

reglamentario. Estas ciudades libres gozan de un poder de autogestión muy amplio. Ejercen no sólo la totalidad de las competencias correspondientes a los Municipios de derecho común sino también las competencias que, en el «Kreis», se confían a los Servicios del Estado.

c) **Ciudad-Estado.**—Sólo existen dos en toda Alemania: son Bremen y Hamburgo, a las que podría añadirse Berlín. Es un régimen muy especiali-

zado, que incluso difiere en cada una de ellas.

#### 6. LA JUSTICIA ADMINISTRATIVA

La jurisdicción administrativa es diferente de la judicial. Existe un Tribunal administrativo de primera instancia —en cada «Regierungsbezirke»—, un Tribunal de Apelación —con sede en el «Land»— y, finalmente, el Tribunal Federal Administrativo, que se encuentra en Berlín.

## ADQUISICION Y ADMINISTRACION DE MATERIAL EN LOS GOBIERNOS AMERICANOS

651.04.004.68(73)

Russell Forbes, Asesor sobre problemas de organización y abastecimientos gubernativos y ex Comisionado de Compras del Ayuntamiento de Nueva York, ha publicado en *Servicios Públicos* una serie de artículos dedicados al examen de las distintas facetas que integran el problema de la obtención y la administración de materiales para los Gobiernos americanos. En esta nota se resumen dos artículos que se refieren al problema de la centralización de los suministros.

La faceta más importante en la Administración de suministros es su sistema de adquisición, que puede realizarse o bien libremente por cada departamento u organismo o mediante una oficina cuya actividad se dedique única y exclusivamente a este objeto, sistema conocido como de «centralización de compras» y cuyos rasgos generales vamos a examinar.

#### 1. VENTAJAS

Con una recta administración, exenta de interferencias políticas, un sistema centralizado de compras debe aportar las siguientes ventajas:

- Menor costo por unidad de mercancía, al consolidarse los pedidos en contratos de grandes cantidades.

- Menores costos generales de compra y administración, por la reducción del personal empleado en tales funciones.
- Empleo de personal especializado en compras, con carácter permanente.
- Reducción del número de tipos, estilos y variedades de artículos y de los inventarios de existencias, mediante la adopción de patrones.
- Mejor inspección.
- Economía en el gasto de material mediante el mejor control de inventario de existencias.
- Reducción de gastos mediante control de pedidos y estricta contabilidad de los fondos asignados

- Ahorros en descuentos por pronto pago de facturas.
- Ahorro a los suministradores por la reducción del número de pedidos y entregas.

## 2. LOCALIZACIÓN DE LA OFICINA DE CENTRALIZACIÓN DE COMPRAS

El tipo de organización que se establezca debe estar determinada por las condiciones peculiares de cada administración, por lo que no existe regla fija para la debida localización de una oficina de compra y suministros.

Cuando por ser el problema de suministro grande y complejo requiere una vasta organización, se tiende a establecer un departamento separado, pero si el problema carece de esas características es suficiente una oficina o sección. En este último caso se tiende a establecerla como parte del departamento de control e intervención fiscal, Hacienda.

## 3. ALCANCE DE LA COMPRA CENTRALIZADA

En la mayoría de los sistemas de compra centralizada, la oficina central adquiere los materiales y equipos necesarios para todas las ramas de la Administración.

Además de ello se le confiere con frecuencia la responsabilidad de asegurar otros servicios que han de controlarse. Ejemplos de estos servicios contractuales son el lavado de ventanas en los edificios públicos y los de reparación y conservación de equipos automotrices, aunque en algunos casos estas funciones se realizan por empleados que la propia Administración recluta para ello.

## 4. EXCEPCIONES A LA CENTRALIZACIÓN DE COMPRAS

Cualquier sistema práctico de compra centralizada, independientemente de la oficina de compras, debe tener libertad para utilizar agencias que aseguren el equipo, piezas de repuesto para equipo mecánico o materiales que sean precisos en una situación de emergencia.

Sin embargo, tales compras independientes deben restringirse a «auténticas» emergencias, no debiendo constituir un medio de burlar el control central.

En casi todas las Administraciones hay ciertos organismos que insisten en la naturaleza especial del material que necesitan. Según ellos debe tener una calidad diferente de la de los demás y, por consiguiente, pretenden realizar sus compras independientemente. Por ejemplo, las escuelas suelen alegar que las compras centralizadas no deberían aplicarse a sus exigencias, puesto que ellas tienen técnica y experiencia en adquisición de libros de texto y equipo escolar. Los hospitales aducirán que nada se gana o ahorra centralizando la compra de equipo para ellos.

Las excepciones deben «basarse en los artículos y no en los organismos». Si se otorga una excepción a las escuelas para la compra independiente de libros de texto, debe reducirse a éstos y no extenderse a todas las compras escolares.

## 5. NORMALIZACIÓN

Elemento esencial de un sistema de compras centralizadas es un programa de normalización, encaminado a la reducción de variedades, tamaños y tipos de artículos usados por una Administración a un número mínimo, sin

perjuicio de la eficiencia, la adopción de tales mínimos como normas y la descripción de éstas en patrones, mediante especificaciones escritas que permitan asegurar a la oficina de compras la máxima competencia posible y la consolidación de las solicitudes en pedidos o contratos de grandes cantidades.

#### 6. IMPORTANCIA DE LA NORMALIZACIÓN

La centralización de compras no producirá los máximos beneficios potenciales, a menos que exista una política de normalización, puesta en práctica por acuerdo administrativo.

Cuando se descentralizan las compras, cada organismo especifica y asegura su preferencia particular de calidad o marca, con lo que puede que varios de ellos compitan entre sí en el mismo mercado por el mismo artículo, o similares, aunque no idénticos, vendidos bajo diferentes nombres comerciales.

Si se centraliza la compra, sin la consiguiente normalización, la oficina de compras cursará aproximadamente el mismo número de pedidos pequeños que se cursaron antes por varias oficinas y para diferentes calidades y en consecuencia desaparecen las ventajas inherentes a la compra en grandes cantidades y a más bajo costo por unidad.

Es necesaria, por tanto, la normalización, como primer paso esencial en un sistema de administración central de suministros.

Para que un programa de normalización tenga éxito no puede ser un proyecto individual o de una sola oficina. Ha de organizarse como Junta de Normalización, integrada por el *Jefe de Compras* como *Presidente* y

la representación de los principales organismos consumidores. Generalmente, la Junta tiene autorización legal para implantar normas y adoptar tipos.

#### 7. ADOPCIÓN DE NORMAS

El primer paso que ha de dar el organismo normalizador es determinar los tipos de artículos que deben adquirirse y usarse por los diferentes órganos de la Administración. Para ello se requiere:

1. Clasificar las compras en grupos de artículos, tras el examen de las anteriores transacciones y de las listas de existencias en depósito, así como de equipo y otros artículos ya en uso.
2. Determinar las variedades, estilos o marcas que se han comprado y usado en cada grupo de artículos.

Después debe determinarse el número mínimo de calidades, marcas o tipos que bastarán para las necesidades de trabajo de los diferentes organismos consumidores.

Esto no significa que todo lo que use una Administración puede o debe ser normalizado; sin embargo, se logran grandes ahorros mediante un programa razonable de simplificación de artículos, tales como papel, efectos de escritorio, muebles, bombillas y centenares de otros parecidos.

#### 8. PREPARACIÓN Y ADOPCIÓN DE CARACTERÍSTICAS

La descripción de un artículo que va a ser comprado por la Administración se viene denominando especificación de compra, y aunque su preparación debe responsabilizarse en una persona, en la iniciación y gestión debe intervenir un equipo técnico, siendo aconsejable la opinión de abastecedores responsables, a fin de asegurarse que

la descripción de un producto no excluye otro también necesario.

La especificación debe entrañar la descripción detallada del producto, siendo principio fundamental que el lenguaje empleado se entienda e interprete igualmente por todos cuantos intervienen en una operación de

compra, lo que quiede decir que es preciso el empleo de términos claros y sencillos.

Por último, la especificación o definición del producto debe someterse siempre a revisión, para adoptar los cambios y modificaciones que aconsejen los adelantos técnicos.—J. A. L.

## FORMACION DE FUNCIONARIOS PUBLICOS

35.088.6(100)

### I.—INTRODUCCIÓN

La Asamblea General de las Naciones Unidas trató por primera vez la cuestión de la formación de los funcionarios públicos en diciembre de 1948, cuando aprobó una resolución proponiendo que se estableciera un Instituto Internacional de Administración Pública bajo la dirección de las Naciones Unidas. En 1950, habiéndose comprobado que era imposible o, por lo menos, prematuro establecer tal Instituto, el Consejo Económico y Social recomendó que las nuevas actividades emprendidas en el campo de la formación profesional en materia de administración pública fuesen examinadas dentro del «Programa de Asistencia Técnica». La Asamblea general, en su resolución 1.219, mencionó concretamente a los Institutos de formación de funcionarios como una de las esferas básicas de la asistencia técnica.

Hasta el verano de 1957 se habían formado, con la ayuda de las Naciones Unidas, once proyectos de formación de funcionarios. Un grupo de trabajo

formado por expertos internacionales se reunió en Ginebra del 9 al 16 de octubre de 1957 para examinar y evaluar tales proyectos. Se estudió el problema concreto de los centros de capacitación de funcionarios públicos como parte de las actividades de asistencia técnica.

### II.—CÓMO SE PRESTA LA ASISTENCIA TÉCNICA

1. *Iniciación del proyecto.*—Todo proyecto de asistencia técnica de las Naciones Unidas nace de una solicitud del gobierno interesado. La labor preparatoria requerida para planificar un centro o un programa general de capacitación de funcionarios puede constituir en sí casi un proyecto.

2. *Estudio preliminar.*—Es corriente que el gobierno beneficiario pida asistencia para preparar un estudio preliminar con objeto de determinar la índole y magnitud de los proyectos. La Administración de la Asistencia Técnica envía entonces uno o varios expertos.

En esta nota se resume el contenido de un folleto que con el mismo título publican las Naciones Unidas, en la que se analizan once proyectos de asistencia técnica de la Organización para la formación de funcionarios públicos.