

# ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE UN MUNICIPIO EN GRAN BRETAÑA: LA MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE MANCHESTER \*

352.071(42)

Por RUBEN C. A. CARDON

*Sumario:* 1. Algunos rasgos del gobierno municipal.—2. Relaciones con el gobierno central.—3. Constitución.—4. Integración del Concejo de Burgo de Condao con especial referencia a la ciudad de Manchester.—5. Sistema de elecciones locales y parlamentarias.—6. Organización interna.—7. Funciones de los principales departamentos.—8. Organización, delegación y coordinación del trabajo.—9. Finanzas municipales.—10. Personal.—Apéndice bibliográfico.

## 1. Algunos rasgos del gobierno municipal

**E**L gobierno en el plano municipal ha sido parte fundamental del sistema administrativo del Reino Unido desde siglos. Si echamos una mirada retrospectiva hacia la Inglaterra de la Edad Media por los siglos XII, XIII y XIV la vemos básicamente conformada en un país rural: pocas ciudades, nada de la escala de ciudades que conocemos hoy.

---

\* Este trabajo está basado en el informe elaborado por un grupo de alumnos del Curso sobre Administración Pública para funcionarios latinoamericanos desarrollado en el «Department of Overseas Administrative Studies» de la Universidad de Manchester.

Tampoco es dable encontrar organización alguna de los servicios locales y en cuanto a sistema o forma de gobierno se lo ve estructurado sobre la base de los condados gobernados por un *sheriff* representando a la Corona. Pero el poder de los *sheriffs* gradualmente declina, estableciéndose luego las iglesias, a las que se dotan de fondos, pasando a tener un área definida, la parroquia, que vino a servir apropiadamente para propósitos administrativos. Las iglesias estaban autorizadas a exigir contribuciones o tributos para coadyuvar a su mantenimiento, los que son luego también derivados hacia la ayuda de los pobres y otros propósitos.

Aparecen más tarde los *justice of the peace*, que vienen a reemplazar a los *sheriffs* en el ejercicio de las funciones judiciales y administrativas dentro del área del condado.

En esta apretada síntesis mencionamos tan sólo a los *sheriffs*, concejos parroquiales y *justices of the peace*, por ser los únicos que han sobrevivido hasta la fecha, aún cuando con sus funciones y atribuciones cambiadas o disminuidas.

Pero su organización, tal cual se la contempla hoy, data solamente de la segunda mitad del siglo *xix*, pasando por diferentes procesos de evolución—aun cuando su estructura básica ha quedado inalterada—cuando la concepción de un sistema comprensivo de Concejos localmente elegidos para manejar diversos servicios provistos para beneficio de la comunidad fue incorporado a un estatuto legal.

La revolución industrial había sobrevenido, se había producido un gran incremento y tuvieron lugar grandes movimientos de población, las ciudades crecían, las parroquias ya no servían como unidades administrativas, dando lugar al establecimiento de organizaciones o Concejos para llevar adelante determinadas tareas dentro del área, como viviendas, escuelas, caminos, etc. Junto a ello, la igualmente abultada transformación en el rango, complejidad y escala de las funciones de las autoridades locales hizo necesario revisar el gobierno municipal a todo lo largo del país, como consecuencia de lo cual el Parlamento interviene en la oportunidad señalada mediante la sanción de dos actas, estableciendo así el armazón tal cual subsiste en nuestros días, pues las leyes promulgadas en el corriente siglo no afectaron la estructura básica de la administración municipal dada entonces.

Dentro de esta organización se hallan distintos tipos de gobierno municipal. El país—considerado a estos efectos como constituido por Inglaterra y Gales. dado que existen algunas pequeñas dife-

rencias en Escocia e Irlanda del Norte—se divide así en dos áreas: Burgos de Condado y Condados Administrativos. Estos últimos están subdivididos a su vez en unidades más pequeñas: Burgos No de Condado, Distritos Urbanos y Distritos Rurales; éstos, por su parte, subdivididos en Parroquias.

Separamos también de esta consideración el caso particular de la ciudad de Londres, cuyas autoridades municipales son: el Concejo del Gran Londres, la Corporación de la *City* de Londres y los Concejos de Burgos Metropolitanos.

De conformidad a las atribuciones y obligaciones conferidas a dichas autoridades municipales por la legislación referida, sus funciones son principalmente administrativas y ejecutivas dentro de sus respectivas áreas—con algunas variantes en tamaño, tipo de función y aún importancia, citando a título ejemplificativo las siguientes: servicios sanitarios y de bienestar personal, educación, vivienda, planificación urbana, tránsito, caminos, policía, bomberos, defensa civil, bibliotecas, mercados, parques, ríos, red cloacal, transporte, etc.—, siendo menester hacer notar que después de la segunda guerra mundial y a raíz principalmente de la nacionalización de algunos importantes servicios, éstos fueron transferidos a organismos nacionales o regionales, pero, a su vez, se les adicionaron otros, como con respecto a la niñez, contaminación del aire, etc.

Ahora bien, es menester destacar dentro del sistema proplamente dicho tres rasgos comunes a todas ellas:

1. Los miembros que forman el Concejo llegan a sus cargos a través de elecciones, son elegidos por sus conciudadanos y no designados por otra autoridad alguna.

2. Los municipios o autoridades locales son cuerpos autónomos, independientes uno con respecto del otro y del gobierno central, no obstante con algunas limitaciones, como veremos.

3. Tienen poder para exigir contribuciones o tributos, con excepción de los Concejos de Condados Administrativos y de los Concejos Parroquiales.

Dijimos ya que los Concejos caen básicamente dentro de dos categorías: los Concejos de Condado y los Concejos de Burgos de Condado. La ciudad de Manchester está ubicada geográficamente en el Condado de Lancashire, aun cuando a los fines del gobierno local no es así. En efecto, si bien existe un Concejo de Condado de Lancashire, las grandes ciudades ubicadas dentro del área del mismo tienen sus propios Concejos, independientes de aquél, que constituyen precisamente los Concejos de Burgos de Condado.

Manchester es un Burgo de Condado, lo que significa que posee los más amplios poderes correspondientes a autoridad municipal alguna, contiene en sí misma la totalidad y más completa gama de atribuciones, no existiendo ninguna otra autoridad local que pueda interferirla en modo alguno.

Sin entrar en demasiado detalle, diremos tan sólo que la situación con respecto a las otras autoridades municipales es diferente. Por ejemplo, el Concejo de Condado está integrado por un cierto número de Concejos de Distrito y los deberes, atribuciones y funciones dentro de cada uno de esos distritos están divididos entre el Concejo de Distrito mismo y el Concejo de Condado.

## 2. Relaciones con el gobierno central

De lo dicho se desprende que los gobiernos municipales son establecidos bajo la autoridad del Parlamento, quien dicta las leyes pertinentes disponiendo el establecimiento de la autoridad local en determinada área, como así sus atribuciones y deberes.

El nexo entre la administración local y el gobierno central está dado fundamentalmente en estos tres aspectos:

1. Los poderes del Parlamento para dictar leyes sobre materias que considere deben ser objeto de administración a nivel municipal.
2. La interpretación que los tribunales hacen de tales leyes sobre los propósitos de la legislación.
3. La supervisión que ejercen los ministerios tendente a garantizar el eficiente funcionamiento de los servicios, de los cuales sus respectivos ministros son responsables ante el Parlamento.

Pero básicamente los Concejos que gobiernan y administran un municipio son responsables ante la ley y ante sus electores locales y no ante el gobierno central. Dichos Concejos dictan sus propios presupuestos, ningún ministro tiene autoridad para suspenderlos en sus funciones o despedirlos, ni interferir en la forma como organizan y dirigen sus actividades.

No obstante, en relación a ciertos servicios, leyes del Parlamento relacionadas con el gobierno municipal, dan a los ministros de la Corona determinadas facultades, algunas de las cuales están orientadas hacia la consecución de una determinada estandarización de los servicios provistos—como educación, por ejemplo—o a preser-

var la salud pública, o tendentes a la protección de los derechos de los ciudadanos.

Concordante con ello, el ministro correspondiente, según la rama de actividad de que se trate, ejerce sobre algunos servicios un amplio grado de supervisión; sobre otros sus poderes son estrictamente limitados, y aún existen casos en que no hay provisión alguna que permita ningún tipo de supervisión. Esta, por lo demás, varía en cuanto a su ejercicio efectivo, generalmente de acuerdo al grado de intensidad con que se ejercite, y así es dable encontrar desde medidas de neto corte financiero (como abonar o no las subvenciones o subsidios gubernamentales y aprobar o denegar solicitudes de préstamos) hasta inspecciones regulares para garantizar la eficiencia, de los servicios (bomberos y policía, por ejemplo) o tan sólo prestando asistencia o asesoramiento en casos particulares o mediante circulares de tipo general.

Si bien son varios los departamentos gubernamentales relacionados de una u otra manera con el gobierno municipal, entre ellos Educación, Sanidad, Interior, Transporte, Aviación, el principal nexo está dado a través del Ministerio de la Vivienda y Administración Municipal.

Esto de por sí nos señala ya los diversos grados de limitación al principio de «autonomía», que hemos expresado como uno de los rasgos característicos del gobierno municipal en Gran Bretaña.

### 3. Constitución

Las autoridades locales son asociaciones de individuos incorporados como personas jurídicas de existencia continua que constituyen verdaderos organismos corporativos con capacidad para poseer un patrimonio, obligarse a través de la celebración de contratos u otra forma y recurrir ante los tribunales o comparecer ante ellos.

Existe dentro de este esquema una diferencia entre los Burgos de Condado o No de Condado y los otros tipos de autoridad municipal, consistente en que en los primeros la corporación es el organismo general de los habitantes locales que ejerce sus funciones propias a través del Concejo como su único representante. Mientras en las otras áreas de administración municipal, el organismo corporativo es el Concejo mismo.

Siendo la municipalidad de Manchester un Concejo de Burgo de

Condado, aparte de la idea general esbozada habremos de referirnos, aunque brevemente, tan sólo a este tipo de autoridad local.

Todos los Burgos son creados por Cédula Real, con la autorización del Parlamento y, en la práctica, únicamente si la ciudad de que se trate tiene una extensión suficientemente grande que lo justifique y su población supere normalmente los 50.000 habitantes.

Constitucionalmente no existe diferencia entre un Burgo de Condado y un Burgo No de Condado, excepto que se trate de una ciudad o no. La ciudad en Inglaterra es entendida como un Burgo que ha adquirido dicho título o que ha sido así designada en la Cédula Real, en cuyo caso la corporación está integrada por el alcalde, los regidores y los *ciudadanos*; si no es ciudad, está compuesta por el alcalde, los regidores y los *burgueses*. A su vez, el Concejo está compuesto por el alcalde o lord alcalde, los concejales y los regidores.

#### **4. Integración del Concejo de Burgo de Condado con especial referencia a la ciudad de Manchester**

El Concejo de un Burgo de Condado, que es el caso de la ciudad de Manchester, como ya dijimos, está compuesto por un cierto número de concejales y de regidores, presididos por un presidente denominado lord alcalde. Las principales características de cada uno de los integrantes del Concejo y del sistema en sí, son:

##### **1. CONCEJALES**

Actualmente, en número de 114, son elegidos por el pueblo por un periodo de tres años; se celebran elecciones cada año, oportunidad en que se produce la renovación de un tercio de los mismos, en proporción de uno por cada distrito.

##### **2. REGIDORES**

En la actualidad su número se eleva a 38, que representa un tercio del total de concejales; caracteriza a éstos que son elegidos por los concejales de entre ellos mismos, no siendo imprescindible que ocurra siempre así, en cuyo caso se busca para estos cargos a personas calificadas del medio.

La palabra regidor tiene el sentido de «decanato» entre los concejales, por lo que también podrían ser denominados «concejales decanos»—en el sentido de más antiguos—; por lo general son los miembros del Concejo de mayor edad y experiencia. Dadas estas características, es que su designación, por un período de seis años con renovación cada tres, tiende por su intermedio a velar por la continuidad de la política municipal.

Es común, tanto a unos como a otros, el carácter *ad honorem* de la función; vale decir que, en términos generales, no reciben paga alguna por sus servicios; pero tienen derecho no obstante a requerir una especie de indemnización o compensación por la pérdida de ingresos que experimenten como consecuencia de su dedicación al cargo, que si bien el autor tiene conocimiento de la existencia de una escala de compensaciones por ese concepto, no ha tenido posibilidad de analizar.

### 3. LORD ALCALDE

Es el presidente del Concejo, elegido por los concejales habitualmente también de entre ellos mismos—sin que sea tampoco obligatorio—por un período de un año, pudiendo ser reelegido, cosa que normalmente no ocurre.

Es costumbre en Manchester, por acuerdo tácito entre los partidos políticos, que éstos, por turno, recomienden uno de sus miembros para el cargo.

El *lord mayor*, asume sus funciones en el mes de mayo en una ceremonia formal siendo considerado como el *primer ciudadano* de la ciudad.

Además de su función como presidente del Concejo, debe realizar variadas actividades de carácter cívico o protocolar, siendo de ordinario visto en reuniones de toda clase de entidades públicas y sociedades conectadas con la vida industrial, científica, cultural y filantrópica de la ciudad.

El Concejo ejerce el poder legislativo en el gobierno municipal, con las limitaciones emanadas de las disposiciones expresas del Parlamento. En la misma forma que el Parlamento sanciona leyes, el Concejo dicta su propia legislación local a través de las llamadas *bye-laws*, que corresponden prácticamente a las ordenanzas de nuestro sistema.

No es fácil, sin embargo, determinar quién ejercita el poder ejecutivo en el gobierno municipal, como ocurre, digamos, en el gobier-

no central. Hemos creído detectar que es el líder del partido en el poder quien, en alguna medida, ejercita de hecho estas funciones, pero no nos atreveríamos a afirmarlo demasiado. Es que consideramos que esta figura jurídico-política más bien no se da en la administración local británica, al menos como existe en nuestro sistema de gobierno municipal (1).

Un detalle que estimo necesario resaltar es que todos los miembros del Concejo, alcalde, concejales y regidores son *amateurs*, vale decir que ninguno ha sido adiestrado para el tipo de actividad en que le toca actuar (2); tampoco tiene calificaciones especiales, son en términos generales una mezcla de profesionales, comerciantes, industriales, empleados y aún amas de casa, que entregan, por así decir, voluntariamente parte de su tiempo para prestar la colaboración que le es demandada por sus conciudadanos en el gobierno de la comunidad que habitan.

## 5. Sistema de elecciones locales y parlamentarias

Nos ha parecido conveniente tratar en este título en forma somera las características principales del sistema electoral, no ya referido únicamente a las que hemos denominado elecciones locales propiamente dichas, vale decir destinadas a la elección de las autoridades que componen el gobierno municipal, sino también, para tener un panorama más completo, a las parlamentarias, dada la natural intervención que cada municipalidad tiene en este último procedimiento.

Ya hemos mencionado que otro rasgo común a la administración municipal en Gran Bretaña es la elegibilidad por el pueblo de sus representantes.

---

(1) En este sentido se ha hecho notar, acertadamente a mi juicio, que el Concejo de una autoridad local inglesa es un cuerpo legislativo y ejecutivo al mismo tiempo. En cualquier parte que la línea divisoria pueda ser trazada, está claro que el principal trabajo del Concejo es ejecutivo, quizá mejor denominado administrativo. El Concejo mismo tiene el poder y el deber de manejar los varios servicios que él administra, y los funcionarios y empleados lo son del Concejo y actúan en su nombre y representación.

(2) En nuestro artículo sobre «El Real Instituto de Administración Pública: Gran Bretaña» (*Revista Ciencias Administrativas* núm. 30, La Plata) hemos efectuado una breve reseña de algunos cursillos destinados precisamente a concejales de reciente elección y presidentes de comités, a objeto de introducirlos en las normas y procedimientos que caracterizan estas actividades.



## 1. BASES LEGALES

La ley de Municipalidades, de 1933, modificada en 1948 y 1953, y la ley de Representación Popular, de 1949, proveen las bases legales para las elecciones tanto parlamentarias como locales propiamente dichas.

## 2. SISTEMA PARA MODIFICAR LAS BASES LEGALES

De conformidad con la Sección 25 de la ley de Municipalidades mencionada, cualquier cambio en el sistema electoral local debe ser efectuado por el Concejo, requiriéndose *a posteriori* la pertinente aprobación por acta del Parlamento.

## 3. PROCEDIMIENTO

a) *Miembros del Parlamento.*—A estos efectos la ciudad de Manchester está dividida en seis distritos electorales, en cada uno de los cuales se elige un miembro para la Cámara de los Comunes. En cada oportunidad en que se produce una renovación total o parcial de dicha Cámara, de acuerdo a la fecha establecida de antemano por el primer ministro, la municipalidad se ocupa del registro de electores, de las mesas electorales y de otras funciones y tareas afines. El *Town Clerk*—a que nos referiremos en forma especial más adelante—debe cumplir específicas funciones como oficial de empadronamiento.

b) *Concejales.*—El Concejo de la ciudad, como se deduce de lo dicho en 4), está compuesto de 152 miembros, de los que 114 son concejales. Para la elección de los concejales la ciudad está dividida en 38 distritos, contando cada uno de ellos de 7.000 a 15.000 votantes, todas personas adultas de más de veintiún años, radicadas en el área de la misma, eligiéndose tres concejales por cada distrito. La renovación parcial de un tercio por año trae como consecuencia la consiguiente elección de los nuevos miembros.

c) *Regidores.*—Son éstos, como lo hemos dicho, elegidos directamente por los concejales, generalmente de entre ellos mismos, renovándose por mitad cada tres años. Su número de 38 coincide con el de distritos en que se divide la ciudad.

d) *Alcalde.*—El alcalde es elegido por el Concejo en pleno, vale decir, por la totalidad del conjunto de concejales y regidores.

e) *Comités*.—Los comités o comisiones a través de los que trabaja el Concejo—característica bien definida del régimen británico—, a los que nos dedicaremos con más detalle seguidamente, son elegidos por el Concejo por un periodo de un año.

Esta elección tiene lugar por lo común en la primera reunión del Concejo de cada periodo anual, debiendo hacerse notar que si bien se integran normalmente por los propios concejales, es también bastante común incluir los llamados *co-opted members*, escogidos por el propio comité, pero con aprobación del Concejo.

f) *Jefes de los comités*.—Los jefes de los diferentes comités son elegidos directamente por sus propios integrantes de entre ellos mismos en la primera reunión anual, cuidando el partido en el poder que tales jefes sean elegidos de entre sus miembros.

## 6. Organización interna

Una clara, acentuada y bien definida libertad en esta materia es propia de todo gobierno municipal en Gran Bretaña. No obstante, un patrón común las une, nacido muy probablemente de la existencia de una legislación de fondo que reglamenta ciertos aspectos de la administración local, como así de una larga trayectoria de tradición y experiencia extendida a todo lo largo del país a través de sus propias organizaciones, de sus funcionarios y representantes, de los estudiosos del régimen y de instituciones representativas de la comunidad que velan constantemente por una mejor y más eficiente organización y prestación de los servicios.

### 1. ATRIBUCIONES DEL CONCEJO

En términos generales, el esquema de organización interna del Concejo implica el tratamiento y la decisión en cuestiones de política y de principio—entendiendo esto último como referido a legislación y otras cuestiones fundamentales—por el Concejo en pleno. A su vez, éste deriva el tratamiento y la consideración de cuestiones de otra naturaleza—cuya explicitación haremos cuando los analicemos en detalle—hacia los comités que designa.

Cabría entonces preguntarse, aparte de lo dicho, qué otras son las atribuciones del Concejo, qué hace, cómo lo hace, qué límites existen para el desarrollo de su gestión de gobierno.

El Concejo se reúne en la primera semana de cada mes, inmediatamente a su instalación, estando esta primera reunión anual destinada por lo común a la sanción de las «ordenanzas» que han de reglar los procedimientos y actividades del nuevo año municipal.

Nos parece así que no es mucho lo que puede hacer el Concejo por sí mismo a través de una sola reunión mensual, razón que justifica la derivación y delegación de muchas de sus atribuciones, funciones y actividades hacia otros órganos de la administración local.

Por regla general, y siendo que la autoridad local nace de una autorización parlamentaria, es de la legislación apropiada sancionada por el Parlamento de donde derivan tanto sus atribuciones y deberes como sus limitaciones.

En cuanto a las atribuciones, nos hemos referido ya a ellas en párrafos anteriores de una u otra manera. Veamos más bien las limitaciones, que constituyen un cercenamiento más al principio de autonomía. En general, el Concejo puede hacer únicamente aquellas cosas que el Parlamento le ha permitido que ejecute a través de dicha legislación. Todos sus poderes derivan del Parlamento y si éste no autoriza ciertas actividades el Concejo no puede llevarlas a cabo, no importa cuán conveniente o de cuánto beneficio puedan ser para la comunidad. Así se tienen actas sobre Educación, Carreteras, Salud Pública, Control de Edificación y Desarrollo, Servicios de Transportes y aun sobre Administración local propiamente dicha.

## 2. EL SISTEMA DE COMITÉS

Ha de tenerse presente que una Corporación municipal es tenida como una gran empresa, de lo que no puede esperarse que el pleno del Concejo esté presente para decidir cada pequeño detalle de sus negocios, no solamente porque ello resultaría una intolerable carga sobre el tiempo y las energías de sus miembros, sino también por cuanto implicaría un desenvolvimiento lento, pesado y hasta difícil de manejar de aquellas actividades.

De allí que los detalles administrativos—y aún en muchos casos, hoy en día, las políticas generales—sean consideradas por pequeños grupos de concejales en los que se denominan *comités*, siendo cada uno de éstos responsable, dentro del área correspondiente, de uno o más aspectos de la vida municipal.

A lo dicho puede también agregarse que en las municipalidades de mayor importancia es aún dable encontrar una nueva escala en la

división del trabajo mediante el desmembramiento de los comités en subcomités, que mantienen con el comité matriz, llamémosle así, más o menos la misma relación que los comités con el Concejo.

De esta manera resulta, según los sostenedores del sistema, la valiosa y casi única posibilidad de poder conocer con respecto a los servicios, dado que estos comités han de estar en estrecho y permanente contacto con la dirección de aquéllos, facilitando por ende la labor del Concejo, lo que se estima no sería posible de otra manera, dado que resulta prácticamente imposible a sus miembros estar al corriente de todos los problemas inherentes a la organización y dirección de sus múltiples actividades.

Entre los numerosos argumentos que se esgrimen en sostenimiento del sistema, nos han parecido de especial relevancia la imposibilidad de los miembros del Concejo de dedicar todo su tiempo al trabajo en el mismo—recordemos que son hombres que tienen su propias ocupaciones y no reciben paga alguna por su función, el amplio campo de la actividad municipal que impide pueda pretenderse en persona alguna un conocimiento absoluto de todas ellas, la complejidad creciente de los problemas de dirección y administrativos, que permite indudablemente ser mejor manejados por una sección del Concejo que por éste en pleno, aun cuando corresponda a dicho Concejo decidir en definitiva sobre la política a adoptar— con algunas excepciones.

Si bien, salvo en unos pocos aspectos a los que nos referiremos en cada oportunidad, no existen restricciones legales o estatutarias relativas al funcionamiento de los comités; sus atribuciones y deberes están fijados en las denominadas «órdenes permanentes» que el Concejo dicta en oportunidad del establecimiento de cada comité.

Ahora bien, dejando un tanto de lado los detalles de tipo general, nos hemos de referir concretamente a cómo se trabaja con este método en la municipalidad de Manchester.

La parte vital que a los comités les toca representar en la vida de la municipalidad ha sido reconocida por el Parlamento, que ha dictado diversas actas haciendo compulsorio el nombramiento de determinados comités para los Burgos de Condado, y el gobierno municipal ha reconocido, como hemos visto, que la existencia de estos y otros comités es necesaria para llevar adelante la gran variedad de trabajos en el municipio. Pueden citarse los relacionados con la Niñez, Educación, Salud Pública, Vigilancia y Servicios Sociales.

Las decisiones tomadas por los comités son sometidas a consideración del pleno del Concejo y, de resultar aprobadas, se transforman

en decisiones del Concejo mismo. En algunos casos, el Concejo delega totalmente ciertas funciones, particularmente aquellas que se relacionan con el nivel puramente administrativo de las mismas, lo que implica que las decisiones de aquéllos no necesitan la aprobación posterior del Concejo, estando sujetas únicamente a restricciones de tipo estatutario.

Si algunos asuntos necesitan la aprobación del Concejo, el Departamento—unidad operativa que trataremos luego—la somete por primera vez al subcomité o comité respectivo, quien después de su consideración la eleva al Concejo por medio de una minuta.

Es norma que el Concejo proceda a designar anualmente los miembros integrantes de los diferentes comités, de acuerdo con los propios deseos de los concejales, aun cuando la selección es efectuada a través del Comité de Nominaciones. Se estima que un concejal debe ser miembro de por lo menos dos comités, pero de no más de cinco al mismo tiempo. Algunos de dichos miembros son, como hemos ya dicho, cooperadores, lo que significa que no forman parte del Concejo, sino que son designados directamente por éste para su participación en los trabajos del comité que integran, debido por lo general a su especial preparación o conocimientos, a su experiencia en una materia determinada o a su carácter de representantes de organizaciones interesadas en participar en esta labor. Así, el Comité de Desarrollo cuenta con representantes de las Cámaras de Comercio e Industria y de las Asociaciones de Empleados y Obreros.

Los comités se reúnen siempre con antelación a la reunión mensual del Concejo—aparte de otras veces—para elaborar la minuta de los asuntos que quieren sean discutidos en el pleno del Concejo. Aparte de ello, el comité por sí mismo decide sobre cuántas veces habrá de reunirse. En estas reuniones, tres miembros hacen *quorum*, con excepción del Comité de Propósitos Generales—que necesita siete miembros para formar *quorum*—y el Comité de Vigilancia—que necesita cinco miembros.

Todos los comités tienen, por regla general, un máximo de 18 miembros y un mínimo de 12, existiendo algunos casos en que el número de integrantes está específicamente determinado en la legislación concerniente.

Una particularidad digna de mención es también que el público y la prensa son por lo general admitidos a presenciar las reuniones del Concejo—y de algunos comités—; pero pueden, no obstante, ser excluidos cuando procede el tratamiento de algún particular problema

y el Concejo estima que su publicidad anticipada podría ser perjudicial al interés público.

### 3. UNIDADES OPERATIVAS: LOS DEPARTAMENTOS

Los Departamentos son las unidades operativas por intermedio de las cuales la Corporación lleva a cabo los múltiples servicios a su cargo. Sus deberes son fundamentalmente de tipo gerencial y administrativo, que implica en algunos casos la toma de decisiones sobre aspectos de política municipal, y si bien sus funciones pueden estar claramente definidas en términos generales—y en ciertos casos específicamente establecidas por leyes u ordenanzas—, no siempre es posible determinar con precisión la línea divisoria entre cada una de ellas.

Estos Departamentos mantienen un estrecho y frecuente contacto con los comités a través de sus jefes y funcionarios, de manera de lograr así la adecuada compenetración de aquéllos con las tareas y problemas de la Corporación, que serán considerados en sus reuniones e incluso llevados al seno del Concejo cuando así se requiera. Vale decir que el Concejo actúa en un doble sentido: de arriba hacia abajo, por medio de los comités hacia los Departamentos, y de abajo hacia arriba, de los Departamentos hacia los comités, por los formales e informales contactos que mantienen entre sí, al igual que mediante el suministro de informes regulares o especiales.

Los Departamentos están a cargo de un funcionario jefe, cuya denominación es de lo más variada, lo que evidencia la falta de una nomenclatura uniforme y adecuada. Otra particularidad es que, por regla general, estos funcionarios no pertenecen a la carrera administrativa, es decir, no son funcionarios de carrera. El comité correspondiente promueve su designación, que puede ser consecuencia de una promoción de un funcionario con menor rango, como así por traslado de otro cargo, o aun a través de concursos abiertos, que son en su caso debidamente publicitados. Es así común encontrar, como nos ha tocado personalmente, o lo hemos observado en los antecedentes y documentación que hemos consultado, funcionarios que han prestado servicios en diferentes organismos públicos, ya sea del gobierno central o de otros municipios, y aun extraídos de la actividad privada.

Nos ha parecido esta una característica un poco extraña, pues pensamos que en un sistema de promoción en base al mérito la

pertenencia del funcionario a la carrera administrativa debería ser necesaria. Debemos decir, no obstante, que hemos sido informados que ésta es verdaderamente una situación poco común.

Otro rasgo es, también en términos generales, que no se requiere ninguna especial calificación para su designación, como edad, título profesional, antigüedad en el servicio, etc. Frente a cada caso es el propio comité quien fija las especiales calificaciones que las características del cargo requiere, llegando luego a través del examen de los antecedentes y la entrevista con los candidatos a seleccionar a quien reúna las mejores condiciones para el cargo. Existen, sin embargo, casos especiales en los que sí son requeridas determinadas calificaciones, como ser médico para el Departamento de Sanidad, ingeniero o arquitecto para sus respectivos Departamentos, ser miembro del Instituto de Tesoreros y Contadores Municipales para el departamento de Hacienda, etc.

En otros casos, finalmente, el nombramiento del Secretario (*Town Clerk*), del Tesorero (*Treasurer*) y del Director de Sanidad (*Medical Officer of Health*) es obligatorio para casi todas las autoridades municipales por disposición parlamentaria, y en los casos de los jefes de los Departamentos de Sanidad, Educación y Policía, sus nombramientos y remociones están sujetos a la aprobación del Gobierno Central a través del Ministerio correspondiente, lo que consideramos otra interferencia al principio de autonomía.

Estimamos de particular interés transcribir una norma establecida en el Código de Ética elaborado por el Consejo Nacional Conjunto para el Personal administrativo, profesional, técnico y auxiliar de la Administración municipal, que expresa: el funcionario municipal, como tal, «debe ser honesto no solamente de hecho, sino que debe serlo más allá de cualquier sospecha de deshonestidad; no ha de subordinar su deber a sus intereses particulares o colocarse a sí mismo en una posición en que sus deberes e intereses particulares estén en pugna. No deberá hacer uso de su posición oficial para apoyar aquellos intereses, ni tampoco ordenar sus actividades privadas como para permitir que surjan sospechas de abuso de confianza o revelar una confidencia».

## 7. Funciones de los principales departamentos

Una revista a los departamentos de la Corporación nos impulsa a referirnos con un poco más de detenimiento a algunos de aquellos que prestan servicios de especial significación.

## EL DEPARTAMENTO DEL «TOWN CLERK»

El *Town Clerk* o secretario de la Municipalidad es, en gran medida, el funcionario de mayor rango dentro de la misma. Las raíces de la existencia de este funcionario se hunden profundamente en el pasado, registrándose históricamente que el primer *Town Clerk* fue puesto en funciones hacia el año 57 de la Era Cristiana. En aquel entonces, y hasta no hace mucho, su designación debía contar con la aprobación real, lo que constituye de por sí un índice elocuente de su significación y la importancia que se atribuía al cargo.

Las modernas funciones del *Town Clerk* datan de la Ley de Corporaciones municipales de 1835, bajo la cual, y al ser incorporada Manchester como burgo, se designó en 1838 al primer funcionario que desempeñaría este cargo en dicha ciudad. Actualmente estas funciones están contenidas en la Ley de Gobierno local de 1933, pero, un tanto sorpresivamente, la misma no especifica demasiado al respecto, excepto en cuanto se refiere a la celebración de las elecciones y la custodia de los documentos del burgo. Quizá esto es reflejo de la fuerte tradición británica en favor de una constitución no escrita y del derecho consuetudinario en cuestiones jurídicas, que reflejan ambos el pragmatismo del sistema político inglés.

La Ley no establece tampoco nada en cuanto a las calificaciones requeridas para el cargo, pero desde el momento que su trabajo guarda mucha relación con la interpretación y aplicación de las leyes, el *Town Clerk* es, en la mayoría de las municipalidades, un abogado, y en Manchester de hecho así sucede.

La consecuente importancia que, más tarde, el Parlamento ha asignado a este funcionario municipal está quizá más expresamente señalada en las provisiones referidas a su designación que en ninguna otra parte. Así, la Ley establece que, producida la vacante del cargo, el municipio debe proceder a cubrirla dentro de los veintidós días.

Sus funciones son esencialmente administrativas y legales, dado que viene a ser simultáneamente el secretario y el abogado de la Corporación; en su desempeño es asistido por un lugarteniente, por otros funcionarios distribuidos en Secciones y por Comités de secretarios.

De entre las funciones administrativas resaltan: oficial de Empadronamiento; Defensa Civil; asistencia a reuniones del Concejo al que presta asesoramiento legal y administrativo; preparación de las actas de los Concejos; en su departamento se preparan igualmente



las actas de los Comités; es responsable de que cada miembro del Concejo reciba un informe completo de todos los asuntos a tratar antes de ser considerados en cada reunión; provee de secretariado a diversos Comités de la Corporación, con el personal de su Departamento, siendo en sus oficinas donde tienen asiento tales Comités.

Atiende asimismo al Comité de Personal, a través de su sección correspondiente, en cuestiones relacionadas con condiciones del servicio, sueldos, organización y dirección, reclutamiento, promociones y adiestramiento del personal de la Corporación. Por la Sección Parlamentaria de su dependencia asiste al Comité Parlamentario en lo relacionado a las principales cuestiones sobre política municipal, proposición de leyes a ser tratadas por el Parlamento y legislación local.

Como abogado de la Corporación le compete actuar asesorando al Concejo y a los Comités en materia jurídica. Comparece igualmente ante las Cortes de Magistrados, actuando en representación del Concejo y de los Comités en litigios y demandas, por o contra la Municipalidad.

#### EL DEPARTAMENTO DE HACIENDA

Todo lo concerniente a las finanzas de la Corporación constituye su actividad fundamental. Dicho Departamento, a través de su tesorero, se transforma en el custodio de los fondos municipales, actuando como agente financiero general del Concejo. Como tal, es más bien una moderna concepción del Gobierno local, pues las antiguas Corporaciones se desenvolvían en este aspecto sobre la base de otros principios y prácticas, acordes lógicamente a las ideas dominantes en la época.

La mayor parte de las reformas administrativas, que incluyeron también las relacionadas con cuestiones financieras, datan del siglo XVIII, estando incorporadas en la Ley de Corporaciones municipales<sup>2</sup> de 1835, al establecer diversas medidas de corte democrático en la organización y funcionamiento de los burgos, no pocas conciernen a la custodia de los fondos municipales.

Antes de la sanción de esta Ley, las Corporaciones de los burgos eran las propietarias de los fondos de la municipalidad, pudiendo disponer de los mismos como fueran sus deseos. Después de 1835, los fondos de los burgos pasaron a ser fondos en depósito o en administración, los que pueden ser aplicados únicamente conforme a la ley, con disposiciones relativas a la responsabilidad inherente a las personas involucradas en su recepción y disposición, como así auditables. No cabe duda que abusos anteriores hicieron que los reforma-

dores dictaran normas tendentes a la protección de tales fondos, las que han sido mantenidas por la legislación posterior hasta el presente.

En la Municipalidad de Manchester, la organización es horizontal en su estructura. El personal de cada sección, bajo la jefatura de un asistente principal, se especializa en un aspecto particular del trabajo del Departamento, en relación al movimiento financiero de los demás Departamentos correspondientes.

El tesorero es el funcionario jefe de las finanzas del Gobierno municipal, actuando como funcionario ejecutivo y asesor del Comité de Finanzas, estando igualmente al servicio en esta materia de todos los demás Comités de la Corporación. En general, los deberes del tesorero de una autoridad municipal raramente están reglamentados en detalle (3). El es principalmente el tesorero de la Municipalidad, responsable del ingreso de los recursos correspondientes y de todos los egresos. Debe tener a su cargo también la contabilidad del Municipio y organizar un apropiado sistema de auditoría interna—común en Inglaterra a casi todos los Organismos, tanto de la Administración central, como local, y de las empresas públicas—, con excepción, en algunos casos, de la contabilidad y auditoría de ciertas empresas (por ejemplo, la Empresa de Abastecimiento de Aguas, en Manchester). Interviene en la preparación del presupuesto anual, que eleva con su informe al Comité de Finanzas; en materias vinculadas con la inversión de los caudales públicos; en la vigilancia regular y sistemática de las varias fuentes de ingresos y en la regulación y control de las erogaciones. Muchas de sus funciones son, por lo demás, asesoras: así, con relación a lo precedentemente dicho, en materia de costos de la Administración, asistiendo en las negociaciones con los departamentos del Gobierno central en que estén involucradas cuestiones financieras.

La ley de Gobierno local de 1933 establece expresamente que los burgos deben designar un tesorero, el que no puede ser un miembro del Concejo ni desempeñar simultáneamente este cargo y el de *town clerk*, ni tampoco estar en la situación de ser al propio tiempo empleado y empleador. Al igual que hemos visto en el caso del *town clerk* producida la vacante en el cargo de tesorero, ésta debe ser

---

(3) En la Municipalidad de Manchester, no obstante, se han dictado por *Standing Order* núm. 80, aprobada por el Concejo con fecha 25 de mayo de 1949, diversas reglas financieras.

Mayor información en este sentido puede encontrarse en el capítulo II de nuestro trabajo *El control de los gastos públicos en Gran Bretaña*, referido precisamente a la esfera municipal.

cubierta dentro del plazo de veintiún días. Finalmente, es de hacer notar que si bien el tesorero es designado por el Concejo y está a su servicio, ocupa una posición bastante independiente. Así, no está obligado a obedecer las órdenes del Concejo cuando su cumplimiento lo llevara a efectuar una disposición de fondos no autorizada presupuestariamente. Existe en este sentido jurisprudencia de los tribunales que el tesorero se debe y mantiene una relación tal con los burgueses como un cuerpo, que no puede alegar la existencia de órdenes del Concejo como una excusa por un acto ilegal que cometiera.

#### EL DEPARTAMENTO DE ARQUITECTURA

Si bien la designación de arquitectos por las autoridades municipales puede ser rastreada hasta varias centurias atrás, el nombramiento de un arquitecto jefe de un departamento, responsable directamente ante el Concejo por las tareas relacionadas con esta materia dentro de la municipalidad, es realmente una creación reciente. En los condados el cargo de arquitecto data de principios del siglo xix, cuando éste formaba parte de los magistrados del Condado. Pero es en el siglo xx en que aparecen los arquitectos de los burgos o de las ciudades, cuando el rápido crecimiento sobreviniente a la revolución industrial los torna imprescindibles. A la cabeza de estas ciudades se encuentra precisamente Manchester, con la designación de su primer *City Architect* hacia 1902.

En un comienzo, sus funciones estaban limitadas a la preparación de los planos y especificaciones pertinentes relativas a todos los nuevos edificios de la Corporación, como así a las reparaciones y transformaciones de los existentes y la supervisión de los trabajos en ejecución. A poco, se le transfirió del Departamento de Ingeniería la responsabilidad de administrar lo concerniente a las ordenanzas edilicias, y de acción inmediata frente a los peligros emergentes de edificios en malas condiciones que pudieran afectar la seguridad pública.

Tuvo también a su cargo por un tiempo lo relativo a la construcción de viviendas de la Corporación, hasta que el creciente número de éstas—que llega en la actualidad a, aproximadamente, unas 70.000—llevó a la creación del Departamento de Viviendas, al que se le transfirió estas funciones. Otra responsabilidad de singular importancia a su cargo es la relacionada con el examen y aprobación de los planos presentados para edificación por particulares,

asi como, en cooperación con el Departamento de Ingeniería, sobre el planeamiento de centros cívicos y distritos céntricos en áreas de nuevo desarrollo o reurbanización.

#### EL DEPARTAMENTO DE SANIDAD

El cargo de funcionario médico de Sanidad fue cubierto por primera vez en la ciudad de Manchester en el año 1868. Una rápida revista a los varios servicios bajo su responsabilidad nos dará un panorama de su importancia y amplitud de funciones: servicio médico escolar; servicio de maternidad, antes y con posterioridad al parto, que incluye el cuidado de los recién nacidos; medicina preventiva; nurseries; atención de madres solteras y sus hijos; atención de enfermos de edad avanzada; servicio de quiropodia; atención de pacientes tras su atención en hospitales, especialmente cuando viven solos; servicio de salud mental; mantenimiento de una colonia para enfermos epilépticos; investigación de enfermedades infecciosas; vacunaciones e inmunizaciones; educación sanitaria; servicio de ambulancias; pensionados para hombres y mujeres carentes de recursos.

#### EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

En materia educacional tiene a su cargo las escuelas primarias, secundarias y de educación posterior de adultos, así como la totalidad del trabajo administrativo y de oficinas requerido en edificios, equipos, personal y mantenimiento de las escuelas y colegios de la Corporación; estado sanitario de la población escolar en cooperación con el Departamento de Sanidad; provisión de comedores escolares y ayuda a los egresados a encontrar empleo.

#### EL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA

La función de agrimensor (*surveyor*), o como es actualmente denominada en Manchester «el agrimensor e ingeniero municipal» (*The City Engineer and Surveyor*), es una de las más antiguas y ha sido mencionada en estatutos desde muchos siglos atrás. La legislación vigente dispone expresamente que todo burgo—así como otras autoridades locales—deben designar un agrimensor. La Ley General de Carreteras de 1555 establecía ya esta obligación para todas las parroquias. Con posterioridad, en el siglo XVIII, se extendió la misma

con relación a la designación de otros funcionarios a los efectos de la ampliación y mejoramiento de las calles, la construcción de desagües y cloacas y problemas de medianería en las nuevas edificaciones. En Manchester estas funciones se inician con la designación de un secretario de obras en 1831 y posteriormente, en 1838, al ser incorporada como burgo, con el nombramiento del primer agrimensor del burgo.

La Ley de Urbanización General de 1851 para Manchester transfirió a este funcionario la responsabilidad consiguiente a la reparación y mantenimiento de todas las carreteras del nuevo burgo. Al crearse el Departamento de Arquitectura en 1902, como hemos visto, éste asumió parte de las funciones que correspondían al primero; cuarenta años más tarde, los trabajos de aquél fueron, a su vez, divididos y aquellos referidos específicamente a ingeniería colocados a cargo del ingeniero de la ciudad. Por fin, en 1944, el agrimensor municipal y el ingeniero municipal fueron unidos bajo una sola autoridad, la ya mencionada del agrimensor e ingeniero municipal, que sufrió un nuevo desmembramiento en 1963 como consecuencia del incremento en el volumen y los problemas de los trabajos de ingeniería, planeamiento y urbanización, dando origen a los nuevos Departamentos de Planeamiento y de Propiedades y Valuación.

Las principales funciones de las que este departamento es responsable en la actualidad se relacionan con el planeamiento, proyecto, construcción, reparación y mantenimiento de las carreteras y cloacas; proyecto y mantenimiento de puentes; provisión de limpieza y alumbrado público urbano; estacionamiento de vehículos; preparación y ejecución de trabajos de ingeniería civil.

Dichas funciones abarcan también el planeamiento de las carreteras urbanas, el mejoramiento de los caminos existentes y la construcción de nuevas supercarreteras (entre las que podemos citar la *Mancunian Way*, un gran cruce elevado de este a oeste de la ciudad, inaugurado en 1967). Igualmente prepara e implementa esquemas para el mejoramiento de las bifurcaciones de caminos y calles y diversos aspectos relacionados con el tráfico, entre ellos fijación de manos para el tránsito, señales, cruces peatonales y estacionamiento (en cuanto a esto último es de citar que en la ciudad de Manchester existen actualmente playas de estacionamiento para más de 4.500 vehículos). Cabe mencionar asimismo que la ciudad tiene a su cargo el mantenimiento y conservación de alrededor de 850 millas de caminos y calles.

En materia de limpieza de calles se trabaja en estrecha colabo-

ración con los Departamentos de Policía y de Transporte. La Sección de Alumbrado Público es responsable de, aproximadamente, 50.000 lámparas eléctricas, incrementadas en unas 45.000 lámparas a gas, a lo largo de las 850 millas de caminos y calles mencionadas. El proyecto y construcción de puentes, alcantarillas, pasos subterráneos y puentes peatonales, implica el mantenimiento de más de doscientos puentes sobre ríos, canales y pasos ferroviarios.

Otra importante tarea es la relacionada con el proyecto, construcción y mantenimiento de todo el sistema de desagües, aun cuando el trabajo propiamente dicho de construcción se subcontrate y su administración esté a cargo del Departamento de Ríos.

Cabe mencionar, finalmente, lo relacionado con un ambicioso programa de la municipalidad de erradicación o eliminación de los barrios *bajos* que aún existen en la ciudad—algunos de ellos céntricamente ubicados, que hemos tenido oportunidad de visitar—para principios de la década del 70. Este programa incluye la construcción de 50.000 nuevas habitaciones en el período 1964-1974, a ser ubicadas parcialmente en las áreas despejadas y el resto en nuevos sitios dentro y fuera de la ciudad. El Departamento está encargado de todo lo concerniente a la construcción de caminos, calles y cloacas en conexión con este programa. La denominación y numeración de calles, que incluye un prolijo detalle de fechas y tipos de construcción en cada caso, está también entre sus obligaciones, al igual que una revisión de la denominación actual en orden a prevenir duplicación de nombres para evitar las dificultades que surgen a menudo como una consecuencia de ello.

#### EL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTES

Tiene a su cargo el transporte urbano de pasajeros, siendo al propio tiempo responsable del control y dirección del tráfico a través de Manchester, trabajando en armonía y estrecha relación con otras autoridades locales y empresas de los alrededores.

#### EL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO DE AGUA

Está a cargo de la Empresa de Aguas de Manchester, que está organizada como empresa dentro de la Corporación y así es manejada, con todas las características que las mismas tienen dentro del régimen británico. Es una de las más grandes del país en su tipo y de considerable importancia para la economía del Noroeste. Sus

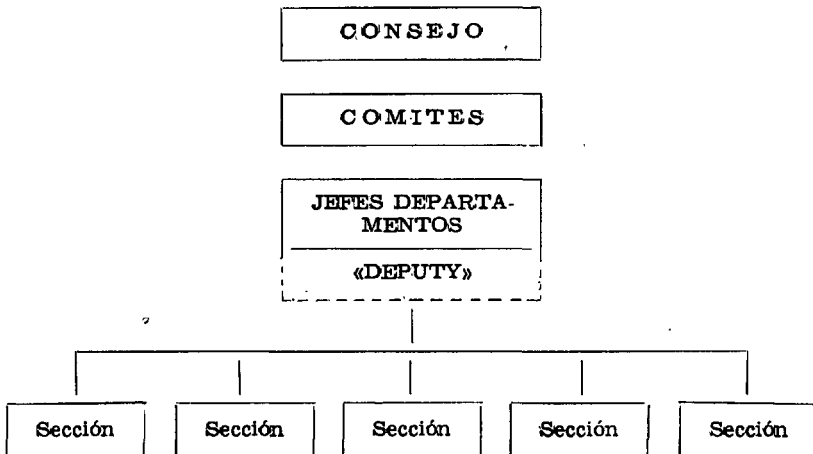
funciones son principalmente: a) el abastecimiento de agua a la población para consumo individual o industrial; b) el abastecimiento de agua a granel a otras autoridades locales o empresas de la región.

### 8. Organización, delegación y coordinación del trabajo

La organización del trabajo y sistema operativo tiene al Concejo *at the top of the tree*, usando otra clásica expresión inglesa. Este opera a través de los comités. La mayoría de los Concejos tienen insuficiente tiempo y demasiado trabajo como para resolver y decidir todo a ese nivel. Por ello delegan muchas funciones específicas en los comités, aun a veces con plenos poderes para actuar. El Concejo obtiene información sobre su actuación en las reuniones mensuales.

A los efectos de aligerar a su vez su responsabilidad y su trabajo, los comités emplean funcionarios y organizan departamentos. De allí ha crecido en Gran Bretaña una estructura de tipo departamental para la atención de los servicios, cada una, por lo común, con su propio comité. Cada departamento es independiente uno del otro, debiendo informar al Concejo a través de los comités, recayendo la responsabilidad de asegurar la necesaria coordinación de la política trazada por el Concejo en sus propios miembros.

Si nos propusiéramos representar gráficamente la organización de la Corporación y la organización y división del trabajo en los departamentos, lo haríamos como sigue:



Un aspecto no suficientemente claro que aparece en dicho gráfico y que no lo ha estado tampoco en las explicaciones que hemos recibido es el relativo a la figura del *Deputy*. De acuerdo con las mismas, pareciera que el *Deputy* (subjefe o lugarteniente) no interfiere en la línea de autoridad del jefe del departamento con las secciones, sino más bien comparte con él el trabajo de dirección del departamento. Por ello, es que mejor quizá podría ser representado como un *assistant*, es decir, una especie de continuación del jefe mismo, y así lo hemos hecho. De todas maneras, nos ha parecido detectar que este criterio no es factible de ser aplicado a todos los departamentos de la Corporación, puesto que depende en gran medida de la personalidad del jefe y no hay regla escrita al respecto.

La política fijada por el Concejo o por los comités con la aprobación de aquél, es llevada a cabo por los departamentos. Esto implica de por sí un primer paso en la división y delegación de funciones y trabajo. La labor que compete a su vez a las secciones que completan el gráfico, y aun subsecciones que no hemos representado, son los pasos siguientes. A despecho de este patrón común, como en tantos otros aspectos de la administración británica, no existe regla especial o demarcación de procedimientos en orden a organizar y delegar funciones y deberes. Un ejemplo de ello es la ausencia total de clase alguna de Manual de Organización y Procedimientos dentro de la Corporación—con excepción de las Regulaciones Financieras a que hemos hecho referencia—. Queremos aclarar que, de existir, no hemos podido localizarlo, no obstante las reiteradas tentativas en dicho sentido.

El control del trabajo dentro de los departamentos es ejercido por su jefe; a través de ellos, por los comités; a través de éstos, finalmente, por el Concejo. Ha sido nuestra impresión que, dada la gran cantidad de departamentos, comités y subcomités, quedamos con duda sobre la efectividad del sistema. Y esto parece confirmarse con cierta innovación, por ahora diríamos de tipo experimental, a que haremos referencia seguidamente.

Más o menos lo mismo sucede en cuanto a la coordinación. No existe tampoco clase alguna de reglas o normas formales en orden a coordinar el trabajo de los departamentos, que, como hemos dicho, son independientes entre sí. Toda la actividad de este tipo está basada en un sistema informal—si puede llamársele así—de coordinación. Algunas veces ella se logra por medio de comités o conjuntos de dos o más comités; otras, mediante reuniones de los presidentes de los diferentes comités; otras, mediante la designación de un



comité de política formado específicamente para llenar estos propósitos. Hemos creído, no obstante, deducir de ciertas actitudes y procedimientos que los asuntos importantes son, por lo general, resueltos dentro de cada *grupo* político.

Tradicionalmente, sin embargo, se presume que el *Town Clerk* asuma el papel de coordinar a nivel administrativo. Y en estos días en que la legislación—también en Gran Bretaña—ha llegado a ser cada vez más compleja, cuando los avances tecnológicos y la aparición de nuevas disciplinas complican cada vez más la antiguamente simple división de funciones, un buen número de Concejos ha dado ya los primeros pasos para relevar a su *Town Clerk* de sus funciones rutinarias, de modo que pueda hacer factible dedicar suficiente tiempo y estudio a los amplios y cada vez más importantes problemas con respecto a los cuales es necesario coordinar el trabajo de varios comités y departamentos. Y desde que ello significa un cambio sustancial en sus funciones, algunos Concejos han considerado apropiado buscar el elemento humano necesario fuera de los recursos normales de la Administración pública y aun dar un nuevo título o denominación para quien desempeñe este cargo, como así otro tipo de funciones y autoridad (4).

Es así como varias de las funciones del *Town Clerk* se relacionan precisamente con la coordinación. Mantiene reuniones con los jefes departamentales—por lo general, una vez por mes—y si bien no es precisamente el jefe de éstos, es en cierta medida el jefe ejecutivo de la Corporación, el más *senior* de los jefes departamentales y por persuasión, sugerencias y relaciones informales con ellos, ejercita como parte normal de sus funciones un alto grado de actividad coordinadora del trabajo de los departamentos.

---

(4) Esta idea se ha estado desarrollando en los últimos tiempos en Gran Bretaña, habiéndose concretado en el Distrito Urbano de Basildon con la designación del *Town Manager*. Pero fue la designación del *Principal City Officer* en la ciudad de Newcastle upon Tyne, que ha sido considerado como el primer *City Manager* en Gran Bretaña. Otros ejemplos se tienen con el nombramiento del *Chief Executive Officer* en la ciudad de Nottingham; de un «Director general» en el Concejo del Gran Londres, y varias más en las que la denominación del funcionario ha variado hacia *Clerk with Chief Executive Officer* a enfatizar lo último como *Chief Executive Officer with Clerk*.

El patrón original ha sido, al parecer, extraído de las ciudades americanas, que han ido considerablemente lejos en este aspecto y han designado el *City Manager* para administrar el municipio sobre la base de la política sentada por el Concejo, pero con un mayor grado de autoridad en todo sentido.

## 9. Finanzas municipales

De entre los rasgos comunes a las autoridades locales que oportunamente hemos señalado, está la facultad de imponer contribuciones o tributos; pero bueno es decir que ésta no es la única fuente de recursos. Existen principalmente cuatro fuentes de ingresos comunes a todas las autoridades locales para allegar la cantidad de fondos necesarios para financiar sus gastos (5).

### 1. TASAS

Es una forma de imposición con que se grava a la tierra y los edificios—viviendas, negocios, fábricas, edificios agrícolas, etc.—como contribución al costo de los servicios de la Administración local. Su aplicación se efectúa no sobre la renta, sino sobre el valor imponible de cada propiedad y de acuerdo a la tasa fijada por la autoridad competente. La valuación es practicada por un órgano independiente de las autoridades municipales, el *Board of Inland Revenue*. En el presupuesto para 1965-66 de la ciudad de Manchester se previó un ingreso por este concepto de 17 millones de libras, siendo la tasa de 13 chelines por cada libra de valor imponible.

### 2. ACTIVIDADES COMERCIALES

Este rubro se compone de una serie de ingresos que, generalmente, responden propiamente a dicho concepto, pues es muy común observar a los municipios dedicados a este tipo de actividades. Otras no lo son tan precisamente. Se tienen así recursos provenientes de transporte público, garajes, imprentas, mercados, estacionamiento, aguas corrientes, restaurantes, balnearios, entretenimientos, arrendamiento de viviendas, alquiler de locales públicos, comidas en las escuelas, admisión a los baños públicos, lavanderías, venta de tierra, construcción y venta de casas, negocios y oficinas, tasas aéreas, utilización de canchas de tenis y campos de golf, carreras de caballos y de galgos, etc. Para el mismo ejercicio 1965-66 la ciudad de Manchester previó en su cálculo de recursos un ingreso por estos conceptos de 25,4 millones de libras.

---

(5) Más detalles sobre el tema hemos dado en nuestro trabajo «El control de los gastos públicos en Gran Bretaña».

### 3. SUBSIDIOS GUBERNAMENTALES

Son subvenciones provenientes del Gobierno central que adoptan diversas características, estando igualmente destinadas a variados fines. Sobre un total por este concepto para la municipalidad de Manchester en 1965-66 de 16,3 millones de libras, correspondió la suma de 9,9 millones de libras a un subsidio general que vino a reemplazar otros subsidios anteriores de naturaleza específica y sobre la base de un sistema de porcentajes que se aplicaba sobre la educación, sanidad, cuidado de la niñez y cuerpo de bomberos; 5,2 millones de libras a subsidios específicos de porcentajes varios para la atención de comidas en las escuelas, policía y viviendas; 1,2 millones de libras proveniente del sistema de subsidio por déficit de imposición, que se abona a los gobiernos municipales en los que el producto de la tasa de un penique por habitante está por debajo del promedio nacional.

### 4. PRÉSTAMOS

A través de variadas formas, las autoridades locales obtienen préstamos de dinero, necesitando para ello una expresa autorización del Gobierno central, siendo, por lo general, estos fondos aplicados para financiar gastos de capital. Para el ejercicio comentado la ciudad de Manchester previó en su presupuesto la suma de 32 millones de libras.

La organización administrativa en este rubro sigue el patrón común esbozado en el apartado anterior, que para este caso encuentra debajo del Concejo al Comité de Finanzas y al Departamento de Hacienda.

Cada año, en los meses de noviembre y diciembre, los departamentos preparan sus propios presupuestos para el ejercicio siguiente, que comienza—al igual que en la Administración central—el 1 de abril. Después de su consideración y aprobación por el comité correspondiente hacia el mes de enero, las estimaciones presupuestarias así elaboradas son enviadas al Tesoro, vale decir al jefe del Departamento de Hacienda, quien las traslada, a su vez, con un informe al Comité de Finanzas. Funcionarios de su dependencia proceden a examinarlas y aconsejar sobre las mismas. El Comité de Finanzas puede sugerir modificaciones a los otros comités, pero no tiene facultad para reducir las estimaciones. El presupuesto es, final-

mente, elevado por dicho Concejo en el mes de febrero, con un informe al respecto y una recomendación de la tasa aplicable para la obtención de los fondos necesarios para hacer frente a las erogaciones estimadas. El Concejo fija la tasa y aprueba el presupuesto, significando ello en teoría que cada *item* representa el voto de una suma de dinero, la que no puede posteriormente ser excedida por los comités sin específico consentimiento de aquél.

Al tratar sobre el Departamento de Hacienda nos hemos referido ya al *status* del tesorero y a sus principales funciones. No habremos de repetirnos. Cabe tan sólo entonces efectuar algunas consideraciones sobre el sistema de auditoría. La Sección Auditoría del departamento tiene a su cargo el ejercicio de una auditoría interna sobre la totalidad de los ingresos y cuentas de egresos de los funcionarios que manejan dinero y almacenes en todos los departamentos comerciales de la Corporación. Los departamentos comerciales—entre ellos la Empresa de Abastecimiento de Agua y el Aeropuerto—son autofinanciados, por lo que, entre otras cosas, tienen su propia organización contable, de auditoría interna y externa por medio de auditores profesionales. La auditoría interna cubre el ejercicio de toda actividad financiera, por lo que se mantiene con su concurso una estrecha vigilancia y control sobre el gasto público, la percepción de las tasas y contribuciones, rentas y otros tipos de recursos, como así con relación al trabajo y eficacia del sistema financiero de la municipalidad.

En cuanto a la auditoría externa, todo burgo de condado puede ser auditado de varias maneras de acuerdo a su propia conveniencia o deseo: a) el Concejo puede decidir someter sus cuentas al auditor de distrito; b) puede resolver la contratación de un auditor profesional debidamente calificado y perteneciendo a una de las varias asociaciones que los agrupan; c) si no toma una especial determinación en uno u otro de los sistemas indicados, se aplica un viejo y obsoleto sistema de auditoría para los burgos.

La municipalidad de Manchester, como burgo, ha decidido adoptar el sistema de contratación de auditores profesionales, por lo que, en consecuencia, la auditoría es conducida por éstos por un periodo de cinco años, que puede ser renovado indefinidamente. Se auditan las cuentas de la Corporación, con excepción de las correspondientes a los departamentos comerciales—que pueden tener sus propios auditores—y otras que por legislación especial deben ser sometidas obligatoriamente a la auditoría de los auditores de distrito.

## 10. Personal

A efectos de concluir este estudio hemos de referirnos, finalmente, a otra materia que es singularmente importante dentro de la administración británica en cualquiera de sus niveles: gobierno central, local y empresas públicas.

Un repaso a lo ya expresado en párrafos anteriores nos lleva a la conclusión que los servicios públicos municipales bien pueden ser divididos, en términos generales, como sigue:

1. Administración y Finanzas (en manos de los Departamentos del *Town Clerk* y de Hacienda).
2. Servicios Técnicos (llevados a cabo por los Departamentos de Arquitectura, Ingeniería y Trabajos Públicos).
3. Actividades Comerciales (ejecutadas, entre otros, por los Departamentos de Aeropuerto, Mercados, Transporte y Abastecimiento de Agua).
4. Sanidad y Bienestar (a través de los Departamentos de Baños, Limpieza, Sanidad, Viviendas, Niñez, Cuidado de la Ancianidad).
5. Educación y Recreación (Educación, Galerías, Artes, Parques y Bibliotecas).

Obviamente, alguien tiene que decidir qué servicios han de ser provistos y cómo han de ser administrados, siendo así que esta responsabilidad es propia del Concejo de la ciudad. Claramente, un cuerpo de esta naturaleza, constituido por personas extraídas de todo el compiejo social, no puede esperarse que tenga el conocimiento, habilidad y experiencia requerida para lidiar con la multiplicidad de servicios a cargo de la Corporación. El Gobierno local ha llegado a ser una vasta y compleja maquinaria que necesita la colaboración de expertos en todas las ramas de la administración. De acuerdo a ello, la Municipalidad tiene que formar un gran ejército, podríamos decir, de funcionarios y empleados para ayudar en la formulación de las políticas y llevar luego a la práctica las decisiones tomadas.

El tamaño de este ejército está señalado en el hecho de que existen alrededor de 35.000 empleados en la Corporación, siendo la suma total de gastos por este concepto del orden de los 25 millones de libras al año, que representa aproximadamente el 50 por 100 del total de los egresos en la Municipalidad. Los diversos problemas que caen dentro de esta órbita son considerados con la intervención de

la Sección de Personal, dentro del departamento del *Town Clerk* y bajo la dependencia del Comité correspondiente, siendo a este último a quien compete informar al Concejo sobre aspectos relacionados con: a) los sueldos, salarios, condiciones del servicio o empleo, servicios sociales; b) determinación de los cargos o puestos de trabajo asignados a cada departamento; c) materias relacionadas con el personal por ante las organizaciones representativas de éstos.

#### CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y GRADOS

Las escalas de categorías y salarios correspondientes son fijados por el *National Joint Council* —que es un *Whitley Council* (6)—, quien debe tratar los problemas laborales surgidos entre las autoridades municipales y su personal. Pero es la Municipalidad, no obstante, la que dispone qué categoría habrá de asignar a cada empleado.

Dentro de cada grado, las escalas tienen un límite inferior y otro superior; de acuerdo a este esquema, la Corporación, a través de

---

(6) Estos órganos representativos de negociación y consulta colectivas entre directivos y el personal se crearon en 1917-18, a propuesta de un Comité presidido por J. H. Whitley, ex *speaker* de la Cámara de los Comunes, quien les dejó su nombre. Han sido los primeros órganos de este carácter surgidos en la Administración Pública de cualquier país y en los que se han inspirado los órganos análogos creados más tarde en el extranjero. Los Whitley Councils constituyen ejemplos en los que la representación de los funcionarios se canaliza a través de las asociaciones y sindicatos en todas las actividades de negociación y consulta colectivas.

Su finalidad es conseguir una estrecha cooperación entre la Administración y los funcionarios, buscando satisfacer tanto las aspiraciones de éstos como lograr una mayor eficiencia de aquélla. Son funciones de los Concejos Whitley las siguientes:

- Facilitar los mejores medios para servirse de las ideas y experiencia del personal
- Asegurar al personal una mayor participación en cuanto a la responsabilidad en materia de determinación y observancia de las condiciones según las cuales se realizan sus funciones.
- Determinar los principios generales que regulan las condiciones de servicio, como el reclutamiento, horario de trabajo, promoción, disciplina, permanencia, remuneración, pensiones de retiro, etc.
- Las medidas necesarias para la formación ulterior de los funcionarios y su perfeccionamiento en administración y organización superiores.
- Mejora de la maquinaria y organización de oficinas y facilitar oportunidades para la plena consideración de las sugerencias del personal en esta materia.
- Considerar las propuestas de legislación que afecten a la posición de los funcionarios con respecto a su empleo.

la *Establishment Section*, ejercita la facultad de colocar al personal en las diferentes categorías. Los trabajadores manuales están exceptuados de estas reglas o procedimientos, por cuanto los mismos son contratados y controlados directamente por el Departamento para los que trabajan.

Si bien en el *report* original hemos expresado que no existía un manual de clasificación y descripción de puestos de trabajo, hemos localizado en nuestras posteriores investigaciones la existencia de descripciones de carácter general con referencia a los distintos tipos de empleos, tales como personal administrativo, profesional y técnico, y oficinista; como así, dentro de la escala de grados a que aludimos, una mayor especificación en algunas de ellas, que en cierta medida viene a cumplir aquel propósito.

#### RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Las singulares características que rodean los procedimientos de reclutamiento y selección tienen por objetivo el logro de necesarias cualidades personales para ingresar a la Administración municipal. De entre ellas se procura obtener, en primer lugar, integridad de carácter: la *National Charter*, que gobierna los términos y condiciones de empleo de los funcionarios del Gobierno local, establece que los empleados deben ser de hecho honestos y más allá de cualquier sospecha de deshonestidad. En segundo lugar, se requiere un buen «standard» de educación y particularmente un buen conocimiento del idioma nacional hablado y escrito. En tercer término, el empleado debe estar preparado y dispuesto a prestar un servicio consciente y leal. Finalmente, un buen estado de salud es también indispensable.

El reclutamiento se efectúa a través de la Sección de Personal, a la que cada departamento de la Corporación hace llegar sus pedidos de necesidades, procediendo aquélla a reclutar el personal que se considere necesario tomar, en definitiva; sólo una vez al año, en el mes de julio.

Las calificaciones requeridas para ingresar en la categoría de personal administrativo, auxiliar y técnico varía de acuerdo con el tipo de puesto para el cual el candidato está interesado o se postula, pudiendo resumirse de la siguiente manera:

*Non-Career Posts*: Tres pases de nivel «O», «Certificado General de Educación» (uno de los cuales debe ser inglés); o cuatro pases ULCI, «Certificado de Escuela Secundaria» (uno debe ser inglés).

*Career-Posts*: Cinco pases de nivel «O», GCE; o cuatro pases (uno de nivel «A»); o tres pases (dos nivel «A»); inglés en todos los casos.

*Trainee-Posts (Non-Graduate)*: Generalmente se requiere que posean el GCE con pases en tales materias y de tales niveles que les permita eximirse de los exámenes preliminares en el instituto profesional correspondiente.

*Trainee-Post (Graduate)*: Se requiere en tales casos un grado universitario, preferiblemente en Artes o Ciencias, y de acuerdo con el trabajo que han de desempeñar.

Es de hacer notar que los ingresantes a *Non-Career Posts* son destinados, por lo general, al desempeño de funciones de auxiliares, oficinistas—por lo común, de menor importancia—, en los departamentos, mientras los *Career-Posts* están reservados para aquéllos con más elevadas condiciones y calificaciones. Pero los primeros pueden aún postularse para estos últimos por medio de una capacitación adecuada con posterioridad a su ingreso al empleo.

## PROMOCIÓN

Una condición general del empleo es que el ascenso o promoción a categorías más altas depende, particularmente, de la aprobación de exámenes especiales y apropiados para cada caso. En este orden de ideas, los *Clerical Officers* dan lo que se conoce como *Clerical Examination*, consistente en pruebas de: 1) inglés, y 2) Gobierno central y local.

La *Administrative Class* da, por su parte, el denominado *Administrative Examination*, dividido en dos partes, una intermedia y otra final. El escalón intermedio consiste en cinco pruebas, sobre: 1) Ensayo y resumen de un tema determinado. 2) Gobierno central. 3) Gobierno local. 4) Una materia optativa entre Economía, Matemáticas o Estadística. 5) Una materia optativa entre Historia Social y Económica, Historia constitucional, Derecho constitucional, Elementos de Derecho y Geografía física.

Existen igualmente otros exámenes de equivalente o aun superior importancia que el personal administrativo *senior*, y el personal profesional y técnico deben rendir en orden a estar en condiciones de ser tenidos en cuenta para ser promovidos cuando se presente una oportunidad. Así, por ejemplo, un empleado *junior*, que tiene un GCE con pases de nivel «A», debe tomar un B.A. (Econ.) en la Uni-



versidad de Manchester, o un curso externo en la Universidad de Londres, tendente a la obtención de un B.Sc. (Econ.).

Dentro de la *Professional and Technical Class*, el personal ha de tomar o un curso tendente a la obtención de un grado académico universitario—en la Facultad de Ciencias y Tecnología— o cursos dirigidos a la obtención de calificación profesional en Contaduría, Arquitectura, Ingeniería, Agrimensura, etc.

Resalta nitidamente que es en su propio interés que los funcionarios deben calificarse apropiadamente lo antes posible, de manera de asegurarse que no han de perder oportunidades de promoción sólo porque no estén capacitados, en el entendimiento que en toda gran organización donde existe competencia para alcanzar los más altos puestos, la obtención de los mismos ha de ser lograda por quienes han adquirido apropiadas calificaciones.

Mucho énfasis se da en este aspecto por el gobierno municipal, siendo las propias organizaciones de empleados las que insisten también al respecto. Así, el propio *Whitley Council* resalta esta importancia y la preferencia que será siempre tenida por aquellos que se califican adecuadamente. De ello resulta, en definitiva, no solamente la obtención de un mayor grado de eficiencia y mejoramiento del servicio, sino que, para los funcionarios, significa, al mismo tiempo, la posibilidad de lograr mayores remuneraciones, partiendo del mínimo que las respectivas escalas establecen.

#### ADIESTRAMIENTO

La Municipalidad de Manchester, al igual que la gran mayoría de las autoridades locales, procura fomentar en su personal la capacitación en empleo, para lo cual conceden facilidades que van desde el pago de los estudios a razonables permisos de ausencia para la asistencia a cursos tendentes a proveer a sus agentes de las necesarias calificaciones para optar por puestos de mayor jerarquía y remuneración.

El adiestramiento puede ser concretado de diversas maneras mediante la concurrencia a cursos *part time* en Colegios de Educación Posterior de Adultos (especialmente para empleados administrativos y auxiliares); atendiendo los llamados cursos *sandwich* (como en el caso de inspectores de Sanidad, arquitectos, etc.), y aun estudios *full time* (cuando la atención cursos *part time* no es practicable).

En este sentido es destacable el experimento que se está llevando a cabo en el Instituto de Estudios Municipales de la Universidad de Birmingham, tendente a la capacitación en áreas especiales para personal superior. Como hemos señalado en otro artículo (7), el Real Instituto de Administración Pública desarrolla igualmente diversos cursos que tienen como principales destinatarios a los funcionarios municipales, actuando además este organismo como consejero para los servicios de adiestramiento en las municipalidades.

La elección del candidato que ha de asistir a un curso de adiestramiento es efectuada, por lo general, por el jefe departamental, la que es obligatoria en algunos casos—particularmente de especialistas—. Una vez detectada la necesidad de adiestramiento, es la propia Municipalidad quien se encarga de localizar donde la misma puede ser provista, ya sea dentro o fuera de ella.

El resultado de cuanto acaba de exponerse no puede ser otro que el de una Administración más racional y más moderna, en la que se conjugan los valores humanos de sus integrantes con el inestimable aporte de una ciencia y tecnología administrativa de avanzada. Conjunción en la que el hombre sigue siendo el factor insustituible y esencial.

## APENDICE

### BIBLIOGRAFIA

- A Career in Local Government*. Manchester Co. Britain, an Official Handbook. HMSO, Londres, 1966.  
*Central Office of Information*. Local Government in Britain. Londres, 1965.  
*Committees of the City Council*. Booklet núm. 3 de la Serie «Concilio et Labore», Municipal Information Bureau, Manchester, 1954.  
CROSS, C. A.: *Principles of Local Government Law*. Londres, 1959.  
*Chief Constable Report* for the year 1965, Manchester.  
DRAIN, Geoffrey: *The Organisation and Practice of Local Government*. Londres, 1966.  
*Epitome of Proceedings of Committees*. Manchester, 1966.  
*Financial Digest*. Manchester, 1965.  
*Financial Regulations* under Standing Order 80. Manchester, 1949.  
HARRIS, W. Frank: «Local Government-In Transition?». *Westminster Bank Review*. Londres, agosto 1966.

---

(7) «El Real Instituto de Administración Pública: Gran Bretaña», en *Revista Ciencias Administrativas* núm. 30, La Plata, 1969, pp. 89-94.

- HELMORE, L. M.: *The District Auditor*. Londres, 1961.  
*Instructions to Committees*. Manchester, 1966.
- JACKSON, R. M.: *The Machinery of Local Government*. Londres, 1953.
- JACKSON, W. Eric: *Local Government in England and Wales*. Londres, 1963.
- JENNINGS, W. Ivor: *Principles of Local Government Law*. Londres.  
*Manchester Airport*. Manchester City Council Airport Committee. Manchester.  
*Manchester Corporation Waterworks*. Annual Reports and Abstract of  
Accounts. Manchester, 1965/66.
- MARSHALL, A. H.: *Local Authorities and Financial Control*. Londres, 1936.
- NALGO: *The Scope for Enterprise in Local Government*. Londres, 1951.
- RIPLEY, B. J.: *Administration in Local Authorities*. Londres, 1970.
- Standing Orders of the Council*. Manchester, 1966-67.
- The Town Clerk*. Booklet núm. 2 de la Serie «Concilio et Labore», Municipal  
Information Bureau. Manchester, 1954.
- The City Treasurer*. Booklet núm. 4 de la Serie «Concilio et Labore», Muni-  
cipal Information Bureau. Manchester, 1954.
- The Medical Officer of Health*. Booklet núm. 5 de la Serie «Concilio et La-  
bore», Municipal Information Bureau Manchester, 1954.
- The Work of the Watch Committee*. Booklet núm. 7 de la Serie «Concilio et  
Labore», Municipal Information Bureau. Manchester, 1954.
- The Children's Department*. Booklet núm. 8 de la Serie «Concilio et Labore»,  
Municipal Information Bureau. Manchester, 1954.
- The City Architect*. Booklet núm. 9 de la Serie «Concilio et Labore», Muni-  
cipal Information Bureau. Manchester, 1954.
- The City Engineer and Surveyor*. The Publicity and Information Office, Man-  
chester.
- WARREN, J. W.: *The English Local Government System*. Londres, 1965.

Publicaciones de la Escuela Nacional de Administración Pública



**Colección ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS**

JUAN ORTIZ DE MENDIVIL

# **DERECHO DEL TURISMO**

La mayor parte de los estudios publicados sobre el tema del turismo se enfocan desde el punto de vista económico o sociológico. Plantea, sin embargo, la materia turística numerosos temas de reflexión desde el ángulo jurídico. Muchos de ellos —en especial los relacionados con las empresas y actividades turísticas— son abordados en este libro.

Consta de una introducción, en la que se delimita el contenido de este sector de la actuación administrativa, y tres partes.

La primera estudia los aspectos públicos y privados de los contratos turísticos de alojamiento (hospedaje, arrendamiento por temporada, etc.); de mediación; concluidos entre Agencias de viajes; de orientación, información y asistencia, y de Dirección de Empresa.

La segunda parte se refiere a la problemática jurídico-administrativa de las empresas de hostelería, de las Agencias de viajes y de las de información turística.

La parte final de la obra está dedicada al derecho sancionador en materia turística. Muchos de los temas en ella tratados —convertibilidad de sanciones, compatibilidad de responsabilidades, concursos de infracciones, etc.— exceden a la materia turística y plantean cuestiones y soluciones de interés general, aplicativas a otros sectores administrativos.

**Un volumen de 276 páginas, 250 pesetas**

**Pedidos a Boletín Oficial del Estado -Trafalgar, 29 -Madrid 10**