



**DOCUMENTACION**

## **C R O N I C A**

### **LA DISTRIBUCION RACIONAL DEL TRABAJO ENCOMENDADO A LA SECRETARIA DEL DIRECTOR GENERAL X \***

353.084.9(46)

*Sumario:* 1. Planteamiento del análisis. 2. Reconocimiento de la situación. — 3. Elaboración de las soluciones.—4. Aplicación de las propuestas.

### **INFORME DE LA REORGANIZACION**

#### **1. Planteamiento del análisis**

##### **1.1 LOCALIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS**

Con motivo de la orden de la Presidencia del Gobierno de 30 de junio de 1964, en la que se dictaban ins-

trucciones para el desarrollo de las bases de clasificación de puestos de trabajo, aprobadas por decreto de 9 de abril del mismo año, en el departamento ministerial XX se dirigió una circular explicativa a los jefes de todas las unidades orgánicas del departamento, ordenándoles que

---

\* La sistemática seguida en este informe de reorganización responde al esquema propuesto por su autor en su trabajo titulado *Metodología en el análisis de las actividades administrativas*, DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA, número 75, marzo de 1964, págs. 21-30.

La descripción de las técnicas de distribución del trabajo utilizadas en esta reorganización pueden consultarse en el siguiente trabajo, también del mismo autor: *Organización y métodos.—Métodos primera parte*, Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, 1964, págs. 7-20.

participasen en el análisis, descripción y clasificación de todos los puestos de trabajo que integrasen sus correspondientes unidades administrativas, y propusiesen las plantillas orgánicas de las mismas. En dicha circular ministerial se detallaban los criterios de racionalización que deberían presidir los trabajos encomendados. Pero teniendo en cuenta que la clasificación a realizar debería llevarse a cabo sobre la base de una plantilla racional acomodada a las necesidades reales del servicio, el jefe de la Secretaría del director general X se encontró frente al problema de determinar la plantilla conveniente para la unidad de la que era responsable, desde el citado doble punto de vista de racionalización y actualización.

## 1.2 DELIMITACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Dicha Secretaría se hallaba atendida por cinco funcionarios; pero con arreglo a «principios de productividad y mejor organización del trabajo», se debería elaborar la plantilla realmente requerida, por tanto, se debería identificar el número de puestos necesarios y el contenido funcional más adecuado a cada uno de ellos. En tal sentido, la circular recibida apuntaba con algún detalle toda una serie de criterios racionalizadores, entre los cuales destacaban los siguientes: «a) En la formación de plantillas orgánicas se tendrán en cuenta los principios de productividad y mejor organización del trabajo que permitan, en su caso, y sin detrimento de la función pública, una reducción de las mismas, con la consiguiente disminución del gasto público; b) las funciones atribuí-

das a cada puesto de trabajo deben ser, en lo posible, homogéneas, tanto en cuanto a su naturaleza como al grado de dificultad, de forma que permita la especialización de la persona que ocupe el puesto y su clara adscripción a un cuerpo de funcionarios determinado; c) los puestos de trabajo deben tener atribuidas funciones que determinen una carga de trabajo que justifique su existencia (cuando por especiales circunstancias no sea posible agrupar los puestos que no tengan suficiente carga de trabajo, se determinará el grado de dedicación que cada uno de ellos exija, y d) las plantillas de cada departamento incluirán todos los puestos de que consten debidamente identificados, cuerpos de funcionarios a que están adscritos, grados o niveles que les corresponden, forma de provisión y dedicación que exigen.»

## 1.3 PREPARACIÓN DEL ESTUDIO

Con el fin de disponer de un punto de partida amplio y objetivo, y así poder identificar mejor la realidad operativa existente en su unidad, el jefe de la Secretaría empezó confeccionando una «lista de actividades». Para ello relacionó todas las funciones o cometidos principales encomendados a la misma. Tales actividades, aun cuando en este caso no estaban atribuidas formalmente, por razón de su poca complejidad y escasa trascendencia organizativa, fueron identificadas con facilidad, consultando verbalmente acerca de las mismas al propio director general. Enumeradas por orden de importancia, aparecen reflejadas en el gráfico anexo número 1. A continuación, reunido todo el personal adscrito a dicha Secretaría

y utilizando como elementos de referencia la circular ministerial anteriormente aludida y la lista de actividades recién confeccionada, el jefe de la unidad informó cumplidamente a sus cuatro subordinados sobre las órdenes recibidas, los objetivos implícitos en las mismas y el programa previsto para analizar y clasificar sus puestos de trabajo. De esta forma, cada titular de los cinco puestos constitutivos de la Secretaría quedó responsabilizado de la confección de una lista de tareas o descripción personal y estimativa de su respectivo puesto de trabajo desempeñado.

## 2. Reconocimiento de la situación

### 2.1 OBSERVACIÓN DE LOS HECHOS

Durante la semana siguiente, elegida como período de observación minuciosa de hechos, los cinco funcionarios fueron anotando en un cuadro-horario los momentos de comienzo y terminación de las tareas que estaban realizando, denominándolas de acuerdo con los términos utilizados en la lista de actividades preparada por el jefe de la Secretaría. A medida que aquéllos iban finalizando cada tarea iniciada o continuada, se reseñaba en dicho cuadro-horario, procurando precisar el momento exacto y el número de unidades de trabajo objeto de dicha ocupación. Esta información cuantitativa, en aplicación del apartado 3.2.3 de la aludida orden de la Presidencia del Gobierno de 30 de junio de 1964, se obtuvo acordando para cada actividad concreta la unidad de cuenta más procedente. Tales unidades de cuenta, discutidas en la reunión informativa citada en el párrafo ante-

rior, fueron las siguientes: «Correspondencia» (cartas, oficios, notas interiores, etc.), «Visitas y teléfonos» (personas atendidas o llamadas recibidas o emitidas), «Reuniones y viajes» (juntas, comisiones, patronatos o viajes del director general, para los que se preparaba documentación de cualquier tipo que fuese), «Informes» (resúmenes, transcripciones, recopilaciones de asuntos de interés variado encargados también por el propio director general), «Archivo» (escritos en materia de correspondencia que hubiesen sido clasificados, archivados o localizados con posterioridad para consulta de antecedentes). En «Varios» no se señaló unidad de cuenta alguna, debido a su naturaleza heterogénea. Asimismo, se insistió convenientemente en la necesidad de describir períodos de actividades realizadas y de prescindir de los momentos de permanencia inactiva por muy justificados que estuviesen.

### 2.2 ANOTACIÓN DE LAS OBSERVACIONES

Una vez transcurrida la semana de observación, y a la vista de los cuadros horarios confeccionados con carácter de borrador, cada funcionario preparó un resumen del mismo, totalizando los datos así recopilados, que pasaban a constituir la «lista de tareas» o «cuestionarios de descripción del puesto de trabajo». Como es natural, se obtuvieron cinco listas: la del jefe y las de los cuatro auxiliares subordinados. El detalle del contenido de tales listas puede verse en las reproducciones que aparecen al final de este informe en los cinco gráficos anexos numerados, respectivamente, del dos al seis.

### 2.3 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

Toda la información cuantitativa, conseguida a través de la lista de actividades y las correspondientes listas de tareas, se resumió y sistematizó en un nuevo impreso denominado cuadro de distribución del trabajo. Dicho cuadro, debidamente cumplimentado, aparece reflejado en el gráfico anejo número 7, y, como puede apreciarse fácilmente, permite contemplar la realidad operativa de la unidad en su totalidad, así como el contenido de cada puesto de trabajo, considerando éste como la suma de las tareas específicamente asignadas a una determinada persona. Comprobada a continuación la autenticidad de los datos suministrados resaltaron las cifras de horas estimadas personalmente—la presunta actividad desarrollada por cada funcionario—, ya que, de una parte, difícilmente podrían haber estado trabajando todos ellos idéntico periodo total de tiempo y en forma continua, sin interrupción alguna; de otra, puesto que la jornada semanal establecida hasta aquel entonces para dicha unidad administrativa ascendía también a la cifra de cuarenta horas. Aun generalizando un tanto, si se aceptaba un periodo de un 20 por 100 como duración media de la «inactividad permitida» para puestos de tal naturaleza veríamos que la actividad media total del observado equipo de trabajo debería ser del orden de las treinta y dos horas de actividad total semanal para cada uno. La diferencia pudo estimarse como error personal, «por exceso», debido a inexactitudes voluntarias o involuntarias. De aquí el destino de las columnas que figuran en el cuadro a que

hacemos referencia bajo las iniciales H. C. (horas comprobadas), cuando difieran sensiblemente de las aportadas como H. E. (horas estimadas) por el propio titular de la lista objeto de la revisión que comentamos.

### 3. Elaboración de las soluciones

#### 3.1 EXAMEN ORDENADO Y SISTEMÁTICO

Partiendo de los criterios de racionalización transcritos en el apartado 1.2 de este informe, y orientado el estudio a través de las preguntas claves reseñadas al pie del cuadro de distribución del trabajo confeccionado anteriormente, el jefe de la secretaría, ayudado por sus subordinados, llevó a cabo un análisis minucioso de su contenido. Todos los datos numéricos fueron examinados en sentido horizontal—por actividades— y en sentido vertical—por puestos de trabajo—. Las conclusiones provisionales que se iban obteniendo exigieron en bastantes casos un aplazamiento del estudio que permitiese en días sucesivos efectuar comprobaciones personales, midiendo tareas concretas en el preciso momento de su realización. Las cifras así obtenidas, por comprobación directa y con carácter de excepción justificada, unidas a las ya aceptadas previamente, permitieron formular las siguientes conclusiones definitivas:

a) El archivo podría atenderse por una sola persona en unas once horas semanales.

b) Las actividades «varias» podrían también llevarse a cabo por una sola persona a razón de una hora diaria.

c) Los dos informes preparados por el auxiliar A habían sido realizados en una sola jornada—siete horas—, según constaba en las notas que había ido tomando el jefe.

d) El promedio obtenido de 3,6 minutos por cada llamada telefónica resultaba excesivo, si bien imposible de comprobar, decidiéndose controlar atentamente el tiempo que en semanas subsiguientes se dedicasen a tal actividad, procurando reducirlo hasta alcanzar, poco más o menos, la mitad del tiempo total estimado.

e) Se consideró que la falta de suficiente especialización, derivada de la excesiva multiplicación de los cuatro funcionarios subordinados para atender cada uno casi todas las actividades, constituía la causa principal de los desproporcionados tiempos observados durante el período de toma de datos iniciales.

### 3.2 CONSIDERACIÓN DE POSIBLES ALTERNATIVAS

En principio la semana de trabajo tomada como período de observación difícilmente podría considerarse como una semana representativa, y, por tanto, como una muestra suficiente de una actividad media normal. Ampliar dicho período de tiempo, por otra parte, era imposible por el exiguo plazo concedido para la devolución de los cuestionarios debidamente cumplimentados. Ahora bien, reconociéndose por parte de los componentes de la unidad orgánica analizada que dicha semana, casualmente, bien podría considerarse como representativa de un volumen de trabajo francamente normal, el análisis continuó en base a los datos recogidos y fué desarrollándose en todas

sus fases previstas. Hechas las oportunas operaciones aritméticas y calculada la carga de trabajo por persona, tras haber efectuado las comprobaciones enumeradas en el apartado anterior, se vió que tres personas serían suficientes para atender debidamente el nivel subordinado. Naturalmente que los posibles aumentos en fluctuaciones futuras que afectasen al volumen semanal de trabajo deberían ser atendidas mediante concesión y empleo de horas extraordinarias, como primera medida, y recurriendo a la Sección de Personal en casos de mayor importancia.

### 3.3 REDACCIÓN DE LAS PROPUESTAS

La carga de trabajo resultante de los cálculos efectuados a la vista del cuadro de distribución motivó, por otra parte, una nueva asignación personal de tareas, tal como puede apreciarse en el gráfico anejo número 8. En él se reflejan para cada actividad y persona—mediante un cierto reajuste aproximativo— los tiempos disponibles para la adecuada atención de las respectivas actividades, de forma que tal referencia numérica permita mantener, con el cuadro a la vista, la más racional distribución posible del trabajo encomendado. Consecuentemente, se cumplieron los formularios recibidos, proponiéndose una nueva plantilla orgánica con arreglo a los siguientes puntos básicos:

a) Un puesto de jefe de la Secretaría y tres puestos subordinados.

b) Adscripción del primero al Cuerpo General Administrativo de la Administración Civil del Estado y de

los tres restantes puestos al Cuerpo General Auxiliar de la Administración Civil del Estado.

c) Provisión de la jefatura por libre designación del director general y régimen general de concursos de traslado por méritos para los tres puestos subordinados.

d) Dedicación normal para todos ellos, proponiéndose la concesión de un complemento por «jornada prolongada» para el jefe de la Secretaría debido a su dedicación casi permanente al servicio del director general, rebasando la jornada ordinaria (1).

#### 4. Aplicación de las propuestas

##### 4.1 PRESENTACIÓN PARA SU APROBACIÓN

Estudiado el nuevo sistema de distribución del trabajo y elaborada la plantilla orgánica resultante de la racionalización efectuada, ésta fué presentada al director general para su aprobación e informe consiguiente, como superior inmediato del jefe responsable de la unidad administrativa analizada. A continuación, y también de acuerdo con lo dispuesto en la circular ministerial reguladora de las tareas implícitas en la clasifi-

cación de puestos de trabajo, la documentación elaborada, juntamente con la procedente de los restantes servicios de la Dirección General X fué elevada a la Junta de Clasificación de Puestos de Trabajo del departamento en cuestión. Informada favorablemente, a su vez, por el funcionario analista de la junta, encargado de la revisión de todas las propuestas elaboradas en dicho centro directivo, y no siendo necesario cumplimentar cuestionario especial alguno ni ser entrevistado por el citado analista para ampliación de datos, puesto que el jefe de la unidad analizada llevó a cabo un «estudio directo de las tareas» (fórmula también prevista en la ya varias veces aludida circular), la nueva plantilla orgánica de la Secretaría de la Dirección General X fué aceptada en su totalidad.

##### 4.2 IMPLANTACIÓN GRADUAL, PREVIO ENSAYO

Una vez aprobada dicha plantilla fué puesto en práctica el sistema de redistribución del trabajo implícito en la misma (ver gráficos anejos números 7 y 8). Sin embargo, el puesto de trabajo considerado como no indispensable no llegó a ser suprimido hasta transcurrido un mes desde la implantación del nuevo sistema, con objeto de contar con la cooperación de dicha persona durante la etapa de transición. Es de notar también que los nuevos sistemas de clasificación y archivo, al haber sido sustancialmente mejorados los existentes con anterioridad, ocasionaron un trabajo supletorio de reclasificación de documentos, que fué desarrollado también durante dicho mes.

---

(1) Esta propuesta de reorganización recoge solamente la actividad racionalizadora llevada a cabo en los puestos de trabajo sin abordar la clasificación posterior de los mismos, ya que, como es bien sabido, este segundo aspecto del problema requiere un tratamiento específico con arreglo a las técnicas de Administración de Personal, cuya independencia de las de Organización y Métodos es obvia.

#### 4.3 CONTINUIDAD Y CONTROL DE RESULTADOS

Como una interesante conclusión más del análisis realizado, los funcionarios componentes de la unidad a que esta reorganización alude convinieron en llevar a cabo trimestralmente futuros estudios de redistribución del trabajo con el fin de reajustar las desviaciones que se producen en el sistema implantado y acometer de paso mejoras en los sectores que más lo necesitasen. Tales rectificaciones periódicas quedarían complementadas por la exigencia legal del artículo 52 del texto articulado de la

ley de Funcionarios civiles del Estado al ordenar revisiones cuatrienales de las plantillas orgánicas, independientemente de las que con carácter voluntario pudieran hacerse bienalmente al amparo de dicha disposición. De esta forma quedaba asegurado el carácter dinámico y flexible de tal plantilla, pudiéndose conseguir periódicamente—al menos en el espíritu y letra de la ley—una perfecta adecuación de la plantilla recién actualizada a las necesidades que en el futuro puedan plantear los servicios encomendados.—MANUEL RUIZ CUBILES.

LISTA DE ACTIVIDADES		Ref:	Hecha por:
			JEFE -Y-
N <sup>os</sup>	DESCRIPCIONES		
1	DESPACHAR CORRESPONDENCIA		
2	ATENDER VISITAS		
3	ATENDER TELEFONOS		
4	PREPARAR REUNIONES		
5	PREPARAR VIAJES		
6	PREPARAR INFORMES		
7	ARCHIVAR DOCUMENTACION		
8	ACTIVIDADES VARIAS		
Organismo:		Unidad:	Fecha:
Dición. Gral. -Z-		SECRETARIA DIRECCION.	14.5.64

FIG. 1

LISTA DE TAREAS		Ref:	Titular:	Unidades Realizadas	Horas Estimadas	Horas Comprobadas
			JEFE -Y-			
N <sup>os</sup>	DESCRIPCIONES					
1	Abrir correspondencia, despachar con el director, tomar notas dictar, revisar y pasar a la firma.				5	
2	Preparar programa visitas, atender las, resolver algunas y acompañar otras al despacho del director.			25	5	
3	Preparar reuniones del director, citaciones, excusas, horas, asuntos, levantando actas de algunas.			1	5	
4	Preparar viajes, itinerarios, reservas de habitaciones y pasajes, preparar carpetas de viajes.			1	10	
5	Preparar informes sobre situación expedientes en trámite, disposiciones vigentes y estudios varios.			2	1	
6	Atender varias llamadas telefónicas.			60	5	
7	Otras tareas varias.				9	
Organismo:		Unidad:	Fecha:			
Dición. Gral. -Z-		SECRETARIA DIRECCION.	16.5.64			

FIG. 2



LISTA DE TAREAS		Ref:	Titular: AUXILIAR -A-		Unidades Realizadas	Horas Estimadas	Horas Comprobadas
N <sup>os</sup>	DESCRIPCIONES						
1	Buscar datos, tomar taquigráf. instrucc., redactar borradores, mecanografiar los informes y encuadernarlos.				12	14	
2	Tomar taquigráficamente cartas, oficios y notas interiores; redactarlas y mecanografiarlas.				18	3	
3	Clasificar y colocar documentos pendientes de archivo, y localizarlos cuando son necesarios.				108	8	
4	Atender el teléfono directo y el de la centralita, tomando razones.				125	5	
5	Recibir visitas, atenderlas y acompañarlas.				48	6	
6	Recortar notas y artículos de prensa, mantener al día el fichero de direcciones y otras.					4	
6	TOTALES					40	
Unidad: SECRETARIA DIRECCION.		Revisada por: JEFE -Y-		Fecha: 16.5.64			

FIG. 3

LISTA DE TAREAS		Ref:	Titular: AUXILIAR -B-		Unidades Realizadas	Horas Estimadas	Horas Comprobadas
N <sup>os</sup>	DESCRIPCIONES						
1	Mecanografiar escritos, borradores de toda clase de correspondencia.				32	8	
2	Ordenar cartas, originales y copias, archivarlos después y buscar documentos que se necesitan consultar.				176	17	
3	Preparar fichas de direcciones y otras tareas variadas.					9	
4	Atender visitantes al Sr. Director.				12	2	
5	Coger teléfonos y recibir encargos a través del teléfono interior y del directo.				40	4	
5	TOTALES					40	
Unidad: SECRETARIA DIRECCION.		Revisada por: JEFE -Y-		Fecha: 16.5.64			

FIG. 4

LISTA DE TAREAS		Ref:	Titular: AUXILIAR -C-	Unidades Realizadas	Horas Estimadas	Horas Comprobadas
Nos	DESCRIPCIONES					
1	Escribir a máquina oficios y cartas.			84	13	
2	Mecanografiar citasiones y actas de reuniones.			3	12	
3	Despachar visitas, atendiéndolas mientras esperan.			15	3	
4	Tomar llamadas telefónicas.			28	2	
5	Manejar el archivo de la oficina.			168	5	
6	Cuidar de las existencias del material de oficina y de otras tareas variadas de menos importancia.				5	
6	TOTALES				40	
Unidad: SECRETARIA DIRECCION.		Revisada por: JEFE -Y-		Fecha: 16.5.64		

FIG. 5

LISTA DE TAREAS		Ref:	Titular: AUXILIAR -D-	Unidades Realizadas	Horas Estimadas	Horas Comprobadas
Nos	DESCRIPCIONES					
1	Ordenar, buscar y guardar documentos.			200	11	
2	Mecanografiar borradores, cartas, oficios y notas interiores.			40	8	
3	Pasar a máquina actas de las reuniones de las que es Secretario el Sr. Director.			1	10	
4	Atender visitas.			12	3	
5	Ocuparse de atender los teléfonos de la oficina.			72	4	
6	Pedir material de oficina, actividades diversas.				4	
6	TOTALES				40	
Unidad: SECRETARIA DIRECCION.		Revisada por: JEFE -Y-		Fecha: 16.5.64		

FIG. 6

Unidad: SECRET. PART. DEL DIRECTOR= GENERAL DE IN PTO S/VENTAS.		Hecho por: JEFE -Y-			Periodo comprendido: 11 al 16-Mayo-1964									CUADRO DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO												ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/>		
Nº	ACTIVIDADES	TOTALES			JEFE			AUX. A			AUX. B			AUX. C			AUX. D											
		U	HE	HC	U	HE	HC	U	HE	HC	U	HE	HC	U	HE	HC	U	HE	HC	U	HE	HC						
1	CORRESP.	174	37		-	5		18	5		52	8		84	13		40	8										
2	VISITAS	112	19		25	5		48	6		12	2		15	3		12	3										
3	TELEFONOS	325	20		60	5		125	5		40	4		28	2		72	4										
4	REUNIONES	4	27		(4)	5		-	-		-	-		3	12		1	10										
5	VIAJES	1	10		1	10		-	-		-	-		-	-		-	-										
6	INFORMES	2	15		(2)	1		2	14		-	-		-	-		-	-										
7	ARCHIVO	652	41		-	-		108	8		176	17		168	5		200	11										
8	VARIOS	-	51		-	9		-	4		-	9		-	5		-	4										
8	TOTALES	-	200		-	40		-	40		-	40		-	40		-	40										

1.- ¿Qué actividades requieren mayor cantidad de tiempo?  
2.- ¿Existen tareas o actividades mal distribuidas o inútiles?  
3.- ¿Se utiliza adecuadamente la preparación de los subordinados?  
4.- ¿Se llevan a cabo tareas incoherentes entre sí?  
5.- ¿Están las actividades excesivamente distribuidas?  
6.- ¿Está el trabajo distribuido equitativamente?

Caso de necesitar columnas adicionales, recorte de otro impreso igual las que necesite y adhiéralas por este borde.

FIG. 7

Unidad: SECRET. PART. DEL DIRECTOR GENERAL DE IM PT9 S/VENTAS.		Hecho por: JEFE -Y-			Periodo comprendido: 11 al 16-Mayo-1964						CUADRO DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO												ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input checked="" type="checkbox"/>		
Nº	ACTIVIDADES	TOTALES			JEFE			AUX. A			AUX. B			AUX. C			AUX. D			U	HE	HC			
		U	HE	HC	U	HE	HC	U	HE	HC	U	HE	HC	U	HE	HC	U	HE	HC						
1	CORRESP.		37	37		5	5		3	14		8	18		13	-		8	-						
2	REUNIONES		27	27		5	5		-	-		-	8		12	14		10	-						
3	VISITAS		19	18		5	5		6	-		2	-		3	13		3	-						
4	ARCHIVO		41	13		-	2		8	11		17	-		5	-		11	-						
5	TELEFONOS		20	10		5	5		5	-		4	-		2	5		4	-						
6	INFORMES		15	9		1	2		14	7		-	-		-	-		-	-						
7	VIAJES		10	8		10	8		-	-		-	-		-	-		-	-						
8	VARIOS		31	6		9	-		4	-		9	6		5	-		4	-						
	TOTALES		200	128		40	32		40	32		40	32		40	32		40	-						

1.- ¿Qué actividades requieren mayor cantidad de tiempo?  
2.- ¿Existen tareas o actividades mal dirigidas o inútiles?  
3.- ¿Se utiliza adecuadamente la preparación de los subordinados?  
4.- ¿Se llevan a cabo tareas incoherentes entre sí?  
5.- ¿Están las actividades excesivamente distribuidas?  
6.- ¿Está el trabajo distribuido equitativamente?

Caso de necesitar columnas adicionales, recorte de otro impreso - Igual las que necesite y adhiéralas por este borde.

FIG. 8