia de la Arq.	1	1		7	4	13	
CIENCIAS ECO-							
NOMICAS Y ADM.							
I.de Administ.	1		5	13		19	
I. de Estad.	1		2	8	7	18	
I. de Econom.	1		5	11	3	20	
DERECHO Y							
CIENCIAS SOC.							
Serv.Der.Tri- butario			1		1	2	
Serv.Der. Rural			1			1	
Dept.Inform.							
Jurídica		1	1			2	
I.Der.Privado	1				1	2	
Consultorio							
Jurídico	1			2		3	
I.Ciencias Sociales	1			3	10	14	
HUMANIDADES							
Y CIENCIAS							
I.Psicolog.	1			2		3	
I.Inv.Histor.	1			2		3	
I.Fololog.		2		2		4	
I.Filosofía	1			2		3	
Dep.Biología							
Genr.y Exp.		1		2	1	4	
Dep.Zoolog.							
Vertebrados		1		2		3	

FACULTAD	Director	Jefe de Repart.	Jefe de Secc.	Asistente	Ayudante	Total Pers.	Docente
Dept. Geograf.							
Física y Biol.		1		1		2	
D. Paleontolog.		1		2	1	4	
D. Anat. Mic. y Citología		1		2		3	
D. Entomología		1		2	1	4	
D. Anat. Micros. y Citología		1		2		3	
D. Entomología		1		1	1	3	
D. Química				1	1	2	
D. Astronomía		1		2		3	
D. Fotocinema- tografía				1	1	2	
INGENIERIA Y AGRIENSURA							
I. Tecnol. y Química	1	2	1	4		8	
I. Ensayo Mater.	1	2		2	2	7	
I. Mat. y Estad.	1	3		4		8	
I. Estática	1	3		3	2	9	
I. Física	1	2	3	5		11	
I. Máquinas	1	3	3	6	9	22	
I. Electrotécn.	1	1		9		11	
I. Tipografía, Astron. Geode- sica y Geodesia	1			2		3	
MEDICINA							
I. Higiene		3	7	21		31	
I. Clín. Pediátric.	1	2	8	14		25	
I. Fisiología	1	4		14	5	24	
I. Patología		2	3	11	1	17	
I. Radiología	1	1	1	12	1	16	
ODONTOLOGIA							
Lab. An. Patol.			1	1		2	
" Bacteriolog.			1	1		2	
" Histología			1	1		2	

FACULTAD	Director	Jefe de Repart.	Jefe de Seco.	Asistente	Ayudante	Total Pers.	Docente
<hr/>							
Lab. Quím.y ...							
Física			1	1			2
I.Radiología			1	1			2
<hr/>							
QUÍMICA							
I.de Invest.	1						1
Libre y Asesor.	1		4	5	2		12
<hr/>							
VETERINARIA							
I.Anat.Patol.	1	1			1		3
I.Anat.Normal	1	2		2	1		6
I.Cien.Fisiol.	1	1		1	1		4
I.Cien.Microbiol.	1	1		1	1		4
I.Ind.Animal	1	1	1		1		4
I.Inv.Pesquerias	1	1					2
I.Zootecnic	1	2		1	1		5
I.Ovin. y Lanas	1	1		2			4
I.Farmacolog. y M. Exp.	1	1			2		4
I.Genet.e Insev-							
min.Artif.		1		1			2
I.Parasitol.		1		1	1		3
<hr/>							
Totales	35	61	57	200	99		472

La lista precedente comprende los cargos del rubro 1.01 (Presupuestados), inclusive vacantes, y los que se pagan con cargo al rubro 1.02 (Partidas Globales).

C A P I T U L O IIIIII. TABULACION DE DATOS

La tabulación de las respuestas recogidas es la que figura a continuación. La pregunta N° 3 del formulario no aparece en los cuadros por no haberse obtenido ninguna contestación afirmativa, lo cual concuerda con la situación general de nuestro país, de escasa aplicación de las técnicas de personal, sin perjuicio de lo que han realizado algunas instituciones que ya cuentan con descripciones de cargos.

Director

Muestra tomada: 8

1) Objeto del cargo

	<u>Respuestas afirmativas</u>	<u>%</u>
Planificación de las actividades del Instituto	2	25
Coordinación de tareas	2	25
Control de tareas	2	25
dirección general	8	100
Investigación	3	37,5
Asistencia técnica	1	12,5
Docencia	1	12,5

2) Interrelaciones jerárquicas

Depende del Decano	8	100
Supervisa a todo el personal	1	12,5
Supervisa a los Jefes de Repartición	4	50
Supervisa a los Jefes de Sección	1	12,5
Supervisa a los Asistentes	5	62,5

3) Tareas

	<u>Suma de % de tiempo</u>	<u>% con relación al total</u>
Confección de planes generales	40	5
Distribución de tareas	45	5,6
Control de tareas	40	5
Administración general	98	12,3
Asistencia técnica	117	14,6
Docencia (1)	103	12,9
Investigación	259,5	32,3
Integración de tribunales de examen	47,5	6
Relaciones públicas	10	1,3
Capacitación individual	40	5
	<u>800</u>	<u>100</u>
	<u>=====</u>	<u>=====</u>

Jefe de Repartición

Muestra tomada: 12

1) Objeto del cargo

	<u>Respuestas afirmativas</u>	<u>%</u>
Dirección general de la Repartición	5	41,7
Asistencia técnica	7	58,3
Docencia	9	75
Investigación	9	75

2) Interrelaciones jerárquicas

Depende del Director	11	92,5
Depende del Decano (2)	1	7,5
Supervisa a Asistentes	9	75
Supervisa a Ayudantes	4	33,3
Supervisa a personal no docente	6	50

	<u>Suma de % de tiempo</u>	<u>% con relación al total</u>

3) Tareas

Asistencia técnica	343	28,6
Docencia en Facultad (3)	215	17,9

(1) Se incluye solamente la docencia impartida en el Instituto; no comprende los cursos regulares de la Facultad.

(2) Corresponde a un Departamento independiente.

(3) Comprende la atención de cursos regulares y exámenes de Facultad.

	<u>Suma de %</u>	<u>% con rela-</u>
	<u>de tiempo</u>	<u>ción al total</u>
Investigación	400	33,3
Docencia	120	10
Fichaje y Catalogación de libros y revistas	15	1,3
Tareas administrativas	55	4,6
Dirección de trabajos	40	3,3
Capacitación individual	12	1
	<hr/> 1200	<hr/> 100,00
	<hr/>	<hr/>

Jefe de Sección

Muestra tomada: 10

1) Objeto del cargo

	<u>Respuestas</u>	<u>%</u>
	<u>afirmativas</u>	
Asistencia técnica	6	60
Investigación	9	90
Docencia	6	60
Coparticipación en la fijación de objetivos	1	10
Dirección de trabajos	2	20

2) Interrelaciones jerárquicas

Depende del Director	7	70
Depende del Jefe de Repartición	3	30
Supervisa a Asistentes	4	40
Supervisa a Ayudantes	5	50

3) Tareas

	<u>Suma de %</u>	<u>% con rela-</u>
	<u>de tiempo</u>	<u>ción al total</u>
Asistencia técnica	260	26
Investigación	560	56
Docencia	130	13
Tareas administrativas	15	1,5
Docencia en Facultad	10	1
Capacitación	5	0,5
Dirección de trabajos	20	2
	<hr/> 1000	<hr/> 100

Asistente

Muestra tomada: 36

1) Objeto de cargo

	<u>Respuestas</u>	<u>%</u>
	<u>afirmativas</u>	
Investigación	31	86
Asistencia técnica	23	64
Docencia	19	53
Dirección de trabajos	7	19
Cuidado y conservación de equipos	1	2,8

2) Interrelaciones jerárquicas

Depende del Director	23	63,9
Depende del Jefe de Repartición	11	30,6
Depende del Asistente	2	5,6
Supervisa a Asistentes	2	5,6
Supervisa a Ayudantes	8	22,2
Supervisa a personal no docente	12	33,33

3) Tareas

	<u>Suma de %</u>	<u>% con rela-</u>
	<u>de tiempo</u>	<u>ción al total</u>
Investigación	1.737	48,3
Asistencia técnica	730	20,3
Docencia	367	10,2
Docencia en Facultad	47	1,3
Tareas administrativas	15	0,4
Montaje de equipos	100	2,8
Capacitación individual	250	6,9
Fichaje y catalogación de libros y revistas	41	1,1
Determinación de planes	14	0,4
Traducción de artículos	17	0,5
Divulgación	47	1,3
Informes técnicos	25	0,7
Dirección de trabajos	80	2,2
Reparación y conservación de aparatos	130	3,6
	<u>3.600</u>	<u>100</u>

Ayudante

Muestra tomada: 11

1) Objeto del cargo

	<u>Respuestas</u>	<u>%</u>
	<u>afirmativas</u>	
Asistencia técnica	6	54,5
Dirección de trabajos	1	9,1
Investigación	4	36,4

	Respuestas <u>afirmativas</u>	<u>%</u>
2) Interrelaciones jerárquicas		
Depende del Asistente	9	81,8
Depende del Jefe de Repartición	1	9,1
Depende del Director	1	9,1
Supervisa a personal no docente	2	18,2
3) Tareas	<u>Suma de %. de tiempo</u>	<u>% con rela - ción al total</u>
Asistencia técnica	705	64,1
Dirección de trabajos	35	3,2
Tareas administrativas	30	2,7
Investigación	310	28,2
Docencia en Facultad	15	1,4
Docencia	<u>5</u>	<u>0,4</u>
	1.100	100.-

Si se analizan los resultados de la tabulación se observa que en la realidad se dan una serie de circunstancias que podrían ser objeto de modificación. En algunos casos por ejemplo, las funciones se superponen, la distribución de las mismas entre los grados es inadecuada, las relaciones jerárquicas son imprecisas, la dedicación de tiempo a cada tarea no parece la más conveniente, etc.

Obviando este tipo de observaciones, se ha confeccionado una descripción de cargos para cada grado, que estimamos puede adecuarse a los cometidos que debem cumplir los Institutos de Investigación de la Universidad.

Hemos tenido en consideración, asimismo, el Proyecto de Organización de los servicios docentes de la Universidad elaborado por una Comisión especial designada por el Consejo Directivo Central (Dis trubido 937/63, el informe del Cr. Omar Freire elevado al Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de fecha 14 de enero de 1966, el proyecto de definición de objetivos del Instituto de Administración, elevado por el Cr. Santos Ferreira al señor Decano con fecha 3 de febrero de 1967, y el plan de actividades del Instituto de Administración para el año 1967.

C A P I T U L O I V

IV. DESCRIPCION DE LOS CARGOS

Director

1) Objeto del cargo.

Planificación, organización, dirección, coordinación y control general de las actividades del Instituto.

2) Interrelaciones jerárquicas.

Depende del Consejo de la Facultad a través de la persona del Decano. Supervisa a los Jefes de Repartición (en su defecto a los Jefes de Sección), al personal docente que las necesidades de trabajo requieran y al personal no docente afectado al Instituto.

3) Tareas

- Determina los planes generales de actividad

- Inviste la representación del Instituto. Entra en contacto con personas e instituciones del país o del exterior. Eleva al Consejo de Facultad los informes relativos al Instituto. Emite comunicaciones internas.

- Propone al Consejo, cuando corresponda, las normas de carácter general que regulan la actividad del personal docente. Dicta normas de carácter general, dentro de su competencia. Distribuye, coordina y controla las tareas de todo el personal.

- Aprueba los planes de cada investigación. Ejerce el control y evaluación de todos los trabajos de investigación que se realizan en el Instituto. Ejerce eventualmente la dirección de investigaciones de campo, asumiendo la responsabilidad de los resultados, abarcando principalmente las siguientes etapas: determinación de objetivos, integración del equipo de trabajo, plan de trabajo, metodología, marco teórico-

co, entrenamiento del equipo, distribución de las tareas, coordinación y control de las mismas, extracción de conclusiones e informe final. Realiza ocasionalmente investigaciones en forma individual. Realiza ocasionalmente investigaciones puras.

- Aprueba los planes de asistencia técnica, cuando corresponda. Ejerce el control y evaluación de toda la asistencia que presta el Instituto. Presta asistencia técnica mediante la evaluación de consultas formuladas por organismos públicos y privados, profesores, profesionales y estudiantes. Eventualmente dirige equipos de asistencia técnica.

- Aprueba los planes de docencia. Ejerce el control y evaluación de seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general que destinadas a terceros o a personal del Instituto realice éste. Organiza eventualmente seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación general, principalmente en las siguientes etapas: determinación del plan de trabajo y programa del tema pre-determinado, preparación del material, realización de contactos, divulgación de cometidos, distribución de las tareas, adiestramiento del equipo, control de la marcha del trabajo, dictado de cursos, corrección y calificación de pruebas, evaluación de los resultados y publicación de los mismos.

- Solicita al Consejo de la Facultad la asignación del personal necesario para el funcionamiento del Instituto. Propone y participa en la selección del personal docente. Asigna personal a las Reparticiones o en su defecto a las Secciones, o integra los equipos de trabajo. Convoca y dirige reuniones del personal. Se ocupa de la Administración de Personal, aplicando las técnicas respectivas.

- Dispone la solicitud de adquisiciones. Autoriza el canje y la distribución de las publicaciones del Instituto. Solicita, administra y rinde cuentas del Fondo Permanente. Administra todos los fondos provenientes de proventos del Instituto, confeccionando el preventivo correspondiente, y autorizando gastos con cargo a ese concepto. Es responsable del cuidado y conservación de todos los bienes del Instituto, pudiendo delegar la autoridad necesaria para realizar las tareas inherentes a ello.

- Distribuye y controla las tareas administrativas entre el personal correspondiente, pudiendo delegar dichas funciones en un coordinador del cuerpo administrativo. Dicta normas de carácter general dentro de su competencia.

- Toma conocimiento del material catalogado y clasificado y lo envía a la Biblioteca.

lo envía a la Biblioteca.

- Estudia y actualiza la temática del Instituto, i a través de la asistencia a seminarios, cursos, mesas redondas, lectura de temas afines, contactos con especialistas, becas.

Jefe de Repartición

1) Objeto del cargo.

Planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de la Repartición.

2) Interrelaciones jerárquicas.

Depende del Director. Supervisa a Jefes de Sección, Asistentes y Ayudantes que las necesidades de trabajo requieran, y a personal no docente afectado a la Repartición.

3) Tareas.

- Propone al Director planes generales de actividad de la Repartición, de acuerdo a los lineamientos indicados por la Dirección. Asiste al Director en la fijación de los planes generales de actividad. Hace al Director cualquier otro tipo de sugerencias.

- Aprueba los planes de las investigaciones de su Repartición. Ejerce el control y evaluación de todos los trabajos de investigación que se realizan en la Repartición. Dirige trabajos de investigación de campo asumiendo la responsabilidad de los resultados abarcando principalmente las siguientes etapas: determinación de los objetivos, integración del equipo de trabajo, plan de trabajo, metodología, marco teórico, entrenamiento del equipo, distribución de las tareas, coordinación y control de las mismas, extracción de conclusiones e informe final. Realiza ocasionalmente investigaciones en forma individual. Realiza ocasionalmente investigaciones puras. Eventualmente integra equipos de investigación.

- Ejerce el control y evaluación de toda la asistencia técnica que presta la Repartición. Presta asistencia técnica mediante la evaluación de consultas formuladas por organismos públicos o privados, profesionales o estudiantes. Dirige equipos de asistencia técnica. Eventualmente integra equipos de asistencia técnica.

- Ejerce el control y evaluación de seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general que se realizan en la Repartición. Organiza y eventualmente participa en seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general, destinadas a terceros o a personal del Instituto, principalmente en las siguientes etapas: determinación del plan de trabajo y programa del tema pre-determinado, preparación del material, realización de contactos, di-

vulgación de cometidos, distribución de las tareas, adiestramiento del equipo, control de la marcha del trabajo, dictado de cursos, corrección y calificación de pruebas, evaluación de los resultados y publicación de los mismos. Estas funciones incluyen la capacitación del personal que ingresa al Instituto. Orienta a los estudiantes en la realización de monografías.

- Distribuye, coordina y controla las tareas entre el personal de la Repartición. Propone al Director normas relacionadas con el funcionamiento de la Repartición.

- Sustituye al Director en caso de licencia o acefalía temporal del cargo y hasta que resuelva el Consejo sobre el particular.

- Puede investir la representación del Instituto. Entrá en contacto con personas e instituciones del país o del exterior. Eleva al Director los informes relativos a la Repartición.

- Solicita al Director la asignación del personal necesario para el funcionamiento de la Repartición. Participa en la fijación de bases para la selección del personal docente. Participa en la aplicación de las técnicas de Administración de Personal, en lo relativo a los funcionarios a su cargo. Distribuye el personal entre los jefes de Sección o en su defecto entre los equipos de trabajo.

- Propone al Director las adquisiciones. Propone al Director la distribución y canje de publicaciones del Instituto. Participa en la confección del preventivo de proventos. Es responsable del cuidado y conservación de todos los bienes de la Repartición, pudiendo delegar la autoridad necesaria para realizar las tareas inherentes a ello.

- Ordena trabajos administrativos a cualquier integrante del cuerpo, quedando sujeta la distribución del mismo a la decisión del coordinador, o en última instancia al Director.

- Toma conocimiento del material catalogado y clasificado y lo envía al Director.

- Estudia y actualiza la temática del Instituto, particularmente en lo relacionado con la Repartición, a través de la asistencia a seminarios, cursos, mesas redondas, lectura de temas afines, contacto con especialistas, becas.

Jefe de Sección

1) Objeto del cargo.

Planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de la sección.

2) Interrelaciones jerárquicas.

Depende del Jefe de Repartición y en su Defecto del Director. Supervisa a Asistentes, Ayudantes que las necesidades del trabajo requieran y

al personal no docente afectado a la Sección.

3. Tareas.

- Propone al Jefe de Repartición o en su defecto al Director planes generales de actividades de la Sección. Asiste al Jefe de Repartición en la fijación de los planes generales de la Repartición. Participa con el Director y el Jefe de Repartición en la fijación de planes generales de actividades. Propone al Jefe de Repartición o en su defecto al Director cualquier otro tipo de sugerencia.

- Ejerce el control y evaluación de todos los trabajos de investigación que se realizan en la Sección. Dirige trabajos de investigación de campo asumiendo la responsabilidad de los resultados que comprende principalmente las siguientes etapas: determinación de objetivos, integración del equipo de trabajo, plan de trabajo, metodología, marco teórico, entrenamiento del equipo, distribución de las tareas, coordinación y control de las mismas, extracción de conclusiones, e informe final. Realiza ocasionalmente investigaciones en forma individual. Realiza ocasionalmente investigaciones puras. Eventualmente integra equipos de investigación.

- Ejerce el control y evaluación de toda la asistencia técnica que presta la Sección. Presta asistencia técnica mediante la evaluación de consultas formuladas por organismos públicos o privados, profesores, profesionales o estudiantes. Dirige equipos de asistencia técnica. Eventualmente integra equipos de asistencia técnica.

- Ejerce el control y evaluación de seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general que se realicen en la sección. Organiza y eventualmente integra seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general destinadas a terceros o a personal del Instituto, principalmente en las siguientes etapas: determinación del plan de trabajo y programa del tema predeterminado, preparación del material, realización de contactos, divulgación de cometidos, distribución de las tareas, adiestramiento del equipo, control de la marcha del trabajo, dictado de cursos, corrección y calificación de pruebas, evaluación de los resultados y publicación de los mismos. Estas funciones incluyen la capacitación del personal que ingresa al Instituto. Orienta y asesora a los estudiantes en la realización de monografías.

- Distribuye, coordina y controla las tareas entre el personal de la Sección. Propone al Jefe de Repartición o en su defecto al Director, normas relacionadas con el funcionamiento de la Sección.

- Sustituye al Jefe de Repartición o al Director en su defecto, en caso de licencia o ausencia temporal, y hasta que resuelva el Consejo sobre el particular.

- Puede investir la representación del Instituto. Entra en contacto con personas e instituciones del país o del exterior. Eleva al

Jefe de Repartición o en su defecto al Director los informes relativos a la Sección.

- Solicita al Jefe de Repartición o en su defecto al Director la asignación del personal necesario para el funcionamiento de la Sección. Participa en la fijación de las bases para la selección del personal dentro. Participa en la aplicación de las Técnicas de Administración de Personal, en lo relativo a los funcionarios a su cargo. Distribuye el personal entre los equipos de trabajo. Es responsable del cuidado y conservación de todos los bienes de la Sección, pudiendo delegar la autoridad necesaria para realizar las tareas inherentes a ello.

- Propone al Jefe de Repartición o en su defecto al Director las adquisiciones. Propone al Jefe de Repartición o en su defecto al Director la distribución y canje de publicaciones del Instituto. Participa en la confección del preventivo de preventos.

- Ordena trabajos administrativos a cualquier integrante del cuerpo, quedando sujeta la distribución del mismo a la decisión del coordinador o en última instancia del Director.

- Distribuye entre los Asistentes el material bibliográfico, para su catalogación y clasificación.

- Estudia y actualiza la temática del Instituto, particularmente en lo relacionado con la Sección, a través de la asistencia a seminarios, cursos, mesas redondas, lectura de temas afines, contactos con especialistas, becas.

Asistente.

1) Objeto del cargo.

Colabora, asumiendo eventualmente la dirección en investigaciones, asistencia técnica y docencia, y demás actividades del Instituto.

2) Interrelaciones jerárquicas.

Depende del Jefe de Sección, y en su defecto del Jefe de Repartición y del Director cuando las necesidades del trabajo lo requieran. Supervisa a Ayudantes y al personal que se le adjudique, cuando esté a cargo de la Dirección de trabajos.

3) Tareas.

Participa en equipos de investigación de campo, colaborando especialmente en las siguientes etapas: plan de trabajo, determinación del universo y la muestra, fijación del método, entrenamiento del equipo, relevamiento de datos, codificación y tabulación de resultados, extracción de conclusiones e informe final. Ocasionalmente asume la dirección de los trabajos. Realiza ocasionalmente investigaciones en forma individual. Realiza o participa en investigaciones puras.

- Colabora con el Jefe de Sección en la prestación de asistencia

técnica, mediante la evaluación de consultas formuladas por organismos públicos o privados, profesores, profesionales o estudiantes. Ocasionalmente presta la asistencia técnica en forma individual. Eventualmente dirige equipos de asistencia técnica.

- Participa en la organización de seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general, destinados a terceros o a personal del Instituto, especialmente en las etapas de: determinación del plan de trabajo y programa del tema pre-determinado, preparación del material, realización de contactos, divulgación de cometidos, dictado de cursos, corrección y calificación de pruebas, evaluación de los resultados y publicación de los mismos. Ocasionalmente asume la dirección de los trabajos. Eventualmente capacita al nuevo personal que ingresa al Instituto y orienta a los estudiantes en la realización de monografías.

- Cataloga y clasifica todo el material bibliográfico que recibe del Jefe de Sección.

- Distribuye las tareas entre los Ayudantes a su cargo y las controla.

- Entra en contacto con personas e instituciones del país o del exterior. Elava al superior jerárquico los informes relativos a su actividad.

- Propone al Jefe de Sección temas de investigación y actividades docentes. Formula al Jefe de Sección cualquier otro tipo de sugerencias.

- Solicita al superior inmediato el personal necesario para la realización de trabajos. Participa en la aplicación de las técnicas de Administración de Personal en lo relativo a los funcionarios a su cargo. Es responsable del cuidado y conservación de todos los bienes cuyo uso se le confíe, pudiendo delegar la autoridad necesaria para realizar las tareas inherentes a ello.

- Propone al superior inmediato las adquisiciones. Propone al superior inmediato la distribución y canje de publicaciones del Instituto.

- Ordena trabajos administrativos a cualquier integrante del equipo, quedando sujeta la distribución del mismo a la decisión del coordinador, o en última instancia del Director.

- Estudia y actualiza la temática del Instituto, particularmente en lo relacionado con su área de especialización, a través de la asistencia a seminarios, cursos, mesas redondas, lectura de temas afines, contactos con especialistas, becas.

Ayudante

- 1) Objeto del cargo.

Colaboración en la realización de investigaciones, asistencia

técnica y docencia y demás actividades del Instituto.

2) Interrelaciones jerárquicas.

Depende del Asistente, en su defecto del Jefe de Sección, en su defecto del Jefe de Repartición y del Director cuando las necesidades de trabajo lo requieran. No supervisa a nadie.

3) Tareas.

- Colabora en equipos de investigación de campo, especialmente en las siguientes etapas: recolección de datos, búsqueda de material bibliográfico, realización de encuestas, tabulación de resultados y conclusiones primarias. Participa en investigaciones puras.

- Colabora con Asistentes y Jefes de Sección en la prestación de asistencia técnica mediante la evaluación de consultas formuladas por organismos públicos o privados, profesores, profesionales o estudiantes.

- Colabora en la organización de seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general, destinadas a terceros o a personal del Instituto, especialmente en las etapas de preparación del material, corrección primaria de pruebas, y eventual realización de tareas administrativas, relacionadas con la marcha del trabajo.

- Colabora con el Asistente en la catalogación y fichaje del material bibliográfico.

- Entra en contacto con personas e instituciones del país o del exterior. Eleva al superior jerárquico los informes relativos a su actividad.

- Propone a los Asistentes y Jefes de Sección temas de investigación y actividades docentes. Formula a Asistentes y Jefes de Sección cualquier otro tipo de sugerencias.

- Propone al superior inmediato las adquisiciones. Propone al superior inmediato la distribución y canje de publicaciones del Instituto.

- Ordena trabajos administrativos a cualquier integrante del cuerpo, quedando sujeta la distribución del mismo a la decisión del coordinador, o en última instancia del Director.

- Estudia y actualiza la temática del Instituto particularmente en lo relacionado con su área de especialización, a través de la asistencia a seminarios, cursos, mesas redondas, lectura de temas afines, contactos con especialistas, becas.

C A P I T U L O V

V OBSERVACIONES

1. En el objeto del cargo se observa la existencia de dos grupos entre los grados: por un lado el Director, el Jefe de Repartición y el Jefe de Sección, a quienes se les asigna el cumplimiento de las principales etapas del proceso administrativo - planificación, organización, dirección, coordinación y control -. Por otro lado el Asistente y el Ayudante, que tienen por misión colaborar en el cumplimiento de las mismas.

Se percibe una cadena de complejidad creciente a través de los grados, que implica un mayor nivel de responsabilidad, jerarquía, capacitación y conocimientos a medida que nos acercamos al grado superior, lo cual se refleja también en las tareas que se realizan.

Esto hace pensar en la necesidad de que el funcionario que ingresa a un grado tenga la experiencia derivada del desempeño en el o los grados anteriores, o lo que es lo mismo, señala la conveniencia del establecimiento de una carrera docente a través de todos los grados, que es por otro lado el camino más aconsejable para la obtención de la capacitación y adiestramiento necesarios para el desempeño de los grados superiores.

Lo anterior queda dicho sin perjuicio de que se contemple la situación de ciertos docentes que por su alto nivel de capacitación y sus méritos relevantes, estarían eximidos del ingreso por el grado inferior.

2. Las interrelaciones jerárquicas no son rígidas, ~~sino~~
en el caso de organizaciones industriales, comerciales o de servicios. ~~La ac-~~

tividad docente, de por sí esencialmente dinámica, exige una organización flexible, que permita cambios y modificaciones frecuentes en la organización de los equipos de trabajo.

Así por eso que en lugar de la relación estricta de cada grado con los inmediatos inferior y superior, propia de otras organizaciones, aquí se prevé la supervisión, en caso de que las necesidades lo requieran, sobre otros funcionarios además de los que están directamente debajo.

El personal no docente que se menciona, se refiere a becarios, encuestadores, etc. que por su propia naturaleza suponen una relación transitoria. Hace alusión al personal administrativo, en el caso del Director.

3. Las tareas, en todo los casos, están agrupadas por orden de importancia decreciente. Se entiende por tareas más importantes aquellas que deberían ser objeto de atención preferente en cada grado, en el entendido de que no será aconsejable la realización de una tarea hasta tanto no haber cumplido con la o las anteriores, siempre que la realización de éstas haya sido ordenada.

Es una excepción a este principio, la capacitación individual, que en todos los casos se ha colocado en último término, no por tener menos significación, sino porque resulta tan difícil separarla del resto de las tareas, que se entiende que se realiza en forma simultánea con las otras.

Otra excepción la constituyen las tareas denominadas investigación, asistencia técnica y docencia, que se han puesto en ese orden en todos los casos sólo por seguir alguno. En la realidad, las tres constituyen la médula de la actividad de un Instituto, y la realización de una u otra dependerá de circunstancias especiales a determinar en cada caso por la política docente que se persiga.

4. Corresponde al Director la fijación de planes generales de actividad en tanto los demás funcionarios proponen planes de actividad, temas de investigación o docencia, así como cualquier otro tipo de sugerencias. Esta tarea se considera de primer orden en el Director, en el Jefe de Repartición y en el Jefe de Sección, no así en los demás pues son aquellos los que por su experiencia e idoneidad deben intervenir decisivamente en la fijación de las políticas.

5. La distribución de tareas es fundamental en el Director, que es quien integra los equipos de trabajo. Los demás funcionarios distribuyen tareas entre el personal que se les asigne en cada caso.

6. El Director entra en contacto con personas o instituciones externas al Instituto, ya que tiene la representación del mismo. Puede delegar esa función en cualquiera de los otros funcionarios docentes.

7. Corresponde al Director la decisión final en materia de adquisiciones de material docente. El resto de los funcionarios pueden proponer adquisiciones que consideren convenientes, a los superiores jerárquicos más próximos, quienes a su vez se lo proponen al Director. Se considera conveniente esta tamización para ir depurando los pedidos y evitar una acumulación excesiva en el grado superior.

8. En materia de investigaciones, asistencia técnica y docencia, corresponde hacer las siguientes puntualizaciones:

a) al Director le corresponde realizar el control y evaluación permanente de los mismos, ya que en última instancia es el responsable de todo lo que el Instituto elabora;

b) el Director, los Jefes de Repartición, los Jefes de Sección y eventualmente los Asistentes, asumen la dirección de los trabajos, auxiliándose en los Ayudantes y Asistentes para la realización de tareas, de acuerdo con la capacitación y experiencia que posea cada uno.

c) todos los que dirigen trabajos, pueden a su vez realizarlos en forma individual, pero esta posibilidad se ha ubicado en un orden posterior, por considerarse más fructífera la labor en equipo.

d) la capacitación del nuevo personal y la orientación de estudiantes en la realización de monografías se asigna a los Jefes de Repartición y de Sección y ocasionalmente a Asistentes, por considerárselos más avezados en los distintos tópicos de la Administración, y eventualmente, con mayor especialización en algún sector de la misma.

9. El Director es el responsable en primera instancia del cuidado y conservación de todos los bienes que posea el Instituto. Si bien esa responsabilidad es indelegable, puede sin embargo delegarse la autoridad necesaria para la realización de todas las tareas que sea preciso cumplir tendientes a ese fin.

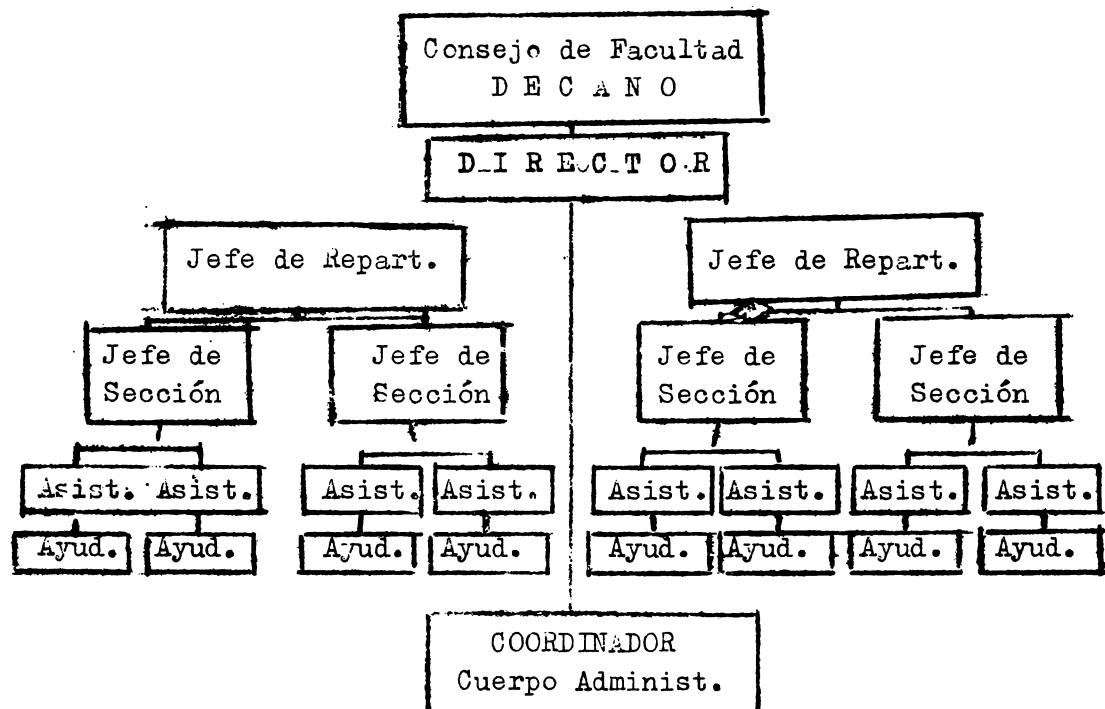
Habrá así otro funcionario que asumirá una responsabilidad que será a su vez indelegable, pero que poseerá asimismo una autoridad delegada del Director.

Se producirá de este modo una cadena de delegación de autoridad, que se suspenderá obviamente en el último grado, pero con la característica de fijar un cierto nivel de responsabilidad en cada grado.

10. Existe un cuerpo de funcionarios administrativos que normalmente recibe del personal docente, indicaciones o pedidos de realización de trabajos. Sin embargo sería completamente desaconsejable - además de violar claros principios administrativos - que dicho cuerpo tuviera dependencia jerárquica múltiple. Por eso se ha creído conveniente establecer una relación jerárquica directa del Director, a quien corresponde la coordinación y control de los trabajos administrativos, aunque por razones prácticas la puede delegar en un representante del cuerpo, sin abandonar por ello sus atribuciones jerárquicas administrativas.

En la descripción sin embargo, se reconoce un hecho inevitable, y es la relación directa entre el docente y cualquier funcionario del cuerpo. De todos modos, la distribución la hace el coordinador, y en caso de discrepancia el Director.

Pensamos que puede resultar más claro lo expuesto si lo graficamos con un organigrama.



La cantidad de cargos en cada grado es arbitraria y sólo tiene por objeto indicar las relaciones jerárquicas.

11. Normalmente la catalogación y clasificación del material bibliográfico es realizado en las bibliotecas por bibliotécnicos. Sin embargo si se quiere hacer una clasificación temática especializada (hoja por hoja, según las circunstancias) es aconsejable la intervención de personal docente conocedor del tema en cuestión.

Consideramos conveniente que los libros y revistas nuevos se centralizaran en un Jefe de Sección, quien los distribuiría entre los Asistentes según la carga de trabajo de éstos, y el tema de que se trate. Los asistentes los clasificarían, pudiendo solicitar la colaboración de Ayudantes y los devolverían al Jefe de Sección, quien luego de revisar el trabajo realizado, los elevarían al Jefe de Repartición, quien a su vez lo eleva al Director, antes de entregarlo a la Biblioteca.

	Objeto del cargo	INTERRELACIONES JERARQUICAS		Planificación general	Organización de actividades docentes	Investigaciones	Asistencia Técnica	Docencia y Divulgación
		LÍNEA ASCENDENTE	LÍNEA DESCENDENTE					
DIRECTOR	Planificación, organización, dirección, coordinación y control general de las actividades del Instituto.	Depende del Consejo de Facultad a través de la persona del Decano.	Supervisa a los Jefes de Repartición (en su defecto a los Jefes de Sección), al personal docente que las necesidades de trabajo requieran y al personal no docente afectado al Instituto.	Determina los planes generales de actividad.	Propone al Consejo, cuando corresponda, las normas de carácter general que regulan la actividad del personal docente. Dicta normas de carácter general, dentro de su competencia. Distribuye, coordina y controla las tareas de todo el personal.	Aprueba los planes de cada investigación. Ejerce el control y evaluación de todos los trabajos de investigación que se realizan en el Instituto. Ejerce eventualmente la dirección de investigaciones de campo, asumiendo la responsabilidad de los resultados, abarcando principalmente las siguientes etapas: determinación de objetivos, integración del equipo de trabajo, plan de trabajo, metodología, marco teórico, entrenamiento del equipo, distribución de las tareas, coordinación y control de las mismas, extracción de conclusiones e informe final. Realiza ocasionalmente investigaciones en forma individual. Realiza ocasionalmente investigaciones puras.	Aprueba los planes de asistencia técnica, cuando corresponda. Ejerce el control y evaluación de toda la asistencia que presta el Instituto. Presta asistencia técnica mediante la evacuación de consultas formuladas por organismos públicos y privados, profesores, profesionales y estudiantes. Eventualmente dirige equipos de asistencia técnica.	Aprueba los planes de docencia. Ejerce el control y evaluación de seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general, que destinadas a terceros o a personal del Instituto realice éste. Organiza eventualmente seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general, principalmente en las siguientes etapas: determinación del plan de trabajo y programa del tema pre-determinado, preparación del material, realización de contactos, divulgación de cometidos, distribución de las tareas, adiestramiento del equipo, control de la marcha del trabajo, dictado de cursos, corrección y calificación de pruebas, evaluación de los resultados y publicación de los mismos.
JEFE DE REPARTICIÓN	Planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de la Repartición.	Depende del Director.	Supervisa a Jefes de Sección, Asistentes y Ayudantes que las necesidades de trabajo requieran, y a personal no docente afectado a la Repartición.	Propone al Director planes generales de actividad de la Repartición, de acuerdo a los lineamientos indicados por la Dirección. Asiste al Director en la fijación de los planes generales de actividad. Hace al Director cualquier otro tipo de sugerencias.	Distribuye, coordina y controla las tareas entre el personal de la Repartición. Propone al Director normas relacionadas con el funcionamiento de la Repartición.	Aprueba los planes de las investigaciones de su Repartición. Ejerce el control y evaluación de todos los trabajos de investigación que se realizan en la Repartición. Dirige trabajos de investigación de campo asumiendo la responsabilidad de los resultados, abarcando principalmente las siguientes etapas: determinación de objetivos, integración del equipo de trabajo, plan de trabajo, metodología, marco teórico, entrenamiento del equipo, distribución de las tareas, coordinación y control de las mismas, extracción de conclusiones e informe final. Realiza ocasionalmente investigaciones en forma individual. Realiza ocasionalmente investigaciones puras. Eventualmente integra equipos de investigación.	Ejerce el control y evaluación de toda la asistencia técnica que presta la Repartición. Presta asistencia técnica mediante la evacuación de consultas formuladas por organismos públicos o privados, profesores, profesionales o estudiantes. Dirige equipos de asistencia técnica. Eventualmente integra equipos de asistencia técnica.	Ejerce el control, y evaluación de seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general que se realizan en la Repartición. Organiza y eventualmente participa en seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general, destinadas a terceros o a personal del Instituto, principalmente en las siguientes etapas: determinación del plan de trabajo y programa del tema pre-determinado, preparación del material, realización de contactos, divulgación de cometidos, distribución de las tareas, adiestramiento del equipo, control de la marcha del trabajo, dictado de cursos, corrección y calificación de pruebas, evaluación de los resultados y publicación de los mismos. Estas funciones incluyen la capacitación del personal que ingresa al Instituto. Orienta a los estudiantes en la realización de monografías.
JEFE DE SECCION	Planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de la Sección.	Depende del Jefe de Repartición y en su defecto del Director.	Supervisa a Asistentes, Ayudantes, que las necesidades del trabajo requieran y al personal no docente afectado a la Sección.	Propone al Jefe de Repartición o en su defecto al Director planes generales de actividades de la Sección. Asiste al Jefe de Repartición en la fijación de los planes generales de la Repartición. Participa con el Director y el Jefe de Repartición en la fijación de planes generales de actividades. Propone al Jefe de Repartición o en su defecto al Director cualquier otro tipo de sugerencia.	Distribuye, coordina y controla las tareas entre el personal de la Sección. Propone al Jefe de Repartición o en su defecto al Director, normas relacionadas con el funcionamiento de la Sección.	Ejerce el control y evaluación de todos los trabajos de investigación que se realizan en la Sección. Dirige trabajos de investigación de campo asumiendo la responsabilidad de los resultados que comprende principalmente las siguientes etapas: Determinación de objetivos, integración del equipo de trabajo, plan de trabajo, metodología, marco teórico, entrenamiento del equipo, distribución de las tareas, coordinación y control de las mismas, extracción de conclusiones, e informe final. Realiza ocasionalmente investigaciones en forma individual. Realiza ocasionalmente investigaciones puras. Eventualmente integra equipos de investigación.	Ejerce el control y evaluación de toda la asistencia técnica que presta la Sección. Presta asistencia técnica mediante la evacuación de consultas formuladas por organismos públicos o privados, profesores, profesionales o estudiantes. Dirige equipos de asistencia técnica. Eventualmente integra equipos de asistencia técnica.	Ejerce el control y evaluación de seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general que se realicen en la sección. Organiza y eventualmente integra seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general destinados a terceros o a personal del Instituto, principalmente en las siguientes etapas: determinación del plan de trabajo y programa del tema pre-determinado, preparación del material, realización de contactos, divulgación de cometidos, distribución de las tareas, adiestramiento del equipo, control de la marcha del trabajo, dictado de cursos, corrección y calificación de pruebas, evaluación de los resultados y publicación de los mismos. Estas funciones incluyen la capacitación del personal que ingresa al Instituto. Orienta y asesora a los estudiantes en la realización de monografías.
ASISTENTE	Colabora, asumiendo eventualmente la dirección en investigaciones, asistencia técnica y docencia, y demás actividades del Instituto.	Depende del Jefe de Sección, y en su defecto del Jefe de Repartición y del Director cuando las necesidades del trabajo lo requieran.	Supervisa a Ayudantes y al personal que se le adjudique, cuando esté a cargo de la Dirección de trabajos.	Propone al Jefe de Sección temas de investigación y actividades docentes. Formula al Jefe de Sección cualquier otro tipo de sugerencias.	Distribuye las tareas entre los Ayudantes a su cargo y las controla.	Participa en equipos de investigación de campo, colaborando especialmente en las siguientes etapas: plan de trabajo, determinación del universo y la muestra, fijación del método, entrenamiento del equipo, relevamiento de datos, codificación y tabulación de resultados, extracción de conclusiones e informe final. Ocasionalmente asume la dirección de los trabajos. Realiza ocasionalmente investigaciones en forma individual. Realiza o participa en investigaciones puras.	Colabora con el Jefe de Sección en la prestación de asistencia técnica, mediante la evacuación de consultas formuladas por organismos públicos o privados, profesores, profesionales o estudiantes. Ocasionalmente presta la asistencia técnica en forma individual. Eventualmente dirige equipos de asistencia técnica.	Participa en la organización de seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general, destinados a terceros o a personal del Instituto, especialmente en las etapas de: determinación del plan de trabajo y programa del tema pre-determinado, preparación del material, realización de contactos, divulgación de cometidos, dictado de cursos, corrección y calificación de pruebas, evaluación de los resultados y publicación de los mismos. Ocasionalmente asume la dirección de los trabajos. Eventualmente capacita al nuevo personal que ingresa al Instituto y orienta a los estudiantes en la realización de monografías.
AYUDANTE	Colabora en la realización de investigaciones, asistencia técnica y docencia y demás actividades del Instituto.	Depende del Asistente, en su defecto del Jefe de Sección, en su defecto del Jefe de Repartición y del Director cuando las necesidades de trabajo lo requieran.	No supervisa a nadie.	Propone a los Asistentes y Jefes de Sección temas de investigación y actividades docentes. Formula a Asistentes y Jefe de Sección cualquier otro tipo de sugerencias.		Colabora en equipos de investigación de campo, especialmente en las siguientes etapas: recolección de datos, búsqueda de material bibliográfico, realización de encuestas, tabulación de resultados y conclusiones primarias. Participa en investigaciones puras.	Colabora con Asistentes y Jefes de Sección en la prestación de asistencia técnica mediante la evacuación de consultas formuladas por organismos públicos o privados, profesores, profesionales o estudiantes.	Colabora en la organización de seminarios, cursos de capacitación y funciones de divulgación en general, destinadas a terceros o a personal del Instituto, especialmente en la etapa de preparación del material, corrección primaria de pruebas, y eventual realización de tareas administrativas, relacionadas con la marcha del trabajo.

	Administración de recursos humanos	Administración de recursos materiales	Representación y comunicaciones	Subrogación de funciones	CATALOGACION Y CLASIFICACION DE MATERIAL BIBLIOGRAFICO	Organización de tareas administrativas	Capacitación Individual
DIRECTOR	Solicita al Consejo de la Facultad la asignación del personal necesario para el funcionamiento del Instituto. Propone bases y participa en la selección del personal docente. Asigna personal a las Reparticiones o en su defecto a las Secciones, o integra los equipos de trabajo. Convoca y dirige reuniones del personal. Se ocupa de la Administración de Personal, aplicando las técnicas respectivas.	Dispone la solicitud de adquisiciones. Autoriza el canje y la distribución de las publicaciones del Instituto. Solicita, administra y rinde cuentas del Fondo Permanente. Administra todos los fondos provenientes de proventos del Instituto, confeccionando el preventivo correspondiente, y autorizando gastos con cargo a ese concepto. Es responsable del cuidado y conservación de todos los bienes del Instituto, pudiendo delegar la autoridad necesaria para realizar las tareas inherentes a ello.	Inviste la representación del Instituto. Entra en contacto con personas e instituciones del país o del exterior. Eleva al Consejo de Facultad los informes relativos al Instituto. Emite comunicaciones internas.		Toma conocimiento del material catalogado y clasificado y lo envía a la Biblioteca.	Distribuye y controla las tareas administrativas entre el personal correspondiente, pudiendo delegar dichas funciones en un coordinador del cuerpo administrativo. Dicta normas de carácter general dentro de su competencia.	Estudia y actualiza la temática del Instituto, a través de la asistencia a seminarios, cursos, mesas redondas, lectura de temas afines, contactos con especialistas, becas.
JEFE DE REPARTICION	Solicita al Director la asignación del personal necesario para el funcionamiento de la Repartición. Participa en la fijación de bases para la selección del personal docente. Participa en la aplicación de las técnicas de Administración de Personal, en lo relativo a los funcionarios a su cargo. Distribuye el personal entre los Jefes de Sección o en su defecto entre los equipos de trabajo.	Propone al Director las adquisiciones. Propone al Director la distribución y canje de publicaciones del Instituto. Participa en la confección del preventivo de proventos. Es responsable del cuidado y conservación de todos los bienes de la Repartición, pudiendo delegar la autoridad necesaria para realizar las tareas inherentes a ello.	Puede investir la representación del Instituto. Entra en contacto con personas e Instituciones del país o del exterior. Eleva al Director los informes relativos a la Repartición.	Sustituye al Director en caso de licencia o acefalía temporal del cargo y hasta que resuelva el Consejo sobre el particular.	Toma conocimiento del material catalogado y clasificado y lo envía al Director.	Ordena trabajos administrativos a cualquier integrante del cuerpo, quedando sujeta la distribución del mismo a la decisión del coordinador, o en última instancia al Director.	Estudia y actualiza la temática del Instituto, particularmente en lo relacionado con la Repartición, a través de la asistencia a seminarios, cursos, mesas redondas, lectura de temas afines, contacto con especialistas, becas.
JEFE DE SECCION	Solicita al Jefe de Repartición o en su defecto al Director la asignación del personal necesario para el funcionamiento de la Sección. Participa en la fijación de las bases para la selección del personal docente. Participa en la aplicación de las Técnicas de Administración de Personal, en lo relativo a los funcionarios a su cargo. Distribuye el personal entre los equipos de trabajo.	Propone al Jefe de Repartición o en su defecto al Director las adquisiciones. Propone al Jefe de Repartición o en su defecto al Director la distribución y canje de publicaciones del Instituto. Participa en la confección del preventivo de proventos. Es responsable del cuidado y conservación de todos los bienes de la Sección, pudiendo delegar la autoridad necesaria para realizar las tareas inherentes a ello.	Puede investir la representación del Instituto. Entra en contacto con personas e instituciones del país o del exterior. Eleva al Jefe de Repartición o en su defecto al Director los informes relativos a la Sección.	Sustituye al Jefe de Repartición o al Director en su defecto, en caso de licencia o acefalía temporal, y hasta que resuelva el Consejo sobre el particular.	Distribuye entre los Asistentes el material bibliográfico, para su catalogación y clasificación.	Ordena trabajos administrativos a cualquier integrante del cuerpo, quedando sujeta la distribución del mismo a la decisión del coordinador o en última instancia del Director.	Estudia y actualiza la temática del Instituto, particularmente en lo relacionado con la Sección, a través de la asistencia a seminarios, cursos, mesas redondas, lectura de temas afines, contactos con especialistas, becas.
ASISTENTE	Solicita al superior inmediato el personal necesario para la realización de trabajos. Participa en la aplicación de las técnicas de Administración de Personal en lo relativo a los funcionarios a su cargo.	Propone al superior inmediato las adquisiciones. Propone al superior inmediato la distribución y canje de publicaciones del Instituto. Es responsable del cuidado y conservación de todos los bienes cuyo uso se le confíe, pudiendo delegar la autoridad necesaria para realizar las tareas inherentes a ello.	Entra en contacto con personas e instituciones del país o del exterior. Eleva al superior jerárquico los informes relativos a su actividad.		Cataloga y clasifica todo el material bibliográfico que recibe del Jefe de Sección.	Ordena trabajos administrativos a cualquier integrante del cuerpo, quedando sujeta la distribución del mismo a la decisión del coordinador, o en última instancia del Director.	Estudia y actualiza la temática del Instituto, particularmente en lo relacionado con su área de especialización, a través de la asistencia a seminarios, cursos, mesas redondas, lectura de temas afines, contactos con especialistas, becas.
AYUDANTE		Propone al superior inmediato las adquisiciones. Propone al superior inmediato la distribución y canje de publicaciones del Instituto. Es responsable del cuidado y conservación de todos los bienes cuyo uso se le confíe.	Entra en contacto con personas e instituciones del país o del exterior. Eleva al superior jerárquico los informes relativos a su actividad.		Colabora con el Asistente en la catalogación y fichaje del material bibliográfico.	Ordena trabajos administrativos a cualquier integrante del cuerpo, quedando sujeta la distribución del mismo a la decisión del coordinador, o en última instancia del Director.	Estudia y actualiza la temática del Instituto particularmente en lo relacionado con su área de especialización, a través de la asistencia a seminarios, cursos, mesas redondas, lectura de temas afines, contactos con especialistas, becas.