



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Análisis de procedimientos y propuesta de mejoras en el área comercial de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL)

González Rojas, Isidro E. M.

1989

Cita APA: González Rojas, I. (1988). Análisis de procedimientos y propuesta de mejoras en el área comercial de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL). Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Pública

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Profesor Emérito Dr. ALBERTO L. PALACIOS

TESIS DE MAESTRÍA

W. 1502 / 14

**Análisis de procedimientos y propuesta de mejoras en el
área comercial en la Empresa Nacional de
Telecomunicaciones (ENTEL)**

Autor: Isidro E. M. GONZALEZ ROJAS
(2da. Promoción)

H. 41121; N. 3AA
G4AP

Tutor: Dr. Hugo R. BREME

- Diciembre 1989 -

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA

TRABAJO FINAL

"Análisis de procedimientos y propuesta de mejoras en el área comercial
de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL)"

TUTOR DR. HUGO R. BREME.

CURSANTE DR. ISIDRO E. M. GONZALEZ ROJAS.

INDICE

I.	Introducción.....	1
I.1.	Objetivos.....	2
I.2.	Motivos.....	3
I.3.	Metodología.....	3
II.	Universo de análisis.....	5
III.	Disposiciones vigentes.....	8
III.1.	Análisis comparativo.....	8
IV.	Procedimientos vigentes.....	13
V.	Propuesta I de Flexibilización.....	17
VI.	Propuesta II de Flexibilización.....	21
VI.1.	Procedimientos.....	21
VI.2.	Recursos Humanos.....	23
VI.3.	Recursos Materiales.....	25
VI.4.	Infraestructura.....	26
VI.5.	Tecnología.....	28
VII.	Conclusiones.....	31

Anexos

I	Informe de Pasantía.....	34
II	Propuesta de nueva Norma de Procedimientos.....	55
III	Propuesta de Declaración Jurada (Modelo 1).....	58
IV	Diferencias entre Res. N° 114/88 vigente y Propuesta.....	59

Cuadros

1	Evolución de ENTEL.....	62
2 :	Organigrama de ENTEL.....	63

Bibliografía.....	64
-------------------	----

I. Introducción :

Asistimos en este fin de siglo a una revolución tecnológica sin precedentes, especialmente apreciable en el campo de la electrónica y las telecomunicaciones. En buena medida, la aceleración histórica que ha provocado, disuelve las categorías, los hábitos, las normas, incluso los valores y creencias. Parecería que el futuro, conforme a una irreprochable óptica postmodernista, o no existe, o no interesa. Pero al presente se nos va de las manos ante el ritmo trepidante de cambios impuestos por el continuo impacto tecnológico, (CHILLON MEDINA-NAVARRO RODRIGUEZ, 1988: 11)

Simultáneamente, uno de los acontecimientos más notables que se está produciendo en el campo empresarial en los últimos años, en los países más desarrollados, es el cambio o reajuste de la imagen empresarial en grandes empresas e instituciones del sector público y privado. Las empresas de telecomunicaciones no escapan a este hecho. Razones de modernización, liberalización, estrategias de comercialización y una cada vez más fuerte corriente innovadora, obligan a reflexionar y poner en práctica programas que ofrezcan una "nueva imagen", más acorde con los tiempos que corren, (DE BENITO, 1988 : 58).

A grandes rasgos, es necesario, y más que ello, imprescindible, que Argentina se sume a este propósito, como una de las formas de integrarse al concierto de naciones protagonistas del liderazgo mundial.

En el caso particular que nos ocupa, la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL), en tanto operadora de redes y servicios de telecomunicaciones públicas, a la institución que consideramos es preciso participe de esta inquietud, para que esta nueva imagen, o en términos más precisos, la adopción de una nueva estrategia de identidad empresarial conduzca al menos a estas cuatro premisas :

- Desarrollar la concepción y el sistema de valores y objetivos de la Empresa, orientados hacia la clientela, la competencia y la sociedad, lo que representará una mejora en el nivel de calidad de vida de los participantes.
- Conseguir una coherencia interna entre el sistema de valores y objetivos de la Empresa y el comportamiento y actitudes del personal de la misma. Esto es importante de cara a la sociedad, ya que se trata de dar una misma imagen y no una di

yunción que sólo comportaría pérdidas en muchos sentidos.

- Hacer llegar al público los valores y objetivos adoptados de forma fácil, por medio de medidas convincentes de comunicación, diseño, prestación del servicio y un mercado atrayente.
- Empezar aquellas medidas que requieran un mínimo indispensable de cambios, en una primera etapa, pero que pueden redundar en mutuos beneficios para el cliente y la Empresa.

Como puede observarse, la imagen empresarial es una concepción de orientación global, pero por otra parte, aunque la Empresa haya tomado plena conciencia de su nueva identidad, de cara al público, este hecho debe producirse como es lógico, de una forma progresiva.

El presente trabajo, en su carácter de informe técnico, tiene las siguientes características :

I.1. Objetivos :

- Describir Los procedimientos para la atención de los principales trámites comerciales efectuados en ENTEL, y las propuestas de cambios.
- Relacionar : - Los procedimientos actuales con los inconvenientes que producen al cliente y a la Empresa.
 - Los procedimientos actuales con procedimientos más flexibles o sea una primera etapa.
 - Los procedimientos actuales con innovaciones de mayor alcance y profundidad, o sea una segunda etapa.
- Cuestionar : Los procedimientos actuales por su rigidez y relativo beneficio a la imagen empresarial y a la calidad de vida.
- Demostrar : Los beneficios de una mejora en los procedimientos referidos.
- Analizar : La factibilidad de un cambio en los procedimientos utilizados hasta el presente.
- Explorar : Otras posibilidades de acuerdo a las restricciones de carácter tecnológico, legislativo y/o político.

I.2. Motivos :

- Valor prospectivo Permitir a la Empresa adecuarse a las exigencias de los tiempos actuales, como expresáramos antes, y a las necesidades del futuro, brindando la atención necesaria a sus clientes.
- Impacto emocional : Es evidente que todas aquellas medidas que mejoren las relaciones con la comunidad son importantes porque benefician a ésta y a la Empresa, disminuyen costos sociales y provocan un efecto demostración en otras unidades y/o instituciones.
- Posibilidad de transferir modelos : En nuestro caso, el modelo impulsado por la empresa SEGBA es un ejemplo de innovación a tener en cuenta, es decir, se lo puede considerar como un antecedente válido en esta temática. Del mismo modo, las posibles innovaciones en un área determinada de ENTEL, -en este caso la comercial-, pueden ser transferibles a otras dependencias de la misma Empresa u a otras organizaciones.
- Necesidad de integrar experiencias : Aquí se conjugan la formación teórica de carácter multidisciplinario del Programa Maestría en Administración Pública -dentro del cuál se desarrolla el presente trabajo-, con las vivencias y la interpretación consiguiente de las necesidades organizacionales, surgidas durante el período de pasantía propiamente dicho.

I.3. Metodología :

- Descripción de la situación actual, con referencia a los antecedentes que concierne a la cuestión, es decir los trámites comerciales cumplidos por los usuarios del servicio telefónico. Esto implica considerar las numerosas disposiciones sobre el particular que se remontan a 1936, (cuando la Empresa era de carácter privado y de origen estadounidense), las últimas normas con especial atención a la situación actualmente vigente, las iniciativas emanadas del Poder Ejecutivo a efectos de mejorar la gestión de los asuntos sometidos a sus respectivas carteras, y la situación tecnológica actual con respecto a los medios disponibles, (equipos, personal, infraestructura, etc.).
- Propuesta I de Flexibilización : Coincide con la demanda institucional que

se efectuara sobre el particular, es decir, la posibilidad de producir modificaciones de carácter normativo que coadyuven a una mejora en la gestión de área comercial, siempre en lo referente a los trámites considerados.

- Propuesta II de Flexibilización : Implica un mayor grado de innovación en la medida en que no tiene en cuenta solamente la posibilidad de modificar las disposiciones que rigen la operatoria comercial, sino que avanza, incluyendo lo concerniente a la utilización de medios tecnológicos adecuados a los nuevos requerimientos, es decir, se procura una proyección que acompañe a una expansión armónica de los servicios.

En el Anexo I, Informe de Pasantía, se brinda un promenorizado detalle de la experiencia efectuada, en cuyo marco se ha producido el presente trabajo.

II. Universo de análisis :

El número de oportunidades de contacto entre una organización operadora del servicio de telecomunicaciones y sus usuarios particulares es previsible y limitado. Así, por orden de frecuencia, puede mencionarse :

- El aparato telefónico.
- La cabina telefónica pública.
- Los vehículos de transporte de la Empresa.
- Las guías telefónicas .
- La publicidad de la Empresa y las notas periodísticas.
- Las facturas de pago.
- La correspondencia intercambiada.

Todas estas manifestaciones no representan un contacto Empresa-usuario del tipo "cara a cara". En todo caso, es ENTEL que se expresa a través de diferentes medios físicos, (el aparato, la cabina, etc.).

Para el público, ENTEL es un organismo burocrático más, que debe brindar servicios de telecomunicaciones. La Empresa no es percibida como una organización con objetivos comerciales; sus capacidades tecnológicas no son apreciadas, y sus estrategias de venta y comercialización quedan para muchos sectores de la población en la oscuridad.

A los fines del presente análisis se han considerado los tres principales trámites que se llevan a cabo en las oficinas comerciales de la Empresa :

- Atención de pedidos nuevos.
- Cambios de domicilio.
- Transferencias de titularidad.

En los tres casos, corresponde a los servicios básicos de telecomunicaciones. Se han seleccionado los mismos por tener una adecuada representatividad de la actividad llevada a cabo en el área comercial, y por ser pasibles de diversas con-

troverías.

La prestación de los servicios por parte de la Empresa, invariablemente se ha destacado por la severidad de las normas a cumplir, no tanto para acceder a su provisión como línea nueva, sino fundamentalmente cuando debían realizarse transferencias por cambios de domicilio y/o de titularidad.

La importancia de estos últimos casos reside en el hecho de existir un orden de prioridades para la instalación de servicios telefónicos, teniendo los traslados de domicilio la primera prioridad.

Así, el Decreto N° 91.698/36, si bien no estipula requisitos a cumplir por parte de los abonados, determina ya la obligación por parte de las oficinas comerciales de llevar registros donde se anotarán, con mención de fecha, numeradas y correlativamente, las solicitudes de provisión del servicio a nuevos abonados, y las de traslado por cambio de domicilio, cuando no haya en el momento, forma de proveer el pedido formulado. A los solicitantes se les hacía entrega de una constancia firmada y sellada del pedido formulado con la fecha respectiva, (P.E.N., 1936 : Art. N° 43)

Posteriormente, el Decreto N° 10.467/43 insiste en la prohibición de toda transferencia de servicio telefónico, debiendo su provisión regirse estrictamente por las disposiciones contenidas en el decreto antes mencionado, (P.E.N., 1943 : Art. N° 1).

En 1951, ya en la etapa estatal de la Empresa, el Decreto N° 7.027/51 detalla por ejemplo, las diferentes categorías y las tarifas mensuales correspondientes, (P.E.N., 1951 : Art. N° 24), así como la facultad de la autoridad de aplicación para dictar las resoluciones que se estimen necesarias a los fines de la mejor ejecución de las disposiciones del referido decreto, (P.E.N., 1951 : Art. N° 46). También hace referencia al carácter de titular del servicio, es decir aquél solicitante originario hasta tanto haya pedido su retiro o transferencia, en los casos que reglamentariamente tal caso sea posible, (P.E.N., 1951 : Art. N° 3).

El Decreto N° 8.599/69 constituye otro antecedente en este tema cuando especifica los cambios de titularidad posibles, (P.E.N., 1969 : Art. N° 3).

Simultáneamente, a través de diversas disposiciones se fijan los requisitos a

cumplir a fin de efectuar los trámites indicados. Dichas normas evidenciaban una restricción de hecho de gran importancia : se podían efectuar transferencias de titularidad por compra de propiedad o por compra de fondo de comercio, y en ambos casos, únicamente con la presencia de títulos debidamente registrados. En el primero de los casos también era necesaria la conformidad del titular.

Toda otra situación no contemplada en los casos descriptos, era uso indebido, correspondía la baja del servicio, actuándose así por años.

La creciente expansión de los servicios de telecomunicaciones determinó un gradual incremento de las situaciones irregulares hasta que se llegó a un punto en el que actuar de acuerdo a las disposiciones, procediendo a la baja de los servicios e infracción, hubiera provocado situaciones muy delicadas con los usuarios de los servicios.

Es así que se dictan decretos de amnistía de carácter temporario que permiten, mediante el cobro de cargos de excepción, regularizar las situaciones fuera de norma.

Luego de varios años con esa política, se dicta el Decreto N° 7.680/59, que amplía el cambio de titularidad a aquellos que demostraran la tenencia y el pago y que, a través del tiempo fueron complementados por los Decretos N° 398/66 y el ya referido N° 8.599/69 que generalizaban las posibilidades de acceder al servicio.

No obstante, debido probablemente a la existencia permanente de un importante caudal de pedidos pendientes, seguían siendo severas las exigencias en cuanto a la documentación a exhibir, presentándose verdaderos litigios por la tenencia de servicios, a resolver en instancias judiciales, lo que obliga al dictado del Decreto N° 2772/61 de conciliación, para dirimir las controversias en el ámbito de la Secretaría de Comunicaciones.

En los últimos diez años, la situación se ha ido modificando, de manera que las Resoluciones N° 353 A.G. ENTEL/79, N° 523 A.G. ENTEL/84 y N° 114 A.G. ENTEL/88, (actualmente vigente), han flexibilizado relativamente las exigencias a cumplir por parte de los abonados, permitiendo en algunos casos la presentación de declaraciones juradas cuando se carece de la documentación requerida.

III. Disposiciones vigentes :

Como ya se mencionara en II, actualmente rige la operatoria la Resolución Nº 114 A.G. ENTEL/88, del 20.5.88.

La misma representa una versión actualizada de las dos normas anteriores : 353/79 y 523/84. En esencia, la resolución indica taxativamente los requisitos a cumplir ante pedidos de nuevos servicios, cambios de domicilio y de titularidad. El objetivo, tanto de la última resolución, como de las anteriores, es procurar la transparencia de las tramitaciones, buscando evitar eventuales maniobras dolosas.

Es oportuno analizar comparativamente la norma actualmente vigente y las dos normas inmediatamente anteriores.

III.1. Análisis comparativo :

Se reseñarán los requisitos de documentación exigidos en cada caso :

<u>Resolución</u>	<u>353/79</u>	<u>523/84</u>	<u>114/88</u>
<u>Concepto</u>	(I)	(II)	(III)
- <u>Pedido de nuevos servicios</u>	(1) - Indicar calles de manzana. - Documento Identid. (2) - Carné profesional. - Contrato social y o poder del representante. - No se exigirá comprobante domicilio	(1) - Idem (I) - Idem (I) (2) - Carné prof. o habilitación municipal. - Idem (I) - Comprobante domicilio	(1) - Idem (I) - Idem (I) (2) - Idem (II) - Idem (I) - Idem (I)
- <u>Cambios de domicilio</u>	(1) - Documento Identid.	- Documento Ident. c/nuevo domicil. si es vivienda partic., excepto que presenten Título de Prop., Acta de Posec. o copia fiel de es-	- Idem (I)

critura debidamente legaliz. p/Escribano interviniente.

- | | | |
|--|---|-------------|
| - Ultimo recibo pago original servicio. | - Ultimo recibo pago servicio. | - Idem (II) |
| - Indicar calles manzana. | - Idem (I) | - Idem (I) |
| (1) - Docum. y poder del representante. | - <u>Comprob. domic.:</u> Contrato locac. y recibo alg.; Tít. de prop., Acta de posesión o copia fiel escritura debid. legalizada por Escribano interviniente; contrato comodato c/ firmas debid. certif. por Escribano | - Idem (II) |
| (2) - Carné prof. y/o contrato social y/o poder del representante. | - Carné prof. o habilit. municip. y/o contrato social y/o poder del representante. | - Idem (I) |
| - Docum. de Identidad. | - Idem (I) | - Idem (I) |
| - No se exigirá comprobante domicilio. | | |

Cambios de titularidad

Entre cónyuges, padres, hijos y hermanos

- | | | |
|---------------------------------|---|-------------|
| - Docum. de Identidad. | - Idem (I) | - Idem (I) |
| - Conformidad del titular. | - Conform. del titular donde figure doc. ident. | - Idem (II) |
| - Comprob. de parentesco. | - Idem (I) | - Idem (I) |
| - Factura orig. pago teléfono. | - Ultimo recibo pago servicio. | - Idem (II) |
| - Si no tiene conform., Nota I. | - Idem (I) | - Idem (I) |

- | | |
|--|---|
| - Título prop. o copia escritura certif. p/Escribano donde conste que está en trámite de inscripción, o contrato de locac. | - Título prop. o copia escritura certif. p/Escribano donde conste que está en trámite de inscripción, o contrato de locac. sellado y recibo alquiler. |
|--|---|

Por fallecimiento del titular

- | | | |
|------------------------|--|-------------|
| - Docum. de Identid. | - Idem (I) | - Idem (I) |
| - Comprob. parentesco. | - Idem (I) | - Idem (I) |
| - Acta defunción. | - Idem (I) | - Idem (I) |
| - Formul. 905.279 | - Conformidad de familiares o formul. 905.279. | - Idem (II) |

Por compra de fondo de comercio

- | | | |
|--|--|-------------|
| - Docum. de Identid. | - Idem (I) | - Idem (I) |
| - Escritura o certif. de Escribano de que está en trámite. | - Escritura inscrita. | - Idem (II) |
| - Ultimo recibo abono. | - Ultimo recibo pago servicio. | - Idem (II) |
| | - Contrato respectivo y poder del representante, (razón social). | - Idem (II) |

Por cesión del titular a favor del nuevo usuario

- | | | |
|----------------------------|--|-------------|
| - Docum. de Identid. | - Docum. de Ident. c/domic. actualizado, (casas de familia). | - Idem (I) |
| - Conform. del abonado. | - Conformidad del cedente. | - Idem (II) |
| - Recibo de teléfono pago. | - Ultimo recibo pago servicio. | - Idem (II) |

- Contrato res- - Idem (II)
pectivo y poder
del represen-
tante (razón so-
cial).

Por acreditar uso y pago por un lapso no menor
de sesenta días

- Docum. de Identid. - Docum. de Ident. - Idem (I)
c/domicil. actua-
lizado, (casas de
familia).
- Factura original de - Comprob. de pago - Idem (II)
pago del abono por
ese lapso. del servicio en
ese lapso.
- Documento para acre- - Comprobante de - Idem (II)
ditar uso, posesión,
tenencia o dominio
del inmueble donde
funciona el servi-
cio; recibos alqui-
ler; acta posesión;
certif. Escribano;
título propiedad o
cualq. otra constan-
cia que a criterio de
la Jefatura acredite
fehacientemente la
ocupación del inmue-
ble en el período ex-
gido por el art. 9º
del Decreto N° 8.599/69
(60 días)
- Contrato respec-
tivo y poder del
representante,
(razón social).

- Generalidades

- No procede verifica- - Previo a dar curso - Idem (I)
ción domiciliaria de al trámite de cambio
convalidación aunque de nombre y domicilio
se trate de cambio de simultáneo, se veri-
nombre y domicilio si- ficará la procedencia.
multáneos.

- Rehabilitación
de servicios

- Docum. requerida para - Idem (I) - Idem (I)
formalizar sollicitu-
des de nuevos servi-
cios.

- | | | | |
|--|--|---|-----------------------------|
| | - Si corresponde regular titularidad, debe solicitarse la documentación que establecen las presentes normas. | - Idem (I) | - Idem (I) |
| | | - Verificación de residencia en domicilio. | |
| - <u>Transferencia de pedidos de servicios telefónicos</u> | - Conformidad del titular. | - Nota conformidad del titular. | - Idem (I) |
| | - Docum. de Identid. | - Idem (I) | - Idem (I) |
| | - Cargo por cambio titularidad (para los librados). | - Idem (I) | - Idem (I) |
| | - Cargo por cambio de domicilio (para los librados). | - Cargo por instalación (librados). | - Idem (II) |
| | | - Recibo alquil. y contrato locac.; título de propiedad, copia de escrit. o acta de posesión. | - Comprobante de domicilio. |

NOTA : (1) : Al momento de registrarse la solicitud.

(2) : Al adjudicarse el pedido.

Puede observarse que las tres resoluciones son básicamente similares, diferenciándose en un mayor o menor énfasis en las exigencias efectuadas en cuanto a los requisitos a cumplir.

Así, la Resolución N° 523/84 endurece en alguna medida las exigencias de la Resolución N° 353/79. Posteriormente, la Resolución N° 114/88 flexibiliza relativamente los requisitos anteriores, pero siempre dentro de la misma tónica.

IV. Procedimientos vigentes :

La Empresa cuenta actualmente con cincuenta y tres Oficinas Comerciales, que es donde se realizan los trámites comerciales referidos. Además, se efectúa atención comercial en los Centros de Telecomunicaciones existentes en el país, los que reportan a las Oficinas Comerciales de la jurisdicción correspondiente. La atención comercial en los centros es mucho más limitada, dado que sólo cuentan con una estructura mínima de personal para atender estas cuestiones, (dos o tres personas), y además, por lo general, cumplen funciones referidas a las otras especialidades del centro : Tráfico y Mantenimiento.

Es entonces en las Oficinas Comerciales donde se desarrolla la atención comercial en todas sus etapas, de acuerdo a las disposiciones que consideráramos en el capítulo III por ejemplo.

En los últimos años, se ha ido produciendo paulatinamente una incorporación de medios de procesamiento de información, aún cuando su utilización es todavía rudimentaria.

Constituye un hecho de observación general, no limitado a ENTEL o al ámbito público que, los sistemas de computación de datos se hallan deficientemente utilizados. Es el caso de muchos de los equipos instalados en el sector público, donde la falta de un entorno motivante y de una cultura administrativa de tono informático, se ha traducido en :

- Uso casi exclusivo de la informática en aplicaciones administrativas de nivel operativo básico.
- Escaso empleo de sistemas y herramientas de software avanzados, aptos para apoyar las tareas más elevadas de gestión y dirección.
- Mantenimiento de prácticas manuales ineficientes y lentas.

(C.A.I., 1989 :6).

Es preciso reseñar en este capítulo las posibilidades tecnológicas con que cuenta actualmente ENTEL en lo referente a procesamiento electrónico de datos , y el grado de utilización efectuado , siempre desde la óptica comercial, para la mejor atención de público y eventualmente para aquellos usos complementarios, como puede

ser lo referido a control de procesos.

La Empresa posee dos modalidades de operación informática : Centralizada y Descentralizada. En ambas se utilizan equipos de marca IBM, de procedencia estadounidense.

- Centralizada : Consta de cinco procesadores : uno del tipo 3090, que prácticamente no es utilizado, y cuatro de la serie 43 XX, uno de los cuales está conectado al sistema descentralizado.

Atiende en forma rudimentaria algunas tramitaciones de cobranzas :

- Sacar duplicidad de facturas.
- Imputación de pagos efectuados en Oficinas Comerciales.
- Cobro de pagos a cuenta.
- Reclamos por servicio medido.

Como resultado se obtiene un Listado Diario de Caja (por cajero), que se tiene que adjuntar a la Liquidación Diaria de Cobranza, (que se hace en forma manual), pero que no están combinados el Sistema de Gestión Comercial y este subsistema.

Este tampoco cumple con todas las tramitaciones de cobranza que correspondieran, (p.ej. venta de fichas, liquidaciones de teléfonos públicos, cobros por Ordenes de Servicio, -carga de instalación-, etc.).

- Descentralizada : También llamada distribuida, tiene aplicación en Capital y Gran Buenos Aires. Suscintamente, se trata de veintitres procesadores de la línea 8100 (uno para cada Oficina Comercial), con un total de 1200 dispositivos aproximadamente : videos teclados; impresoras de 80 y 120 caracteres por segundo; 23 impresoras de 600 líneas/minuto; 23 unidades de cinta de 1600 bpi (densidad de grabación); unidades de disco de capacidades varias, (256 megabytes, etc.), etc.

Los 23 procesadores trabajan en forma local para todo lo que sea atención de público por trámites de Pedidos, o sea, si "cae" el sistema de alguna de las Oficinas Comerciales, el resto funciona normalmente. La atención de trámites referidos a Cobranzas es atendida por la modalidad centralizada.

En c/u de las Oficinas Comerciales se lleva a cabo el Sistema de Gestión Comercial, que esencialmente se ocupa de los trámites de Pedidos, dividiéndose en :

- Abonados Nuevos :

- Registro de Pedidos Nuevos.
- Libramiento de servicios telefónicos.
- Transferencias (vuelcos) de una zona (Oficina Comercial) a otra, o dentro de la misma.
- Vinculación y reclasificación de pedidos pendientes, (cambio de nombre, cambio de domicilio, cambio de grupo).
- Control de libramiento de pedidos nuevos por vencimiento de plazos.
- Consulta de movimientos de los últimos cinco años de un pedido.

- Abonados Funcionando :

- Emisión y distribución de las Ordenes de Servicio (O/S) hacia las Areas de Mantenimiento Urbano. Las O/S pueden ser técnicas, (implican que el agente se dirija a la casa del abonado); administrativas, (no requieren la intervención del operario); de ampliación, (permite al instalador ofrecer al propietario servicios suplementarios : tomalíneas, llaves, etc., que no requirió oportunamente); de corrección y de cancelación, que permiten corregir o anular tramitaciones por O/S técnicas o administrativas que aún no hayan sido cumplimentadas en el area comercial.
- Una vez cumplimentadas las tramitaciones por O/S por todas las areas intervinientes, (mesas de pruebas y zonas de instalaciones), se procede a la actualización en línea de las bases de datos de abonados, a la vez que se genera
 - Los movimientos por O/S a ser transmitidos al proceso de facturación regular.
 - El archivo histórico de movimientos por O/S.

- Existen también una serie de funciones anexas a las descritas :

- Distribución de indicación de abonados a incomunicar y/o a rehabilitar a

mesa de pruebas.

- Transferencia de abonados funcionando dentro de la zona o hacia otras zonas.
- Régimen tarifario de la Empresa.

Es importante advertir que la operatoria comercial en general, no tiene las características de "procesamiento informatizado", sino que mantiene el carácter de actividad manual, al punto que algunos procedimientos "se trabajan", (según reza la jerga telefónica), manualmente, y luego son volcados al sistema computarizado, con lo cuál se duplican las tareas.

Por otra parte, la situación expuesta, en cuanto a contar con un cierto grado de informatización, corresponde a Capital y Gran Buenos Aires, pues en el Interior se sigue trabajando en forma manual totalmente.

V. Propuesta I de Flexibilización :

La primer propuesta de flexibilización se inscribe en el marco de una demanda institucional determinada, efectuada por la entonces recién creada Dirección Comercial.

En efecto, en septiembre de 1988, ante la posibilidad que la jerarquía máxima del area comercial, (o sea la Dirección en este caso), recuperara la autoridad formal que alguna vez tuvo, (y no sólo la funcional que actualmente tiene), sobre las Oficinas Comerciales, se consideró que una necesidad muy importante era el estudio de la flexibilización de la operatoria comercial en relación a algunos de los trámites cumplidos por los abonados de la Empresa. Dicha flexibilización formaría parte de una nueva concepción de la relación Empresa-cliente, con el propósito de mejorar el contacto que vincula a las partes en juego : prestador del servicio-usuario.

En todo caso es necesario que, en pos de una nueva imagen empresaria, la innovación en algunos procedimientos "directamente" relacionados con el cliente contribuya a una más fluida relación.

Correspondería al area comercial de la Empresa, interlocutora directa con el cliente, (especialmente en esta nueva etapa), procurar este objetivo. Sin embargo, es preciso destacar la importancia de buscar un equilibrio a la hora de comunicarse con los clientes : la valía y potencialidad tecnológica debe ser consecuente con el servicio que se presta.

Del análisis de los antecedentes del caso, y de las restricciones humanas, materiales y políticas, se han considerado entre las múltiples posibilidades de un mejor acercamiento al cliente, aquellas que pudieran ^{ser} viables en lo inmediato, y no representen una erogación o una inmovilización de recursos humanos y materiales incompatibles con las posibilidades concretas de la Empresa en este momento. Así, Oficinas Comerciales con un tipo y calidad de espacio, infraestructura y equipamiento que permitan el nivel normal de desenvolvimiento de las actividades de atención al público; centro de servicio al cliente; exposiciones; seminarios de trabajo Empresa-cliente; publicidad, etc., quedan para una etapa posterior.

Es entonces en la flexibilización de los principales trámites cumplidos en las

las verificaciones de la Empresa le exijan cuando corresponda , a fin de comprobar la exactitud de las declaraciones efectuadas.

En Anexo II se describe la Propuesta de una Resolución que remplace a la Resolución N° 114/88, actualmente vigente, referida a los requisitos a cumplir para la Atención de Pedidos Nuevos, Cambios de Domicilio y Transferencias de Titularidad, correspondientes a los servicios básicos de telecomunicaciones.

En Anexo III se acompaña el Modelo 1 (Declaración Jurada), y en el Anexo IV, las diferencias entre la Resolución N° 114/88 y la Propuesta.

Esta última fué diseñada manteniendo el formato de las anteriores, a fin de facilitar su utilización por parte de las Oficinas Comerciales. Como expresáramos más arriba, esta flexibilización debe ir necesariamente acompañada de una criteriosa verificación de las declaraciones efectuadas, de manera que, sin entorpecer el normal flujo de las tramitaciones , se pueda dar adecuada respuesta a las demandas del cliente.

Una innovación como esta simplificación de trámites comerciales que se propicia como Propuesta I de Flexibilización, puede ser en todo caso implementada en carácter de experiencia piloto, comparando los resultados obtenidos con el trámite desarrollado hasta el presente. En ese sentido, revestiría especial importancia la elección de la oficina u oficinas comerciales donde poner en práctica esta modalidad, pues al efecto habría que evaluar distintas variables como la cantidad de líneas, (clientes) de la zona; el mix de líneas, es decir, que proporción de líneas de casas de familia, profesionales y empresas, (los tres tipos de clientes), existe; el grado de rotación histórica; la densidad telefónica, etc.

Es interesante destacar que en otra empresa de servicios públicos, (de carácter estatal como es SEGBA), se han iniciado recientemente, (junio de 1989), experiencias piloto orientadas a brindar una mejor atención al cliente, con el propósito directo de mejorar la imagen empresaria, e indirecto de mejorar la gestión de la propia organización y contribuir a aumentar la calidad de vida de los actores sociales involucrados.

Volveremos sobre esta cuestión con motivo de la Propuesta II de Flexibiliza-

ción , pues tenemos aquí la posibilidad de considerar experiencias de otros ámbitos , -aunque sea a nivel de iniciativa solamente-, procurando la posibilidad de trasladar modelos, recreando un enfoque similar que privilegie justamente una actitud de servicio de la Empresa hacia sus clientes.

Finalmente, cabe destacar que la simplificación de los trámites, no puede constituirse en un hecho aislado, antes más bien, como manifestáramos en la Introducción debe ser una expresión de todo un reordenamiento técnico-administrativo que permita el mejor funcionamiento de todos los aspectos de la actividad de telecomunicaciones.

De todos modos, en una empresa de servicios caracterizada por una cultura organizacional rígida, y por una operatoria sacralizada y formalista, la innovación propuesta no puede calificarse menos que de espectacular, pues permite avanzar directamente hacia el cliente, (la razón de ser de la compañía), invirtiendo los términos de la ecuación que caracterizaba hasta ahora la relación Empresa-usuario, pues actualmente, en forma análoga a la figura jurídica que establecía que toda persona es culpable hasta que demuestre su inocencia, el abonado debía demostrar fehacientemente los derechos que pretendía invocar. En cambio, con la propuesta efectuada, se presupone que el cliente actúa de buena fé, haciéndose responsable de la veracidad de las declaraciones realizadas.

VI. Propuesta II de Flexibilización :

Esta segunda propuesta se relaciona más con una posibilidad de mediano plazo, y con el propósito de recrear valores culturales en la organización que permitan un cambio de imagen institucional y una mejor gestión empresarial.

La necesidad de hacer más eficiente la Administración Pública Nacional es evidentemente una aspiración que nuclea a todos los sectores del país, y un reclamo de la sociedad en su conjunto.

En ese sentido, ha habido numerosos emprendimientos. Ultimamente, ha sido el Decreto N° 2048/87 del 22.12.87 y sus complementarios, (N° 237/88 y N° 561/88), los que han propiciado esas modificaciones. Así, en el Listado de Propuestas recibidas en el marco del Decreto N° 2048/87, (S.F.P., 1989), hay tres temas que se refieren a ENTEL y a eventuales modificaciones, (N° 20: Servicios Públicos; N° 21: Procedimientos Administrativos y Trámites en General y N° 25: Empresas Públicas). Dentro de esos tres temas hay también algunas sugerencias efectuadas para otras instituciones, pero que pueden ser extensivas a ENTEL.

Sin pretender agotar un tema que excede las posibilidades del presente trabajo, consideramos sin embargo, la posibilidad de una contribución cierta en la problemática de atención de público y realización de trámites o procedimientos comerciales.

Habría cinco aspectos principales dentro de los cuales englobar las múltiples cuestiones que hacen a este tema, y a las posibilidades de materializar los cambios: Procedimientos; Recursos Humanos; Recursos Materiales; Infraestructura y Tecnología. Es evidente que todos están íntimamente interrelacionados, de manera que la contribución al objetivo es fruto de los aportes de cada factor y de su influencia recíproca con los restantes.

VI.1. Procedimientos :

Hemos acotado el estudio de la flexibilización de los trámites comerciales a los Pedidos de Nuevos Servicios, Cambios de Domicilio y Cambios de Titularidad. Es posible hacer extensiva esta Flexibilización a otros trámites y procedimientos que llevan público a las Oficinas Comerciales, (fundamentalmente reclamos por servicio

medido, pedidos de reparaciones, etc.).

Para esta segunda propuesta consideramos que es oportuno mantener la flexibilización de trámites comerciales que desarrolláramos en la Propuesta I, pues no serviría de mucho el mejorar otros aspectos de la operatoria si no se cuenta con la legislación adaptada a las circunstancias, (y la posibilidad de control consiguiente). De todos modos, hemos considerado en esa Propuesta I, un grado de atención y tratamiento del público que no difería de aquél desarrollado hasta el momento, es decir, se contaba con las mismas instalaciones, y se debían efectuar por parte del abonado los mismos desplazamientos físicos hasta las Oficinas Comerciales.

En esta etapa II, la innovación sería la de procurar introducir la telegestión comercial, es decir, tratar de satisfacer todos los pedidos de los clientes a través de atención telefónica también. Este objetivo permitiría a su vez mejorar las condiciones de trabajo del personal al no verse invadido por cientos de clientes en algunos días pico, sin poder brindar la atención satisfactoria que cada uno exige.

Este cambio requiere un uso intensivo de la informática como soporte tecnológico imprescindible.

Sería prudente también el lanzamiento de la experiencia con carácter piloto en un área determinada para luego eventualmente extenderla al resto de la Empresa.

La experiencia piloto de SEGBA a la que hicieramos referencia anteriormente, consistió en elegir un área de su sucursal Norte, de manera que de los 400.000 clientes de la misma, (atendidos por 250 agentes), la zona piloto comprende sólo 75.000 clientes, los que son atendidos por 45 agentes, 15 para atención interna y 30 para externa). Además se habían adecuado modernas instalaciones para la atención diferencial personalizada, atención telefónica con procesamiento informático simultáneo, etc.

Indudablemente ENTEL es una empresa de servicios públicos de muy distinta índole, pues el negocio telefónico tiene características propias muy especiales, (su complejidad ante todo). Así, ENTEL tiene muchas más Oficinas Comerciales que SEGBA, pues la cantidad de contactos o visitas de los clientes de ENTEL a las oficinas, es mucho mayor que las efectuadas a SEGBA. En consecuencia, cada una atiende menos

clientes, (80/100.000 en promedio en Capital y Gran Buenos Aires), -aunque para ENTEL son muchos aún para poder brindar una adecuada atención-.

Para este trabajo se efectuaron visitas a las veintitrés Oficinas Comerciales de la Región Centro, y se pudo comprobar la heterogeneidad que prima entre las mismas en razón de las disímiles características de los abonados que cada una atiende: casas de familia, profesionales y empresas. También influyen las características socioeconómicas, la densidad habitacional, las distancias, etc.

En todo caso se sugiere considerar para la creación de una zona piloto, tomar una parte de una oficina que tenga alta densidad telefónica y un valor promedio de trámites y problemas, para que así sea manejable y representativa del total. No pudieron obtenerse estadísticas al respecto que permitieran esbozar un grupo tentativo de Oficinas Comerciales donde efectuar la experiencia.

La misma flexibilización que nosotros propusiéramos para tres de los trámites efectuados, puede, y debería hacerse extensiva al resto de las actividades. En ese sentido, el modelo propuesto por la empresa SEGBA tenía algunas rigideces, pues más allá de la dinamización de la atención, (personalizada o telefónica), el cliente de todos modos debía cumplimentar requisitos como los que hemos procurado suplir a través de una Declaración Jurada en nuestro modelo.

VI. 2. Recursos Humanos :

Encontramos aquí otro aspecto esencial en la ecuación. En el trato con el público, en lo que es una de las expresiones cara a cara con el cliente, el agente de la Empresa tiene un rol fundamental.

Actualmente, las Oficinas Comerciales de todo el país se dividen en tres categorías : 1º, 2º, 3º, de acuerdo a la cantidad de líneas que atienden, pero el 90 están en la primera categoría y el resto en segunda. La estructura se conforma por una jefatura que tiene el cuadro 28, (sobre 32 que es el máximo), dos supervisores principales, (cuadro 24), uno para el sector Pedidos y otro para el sector Cobranzas, cinco encargados, (cuadro 18), dos para Pedidos, dos para Cobranzas y uno para Correspondencia, y luego una dotación variable de agentes que van del cuadro 6 al 15, y que escilen en aproximadamente un agente/1000 líneas, es decir, que si una

Oficina Comercial atiende cien mil líneas, su dotación será de aproximadamente 90/100 agentes en total.

Evidentemente las economías de escala se producen cuando tenemos un elevado número de líneas, pues a medida que disminuye la cantidad de líneas atendidas por una oficina, se incrementa la proporción de agentes, pues siempre habrá que tener una jefatura, la supervisión, los cajeros, etc.

Justamente, en cada Oficina Comercial coexisten diversas especialidades: visitadores comerciales, inspectores de tarifas, cajeros, recaudadores de teléfonos públicos, alcancías, auxiliares, ordenanzas, etc.

Un análisis detallado del tema recursos humanos nos llevaría a considerar ante todo la calidad, es decir, el perfil necesario para atender las necesidades de comercial. En segundo término, la cantidad, o sea, la proporción adecuada de agentes que corresponda a cada oficina, habida cuenta de las diferentes características de cada lugar. Un tercer aspecto sería lo concerniente a capacitación y desarrollo de recursos humanos, es decir, la existencia de un plan de carrera que implique el desarrollo individual, la creatividad y motivación permanentes, de manera que las carreras laborales de los empleados fueran el resultado de un esfuerzo constructivo constante, y no de avatares circunstanciales.

Merecen un párrafo especial aquellas personas dedicadas específicamente a la atención de público dentro de la Oficina Comercial, pues aquí se produce un desgaste inevitable que debe ser previsto a través de un plan de rotaciones.

Hasta ahora, como es previsible, las estrecheces presupuestarias no han permitido efectuar demasiadas innovaciones en este tema. Sin embargo, los magros resultados obtenidos, (exteriorizados en diversos tipos de conflictos), obligarían a re-veer este punto, comenzando por la cuidadosa selección de todo el personal.

Además, tal vez pudiera efectuarse alguna restructuración de las oficinas en sentido de agregar uno o dos profesionales, de especialidades afines, para colaborar con la jefatura en carácter de asesores en la atención de problemas específicos; la elevación de la jerarquía de los supervisores principales y encargados, que hoy está muy alejada del nivel de la jefatura, (24 y 18 contra 28), etc.

VI.3. Recursos Materiales :

Representa otra faceta crítica en la que se conjugan actividades del futuro, (el negocio de las telecomunicaciones), con medios materiales de una precariedad muy grande.

Esto guarda también estrecha relación con la utilización de mano de obra, pues en la medida en que hay carencias en cantidad y variedad de útiles de todo tipo, será con el esfuerzo humano que se deban remplazar los mismos. Del mismo modo, si no hay recursos humanos suficientes, son imprescindibles los recursos materiales para paliar en cierta medida la cuestión. Hoy se da en el ámbito de ENTEL, una escasez en ambos aspectos, redundando en resultados no satisfactorios en materia de gestión.

Más allá de todas las innovaciones que se pudieran efectuar, la realidad es que sin formularios, papeles o sobres, no se puede hacer demasiado. Y eso es lo que se ha observado en algunos lugares. Invertir el tiempo de un empleado en confeccionar sobres artesanalmente o en sacar fotocopias de formularios, no es rentable en términos absolutos y constituye un factor perturbador de la normal actividad administrativa.

La falta de suficientes máquinas de escribir y/o de calcular también representa un inconveniente a destacar. Del mismo modo, no es lo mismo contar con máquinas de escribir del tipo mecánico, más lentas y menos funcionales, que tener el nivel de equipamiento propio de esta década, es decir máquinas eléctricas y/o electrónicas con memoria. Lo ideal incluso, para el sector Correspondencia de cada Oficina Comercial sería contar con procesadoras de textos que permitieran una mayor rapidez en la ejecución de las tareas, muchas de carácter repetitivo. Estas referencias no son ociosas en virtud de las observaciones efectuadas sobre el flujo de trabajo desarrollado en las Oficinas Comerciales. Una procesadora de textos permitiría aligerar enormemente el trabajo de tipo rutinario de las oficinas. Incluso se tuvo acceso a un estudio efectuado por la Dirección de Organización y Sistemas de la Empresa en los años 1982/83 donde quedaba demostrada la conveniencia de incorporar dichos equipos.

Por otro lado, y ya en lo concerniente a la especialidad Cobranzas de cada Ofi

cina, las mismas se efectúan manualmente por parte de cajeros, lo que ha producido algún tipo de inconvenientes con las rendiciones correspondientes. Una norma de control interno aconsejaría contar con máquinas registradoras del tipo electrónico, susceptibles de ser interconectadas a un computador, (como sucede actualmente en los bancos y supermercados), y de ese modo poder trabajar en línea, minimizando, -a través de los registros de control sobre la factura, los problemas con las rendiciones de caja.

El equipamiento adecuado a las necesidades y posibilidades actuales también podría efectuarse como una experiencia piloto, pero los beneficios que ocasionaría superarían los costos, no sólo en términos económicos, sino sociales.

VI.4. Infraestructura :

Aquí incluimos lo que conceptualizamos como el área espacial de las Oficinas Comerciales. Esto implica la relación de una función específica como es la de atención al público con el mejoramiento de la calidad de vida, según nuestra opinión.

El espacio es soporte activo y esencial de cualquier fenómeno. La atención al público tiene una identidad específica y singular: la de su ambiente, producto de la interacción contenido-continente, siendo significativa su estructura física, su organización y calidad de los espacios, así como también la conducta de los protagonistas : público y empleados, (TERZANO BOUZON, 1988 : 3).

Existe una correlación entre el tipo y calidad de atención al público, (conducta), y el tipo y calidad de espacio, (estructura física). Carencias de infraestructura, equipamiento y deficiencias organizacionales y de comunicación deprimen el nivel normal de desenvolvimiento de las actividades de atención al público, provocando mermas de rendimiento, estados emocionales y de comportamiento comprometidos, perjudicando la relación público-empleado y deteriorando el sistema de interacción, intercambio y cooperación dado bajo la estructura institucional de asociación.

Un tema como la orientación espacial en ámbitos de atención se constituye en fundamental, ya que provoca habitualmente falta de claridad secuencial en los espacios, confusión de recorridos y trastornos de conducta en público y en empleados.

que deben suplir la deficiencia del sistema de comunicación visual-espacial.

El confort, los problemas acústicos, de equipamiento, y de calidad en general, deben ser considerados de igual importancia.

El necesario requerimiento de los usuarios provoca el sobreuso de las unidades espaciales, desgastándolas y deteriorándolas, y, viéndose privadas de recibir regular mantenimiento, provocan el lógico desinterés del empleado por el espacio institucional que, no asimilándose como propio, desecha cualquier sensación de pertenencia y de cuidado del mismo.

En el recorrido de las diferentes Oficinas Comerciales ya mencionado, pudieron observarse los aspectos más relevantes, considerándolos en forma global, de modo que puedan ser analizados en futuros estudios específicos.

Así, podemos mencionar: tipo y cantidad de público atendido diariamente, (es decir, máximo, mínimo, promedio); horario de atención, (actualmente de 8,30 a 13,00 hs.); duración promedio del trámite sin espera, (altamente variable); cantidad y tipo de empleados afectados directamente a la atención de público; cantidad y tipo de empleados de apoyo administrativo; descripción de la actividad específica del trámite; principales variables que afectan a la organización, (lugar de emplazamiento, tipo de clientela, etc.), accesos a la oficina, red circulatoria, organización y uso de los espacios, calidades de confort y comunicación visual y gráfica.

El diagnóstico global referente a los recursos ambientales disponibles, revelaría que la situación es muy dispar por la diversidad de tipos y características de los edificios de las Oficinas Comerciales. Además, existe una marcada diferenciación de los recursos espaciales utilizados y/o disponibles para la función específica de atención de público.

Esto se expresa tanto en las calidades de esos espacios como en sus dimensiones y en sus posibilidades de transformación.

La inevitable aceleración de la dinámica de los cambios en el sistema, (propio de nuestro tiempo), impone como pauta de gran peso la versatilidad, característica que deben cumplir los espacios de atención al público en estos organismos.

Son de destacar los conflictos o situaciones positivas detectadas en relación a cada uno de los casos considerados.

Una constante común a todas las Oficinas Comerciales es en definitiva la falta de funcionalidad para atender las reales demandas y exigencias a que están sometidas.

Es evidente que, en virtud de la propuesta efectuada, la infraestructura juega también un rol importante. Sin llegar a la sofisticación de algunas instituciones, (fundamentalmente casas bancarias del ámbito privado), que ofrecen ambientes "personalizados", es prioritario considerar ante todo el carácter masivo de las Oficinas Comerciales de ENTEL: no trabajan para mil o dos mil clientes, sino para más de cien mil en muchos casos. En segundo lugar, no están diseñadas siempre para el acceso de todo tipo de público: tortuosas escaleras y pasillos, desniveles, etc., dificultan los desplazamientos de mucha gente, (ancianos, niños, personas con problemas motrices, etc.). En tercer término, no está adecuadamente estudiado el flujo de trabajo, dificultando las actividades operativas.

Nos parece interesante tener en cuenta la experiencia desarrollada por la Dirección General de Tránsito de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires a través de la Dirección de Educación Vial y Habilitación de Conductores de Vehículos, donde atienden satisfactoriamente un creciente número de personas diariamente.

VI.5. Tecnología :

Dejamos para el final la consideración de este aspecto, entendiéndolo por tal lo que se refiere a equipos de procesamiento electrónico de datos, es decir, la informatización de la gestión.

En el punto IV, sobre Procedimientos vigentes pudimos observar las modalidades con que cuenta la Empresa y el relativo grado de utilización de las mismas.

- El primer problema a considerar es la falta de armonización y proporcionalidad entre los recursos informáticos y los organizativos, que no sólo implica una asignación ineficiente de los recursos presupuestarios, sino que también conduce, casi inevitablemente, al fracaso en relación con las metas de eficiencia y productividad a que se aspira. En consecuencia, sería prioritario un análisis

de la red para determinar la conveniencia de su eventual ampliación o disminución.

- Cabe además procurar la optimización de todos los sistemas vigentes, evitando la falta de compatibilidad física, metodológica e informativa que ha ido generando lo que suele denominarse "islas de información", no comunicadas entre sí, y contrarias a la intención explícita de los sistemas de información organizacionales, con consecuencias negativas, tanto en las inversiones realizadas, como en la disponibilidad de los datos para la toma de decisiones.

Se tomó conocimiento que en la Empresa se ha estudiado a partir de 1980/81 aproximadamente un proyecto denominado Sistema de Información Empresaria (SIDIE), que todavía no está terminado. Dicho sistema preveía la posibilidad de integrar la gestión de la Empresa para contar con la información gerencial necesaria en tiempo real.

- Otro aspecto a estudiar sería justamente la descentralización de todos los sistemas centralizados, por ejemplo, lo concerniente a cobranzas, (FA Deuda, Facturación, et Sueldos, Megatel, etc.. Esto debería integrarse con aquellos sistemas del area de p didos que ya están descentralizados como viéramos anteriormente.
- La automatización de las actividades que se están efectuando de ese modo en Buenos Aires, deberían llevarse al Interior, de manera de integrar efectivamente la red, otorgando las mismas posibilidades a todas las regiones.
- Es preciso distribuir responsabilidades entre procesadores de la información y usuarios de la misma, (las oficinas en nuestro caso).

Para algunos autores el marco en que se desenvuelve la Administración del Estado ha desembocado en una cultura administrativa de bajo nivel, que ha conducido a la burocracia estatal desmedida, y en muchas de sus areas, como consecuencia, a un virtual paro funcional. De ahí que muchas iniciativas, proyectos y no pocas inversiones orientadas a la tecnificación de las funciones del Estado, no lograron casi nunca el cumplimiento de los objetivos proyectados, (C.A.I., 1989 : 6).

- Ya en lo referente al control operativo, se podría por ejemplo rever el sistema del 114 (Reparaciones), que representa una tecnología bastante antigua, -en realidad un adaptación de un sistema importado-, e interconectarlo con el Sistema de Gestión Comercial.

- La magnitud de los problemas de gestión que produce la falta de integración hace que hoy por ejemplo no se pueda dar de baja un servicio conociendo cuál es la situación financiera real del mismo. Evidentemente, igual se toma la determinación de darlo de baja, pero es obvio que luego se producen reclamos y contratiempos diversos. Del mismo modo, sería importante interconectar el Sistema de Gestión Comercial con el Area de Abastecimientos a fin de conocer las provisiones de accesorios y dispositivos que pueden ser ofrecidos cuando se presenta un abonado a efectuar un trámite de alta de un servicio o requiere dispositivos o accesorios.

Es fundamental que la informática, como herramienta de gestión contribuya eficazmente al logro del objetivo de mejorar la gestión del area comercial, en particular, y de la Empresa en general. En todo caso será preciso, -sin caer en experiencias fuera de las posibilidades reales de ENTEL-, el poner en práctica algunas de las soluciones propuestas, como un modo de imponer paulatinamente una racionalidad más acorde con las necesidades del usuario y de la misma Empresa.

VII. Conclusiones :

La necesidad de innovar en los procedimientos administrativos y en la provisión de información adecuada a los usuarios para el cumplimiento de los trámites comerciales en ENTEL, tanto para aquellos que puedan hacerse a distancia, o bien por ciudadanos momentáneamente impedidos o incapacitados representa uno de los motivos que condujeron a efectuar esta contribución al ámbito de gestión estatal.

Si aún este motivo no fuera suficiente, la necesidad de las grandes organizaciones de servicios públicos, (en este caso ENTEL), de reajustar su imagen empresarial frente a la comunidad, -como expresáramos en la Introducción-, es motivo más que suficiente para asumir un presente conflictivo y proponer soluciones conducentes a disminuir el nivel de inconvenientes que ellos provocan.

Secularmente el punto de encuentro conflictivo entre la sociedad y el Estado lo ha constituido el trámite o la gestión administrativa, configurando su transformación una necesidad de primerísimo orden.

En consecuencia, el presente trabajo ha propuesto distintas líneas de acción a fin de contribuir a ese objetivo.

Una primer aproximación al problema residió en una Propuesta de Flexibilización de los tres principales trámites llevados a cabo en el área comercial de ENTEL que han provocado no pocas fricciones entre Empresa y clientes. Esta propuesta formó parte de una inquietud compartida con la Dirección Comercial de ENTEL, de manera que resultó simultáneamente una actividad demandada por la misma institución y una actividad académica. El proyecto presentado fue aceptado favorablemente por los distintos sectores de la Empresa consultados, y actualmente se encuentra a consideración del primer nivel gerencial.

Esta iniciativa procura innovar en el marco de las restricciones actuales, o sea, a través de modificaciones en la normativa que no impliquen otras erogaciones a fin de aggiornar el conjunto Empresa y su área comercial respectiva.

Una segunda Propuesta de Flexibilización de la actividad comercial, (la denominación flexibilización es convencional, pues bien puede hablarse de mejoras en un sentido lato), avanza decididamente sobre variados aspectos de la misma.

Así, lógicamente se parte de la base de una flexibilización de la normativa y procedimientos como marco de referencia imprescindible para el resto de las cuestiones.

Posteriormente se agrega una optimización de los Recursos Humanos en tanto constituye una faceta articuladora de la relación Empresa-cliente.

En tercer lugar, los Recursos Materiales en su vasta gama de posibilidades fueron incluidos, pues son el soporte técnico que permite que la operatoria tenga lugar.

Los locales, como factor coadyuvante a la calidad de vida de los actores sociales involucrados también fueron considerados.

En quinto lugar, (the last but not the least), la tecnología, expresada por los medios de procesamiento electrónico de datos constituye un requerimiento esencial. Resulta paradójal que una empresa de alta tecnología, (telecomunicaciones, electrónica) como ENTEL, que incluso dispone de los vínculos y de los equipos que le permitirían contar con una red integrada, continúe debatiéndose con prácticas administrativas manuales, ineficientes y lentas, con un uso exclusivo de la informática en aplicaciones administrativas de bajo nivel operativo y con escaso empleo de sistemas y herramientas de software avanzados, aptas para apoyar las tareas más elevadas de gestión empresarial.

En síntesis, se han efectuado grandes inversiones en informática, especialmente hardware, cuyos rendimientos en términos de servicios y resultados ha sido muy pobre en general.

Finalmente, la persona es sujeto de derechos y deberes. La calidad de vida es el conjunto de sistemas, disposiciones y circunstancias que permite a las personas la satisfacción de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes. La relación que se establece entre la organización ambiental y la calidad de vida surge del hecho que la misma favorece o permite la consideración de los derechos del ciudadano, en cuanto a la calidad de la atención al público: la administración de su tiempo, el equilibrio de un ambiente.

Lo mencionado en el párrafo anterior ayuda a no hacer innecesariamente gravos

el cumplimiento de los deberes del ciudadano en el caso en que los trámites así lo impliquen.

El desarrollo y el mejoramiento de la atención al público, (a través de la flexibilización de procedimientos, optimización de locales, uso de la informática y demás medios tecnológicos, empleados de perfil adecuado, etc.), posibilita una mayor cantidad de clientes atendidos, bien atendidos. A su vez, la aceptación del sistema genera su realimentación y asegura la supervivencia y la estabilidad del mismo.

Mejorando la calidad de atención al público mejora la calidad de vida de todos los involucrados en la interacción, promoviendo una mayor posibilidad de cambio para la sociedad, afectando no sólo el acto específico de atención al público, sino todo lo que como parte de una estructura global lo afecta; evitando perturbaciones puntuales, se evitan las perturbaciones a nivel de conjunto.

El usuario, decodificando el modelo de atención al público, concluye el tipo de valoración impuesta; a una mayor calidad de uso percibido, sobrevendrá una mayor autoestima como persona en su rol de ciudadano.

Es necesario definir un estilo de desarrollo basado en la búsqueda de la calidad de vida de la sociedad, a la cuál sirven las empresas, y en base a ello diseñar los procedimientos y espacios, y otorgarles equilibrio mediante el adecuado manejo de los recursos naturales y materiales.

Esta propuesta esbozó nuevos patrones, englobando los recursos humanos, la tecnología, la normativa y la infraestructura, comprometidos en sus aspectos estructurales, pero participativos en cuanto a la Empresa y la comunidad, como hacedores de sus propias mutuas necesidades.

ANEXO I

Informe de Pasantía

De acuerdo con el plan de estudios del Programa de Postgrado Maestría en Administración Pública, se cumplió con un periodo de pasantía en un organismo del sector público, experiencia que se pasa a detallar a continuación en lo concerniente a las particularidades de la intervención efectuada :

1. Datos generales de la Institución :

1.1. Nombre : Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL)

1.2. Actividad sustantiva : ENTEL posee la figura jurídica de Empresa del Estado, de acuerdo a la Ley N° 13.653 del 30.9.49, modificada posteriormente por las leyes N° 14.380 y 15.023 de los años 1954 y 1959 respectivamente.

En tanto Empresa del Estado, queda sometida a :

- El Derecho Privado en todo lo que se refiere a sus actividades específicas.
- El Derecho Público en todo lo que atañe a sus relaciones con la Administración o al servicio público que se hallare a su cargo.

Actualmente se rige por el Estatuto aprobado por Decreto N° 2.748/78 del 20.11.78.

El objetivo básico o fundamental de ENTEL, o sea la salida del Sistema Empresa es la producción de Unidades de Tráfico en cantidad y calidad y a un costo de producción razonable y precio de venta y tarifas retributivas, (Arts. 20, 21 y 23 del Decreto N° 2.748/78.

A su vez, entre los objetivos o definiciones técnicas, tendríamos :

- Explotación del Servicio Público Telefónico y de Télex.
- Servicio de Transporte de Programas de Radiodifusión sonora e de televisión nacional o internacional.
- Actividades complementarias o subsidiarias de las anteriores.
- Servicios a incorporar.

En cuanto a los orígenes de la Empresa, una escueta síntesis nos permite reconocer que a partir del 4.1.1881, en que se instala el primer teléfono en el país, (algo más de tres años después de haberse aprobado en los Estados Unidos), y durante los siguientes sesenta y cinco años, el servicio telefónico estuvo en manos particulares a través de diversas empresas de origen francés, británico, sueco, estadounidense y alemán.

El 3.9.46 se concretó por parte del Estado Nacional la compra de la Unión Telefónica, subsidiaria de la estadounidense I.T.T., pasando a la órbita pública, primero como Empresa Mixta Telefónica Argentina (EMTA), de acuerdo a la Ley N° 12.864.

Proyectada para 50 años, la EMTA fué disuelta antes de 16 meses, pues el 18.3.48 el servicio quedó totalmente en manos del Estado, en el marco de la Dirección General de Correos y Telecomunicaciones, (Decreto N° 8.104). El paso siguiente se dió el 17.6.49 al crearse la empresa estatal Teléfonos del Estado (T.E.), con dependencia de uno de los dos sectores en que se dividía el flamante Ministerio de Comunicaciones: la Dirección General de Teléfonos del Estado, (el otro sector era la Dirección General de Correos y Telecomunicaciones).

Algunos datos de esta etapa : T.E. contaba a fines de 1953 con 924.976 aparatos, distribuidos en 830 centrales : correspondían a Buenos Aires 656.000 de esos aparatos, el 99,9 % de los cuales eran automáticos. En 1955 los abonados sumaban ya 1.046.000, y la Argentina ocupaba el séptimo lugar entre las naciones con servicio telefónico estatal, (y el primero en América Latina), precediendo a 25 países de Europa y América, y sólo superada por Australia, Francia, Gran Bretaña, Japón, Suecia y la URSS.

El 13.1.56, el gobierno funda la Empresa Nacional de Telecomunicaciones, (ENTEL sucesora de T.E., que vino así a durar menos de siete años.

Estructurada de acuerdo con el régimen de Empresas Estatales, regidas por la Ley N° 13.653 de 1949, ENTEL llevaba la aspiración de un organismo autárquico especializado.

En la misma fecha se aprueba su Estatuto Orgánico por Decreto N° 310/56. Posteriormente, con el fin de adecuar el funcionamiento orgánico a las necesidades

del momento, se introducen sucesivas modificaciones mediante los Decretos N° 2.318/64, 4.522/65, 3.191/69, 4.413/71 y el actualmente vigente, ((el ya mencionado 2.748/78)), por los cuales se procura actualizar las disposiciones, principalmente en los aspectos estructurales y orgánicos básicos.

En el Cuadro N° 1 puede observarse la evolución de ENTEL.

1.3. Supervisor : Lic. Salvador L. Glaubart, (Director Comercial)- Sr. Eduardo García (Jefe División Estudios, Procedimientos y Métodos).

1.4. Dirección : Bmé. Mitre 1375, Subsuelo, Capital Federal, (49-9303/707 : Glaubart, 49-9321/744 : García).

1.5. Infraestructura : La pasantía se desarrolló en el ámbito físico de la División Estudios, Procedimientos y Métodos (DEPyM) de la Dirección Comercial, la que depende a su vez de la Gerencia Regional Centro.

Se trata de una unidad organizativa ubicada en el barrio de Congreso, en la Capital Federal. La misma se encuentra instalada en el subsuelo de un edificio antiguo, en la esquina de Bmé. Mitre y Uruguay, con entrada por la primera arteria. En dicho edificio, de seis pisos, y unos setenta años de antigüedad, ENTEL es propietaria desde hace veinticinco años, de la planta baja y el subsuelo. En 1980, aproximadamente, se reciclan las instalaciones creándose un entrepiso y el aprovechamiento del subsuelo a efectos de instalar la Oficina Comercial Congreso, la que pasó a ocupar la planta baja y el entrepiso. El Servicio Comercial de la Región Metropolitana y la Sección Cuentas de Gobierno se instalaron en el subsuelo.

En septiembre de 1988, la DEPyM se traslada desde su anterior ubicación en el primer piso de Rivadavia 618, (esquina Perú), a su actual ubicación. Es interesante destacar que en el período comprendido entre enero de 1984 y septiembre de 1988, esta división pasó por cuatro ubicaciones geográficas diferentes, por diversos motivos, (incendio y cambios de dependencia). Estos lugares fueron : Defensa 143, 9° piso, (sede de las máximas autoridades de la Empresa), 24 de Noviembre 40, 3° piso, y los ya referidos Rivadavia 618 y el actual. O sea, tres mudanzas en un período de cuatro años y ocho meses, y una permanencia media de catorce meses en cada lugar.

Para permitir la mudanza de la DEPyM a su actual ubicación, la Sección Cuentas

de Gobierno se trasladó a la planta baja del edificio con entrada por 8mé. Mitre 1365.

En cuanto a las características del lugar de trabajo es sí, se trata de un espacio de aproximadamente 130 m² de superficie útil, situado a cinco o seis metros por debajo de la planta baja, a la que se tiene acceso por dos escaleras: una que lleva a la Oficina Comercial Congreso y que se mantiene clausurada con un cordel cruzado a fin de evitar que descienda público desde la Oficina Comercial, (preguntando por la Sección Cuentas de Gobierno o por el Area Comercial de la Región Metropolitana, etc.). Este propósito no siempre se logra, a pesar de los carteles indicadores en ese sentido. La otra escalera, que es la efectivamente utilizada, se encuentra a unos quince/veinte metros de la DEPyM, y lleva a un pequeño entrepiso, (entre el subsuelo y la planta baja), donde se encuentran los sanitarios y una cocina con unas ocho mesas donde se pueden tomar refrigerios, (que las personas puedan traer, pues la Empresa no provee ningún servicio en este lugar), luego a la planta baja, (y la consiguiente salida por el 1375 de 8mé. Mitre), y por último, esta misma escalera lleva a otro pequeño entrepiso que se construyera entre la planta baja y el primer piso, y que pertenece a la Oficina Comercial Congreso.

En cuanto a las características del hábitat en sí, tanto los pisos como las numerosas columnas, (de alrededor de 0,80 X 0,80 m.), están recubiertos por revestimiento de goma negra en bastones o vainillas. El resto de las superficies es de material, pintado de amarillo claro, (paredes), y verde claro o más oscuro (techos). Un detalle importante a consignar es que parte de la superficie que ocupa la DEPyM está en contacto con la planta baja a través de espacios abiertos, es decir, debido a la remodelación efectuada se ha eliminado parte del piso de la planta baja, (o de techo del subsuelo según se mire), de modo que el público o el personal de la Empresa que circula por la planta baja puede observar al personal que se encuentra en el subsuelo. También la gente que circula por la vereda norte de 8mé. Mitre puede observar a través de los grandes ventanales sin cortinados, no sólo, -obviamente-, el interior de la planta baja y entre piso, sino el subsuelo.

La iluminación para el subsuelo es una combinación de luz natural, a través de los ventanales de la planta baja, y luz artificial brindada por una regular can-

tividad de tubos fluorescentes. No es posible prescindir de la luz artificial a ninguna hora del día.

La temperatura en las oficinas se regula a través de un equipo de climatización central frío-calor, con grandes tuberías de 0,50 m. de diámetro, pintadas de color amarillo claro, que conducen el aire. No hay ventanas que puedan abrirse al exterior.

El mobiliario de la DEPyM está constituido por catorce escritorios modernos, de madera y acero del tipo doble cajonera de 1,65 X 0,75 m. con cubierta vidriada y sillas de madera tapizadas en cuerina. Hay además cinco armarios del tipo doble puerta de 1,80 X 0,80 m., cinco del tipo doble puerta de 0,90 X 0,80 m., tres del tipo archivo de 1,20 X 0,40 m., y otros cuatro del tipo biblioteca.

La oficina cuenta con seis líneas telefónicas directas, que permiten a su vez contactarse con numerosas oficinas de la Empresa que poseen la misma característica (o sea que están en el radio del macrocentro), marcando sólo tres números. Estas líneas están conectadas de a pares, de modo de poder ser atendidas desde dos escritorios distintos, (a través de equipos denominados jefe-secretaria).

En lo referente a otros equipos, hay dos máquinas de escribir mecánicas modernas, (una en préstamo), y dos máquinas de calcular con tira de papel, (también una en préstamo). Por otra parte, a unos seis metros de la oficina existe una terminal videoteclada modelo 1 del Sistema 8100, que puede ser utilizada por diversos usuarios: la DEPyM, la División Comercial de la Región Metropolitana, etc.

El ámbito físico de la DEPyM es inadecuado para la índole técnica de las tareas cumplidas por ser un tanto ruidoso, (calle, otras oficinas próximas, público), y no contar con buena iluminación y aireación.

1.6. Horario de funcionamiento : El horario cumplido en la DEPyM es el habitual en la Empresa para el personal jerárquico : de 8,00 a 17,00 hs. con una pausa de 45 minutos para el refrigerio, (que generalmente se toma a partir de las 12,30 hs.)

En el marco de la pasantía efectuada, se cumplió con el referido horario en la mayor parte de las intervenciones realizadas, (que superan las cien oportunidades), compatibilizando lógicamente el cursado de asignaturas y la preparación de trabajos con las actividades de pasantía propiamente dichas.

1.7. Dotación y Puestos de Trabajo : En este punto es preciso efectuar diversas aclaraciones :

Ante todo, es menester considerar que la DEPyM depende formalmente de la Dirección de Comercialización (DCMZ), y la estructura formal de la DEPyM fué aprobada por Resolución N° 322 A.G. ENTEL/87 del 16.7.87. La misma prevee los siguientes puestos :

<u>Detalle</u>	<u>Categoría</u>	<u>Cantidad</u>
- Jefe de División	30	1
- Coordinador	29	2
- Analista Jefe	28	3
- Profesional (Ing. Industrial, Contador, Lic. en Administ., Lic. en Sistemas)	A-I	2
- Analista Mayor	27	3
- Analista Principal	24	4
TOTAL		15

Se trata de un organismo técnico integrado totalmente por funcionarios, dado que la estructura general de la Empresa está constituida por cuatro grandes grupos de agentes :

- Categorías 1 a 20 : Es el denominado genéricamente personal de base, y comprende las múltiples especialidades operativas de explotación y administración de la Empresa, (operarios y empleados).

Dentro de esta franja es preciso distinguir a su vez dos agrupaciones :

- Categorías 1 a 14 : Está representado por la entidad gremial FOETRA, y abarca el personal de operarios y empleados específicamente.

- Categorías 15 a 20 : Comprende al personal de supervisión, representado por FOPSTA.

- Categorías 21 a 32 : Es el personal superior de la Empresa, representado a su vez por dos gremios :

- UPJ : Abarca a todos aquellos agentes que pertenecen al tramo 21-32 pero que no son profesionales , (se los denomina jerárquicos).
- CPU : Comprende a los profesionales A-I, (aquellos que genéricamente se denominan 27,5 pues tienen una categoría comprendida entre la 27 y la 28), los A-II (25,5), y los A-III (23,5). Evidentemente, un profesional que sea promovido a las categorías 28, 29, etc., puede continuar dentro del gremio CPU, es decir, no tiene porque pasar necesariamente al gremio UPJ.

Como puede observarse del panorama expuesto, el personal de la DEPy M está ubicado en el tramo superior de la orgánica empresaria, pues incluso el jefe de la referida división depende, según la Resolución N° 322 mencionada, de la Dirección de Comercialización , (Categoría 31), y esta a su vez de la Gerencia de Explotación, (desde agosto de 1989, pues antes dependía de la Administración General directamente).

Es interesante conocer la estructura real de la DEPyM y su evolución durante el período de pasantía :

<u>Detalle</u>	<u>Categ.</u>	<u>Res. 322</u>	<u>Nov. 88</u>	<u>Sept. 89</u>	<u>Observac.</u>
- Jefe División	30	1	1	1	--
- Coordinador.	29	2	2	2	--
- Analista Jefe	28	3	1	1	Fuera de dotac
- Profesional	A-I	2	1	1	--
- Analista Mayor	27	3	3	1	
- Analista Ppal.	24	4	1	3	Uno fuera dota
TOTAL		15	9	9	

En noviembre de 1988, de los dos Analistas Principales, uno solo se encontraba en funciones, pues el restante estaba ausente con licencia sin goce de haberes, (por maternidad)

En septiembre de 1989, el Analista Jefe que estaba efectivo en noviembre de 1988 se encuentra adscripto en Río Gallegos, pero a su vez, en febrero del '89 vino otro

Analista Jefe en calidad de adscripto (fuera de dotación), desde la Dirección de Informática, o sea que el Único Cuadro 28 en estos momentos está fuera de dotación. A su vez, en agosto de 1989, uno de los Analistas Mayores se jubiló, y otro pidió su adscripción a la Dirección de Informática, quedando en la DEPyM uno solo. Entre los Analistas Principales, tenemos el original de noviembre de 1988, un segundo que regresó de la licencia sin goce de haberes, y un tercero que está adscripto y ya en condiciones de jubilarse.

En resumen, sobre quince agentes teóricos con los cuales debía contar la DEPyM tiene siete agentes efectivos más dos adscriptos temporariamente, o sea, nueve.

Finalmente, cabe mencionar sucintamente las misiones y funciones del sector, según la Resolución N°: 81 A.G. ENTEL/79 :

Como misión tiene el realizar estudios y confeccionar procedimientos, métodos y normas que regulen las actividades comerciales.

Entre las funciones : elaborar procedimientos, métodos y normas que rijan las actividades comerciales y determinar los equipamientos necesarios; realizar estudio y actualización de los métodos y equipamientos; verificar por resultados el comportamiento de los métodos, etc.

1.8. Aptitudes y actitudes requeridas para el rol del pasante :

Deben diferenciarse estas dos cuestiones. En el primer caso, se trataría del perfil necesario para el correcto desempeño de la actividad de pasantía en una dependencia de especiales características y de una cultura organizacional muy particular. Así, la DEPyM, es un organismo técnico dedicado al análisis y desarrollo de procedimientos, instrucciones y normas para el área comercial de la Empresa, de manera que es necesario un perfil reflexivo, analítico y ordenado a efectos de cumplir con las necesidades del tipo de trabajo efectuado en el sector. En tanto la DEPyM no es un sector operativo, sino de carácter staff, es decir de apoyo y asesoramiento a la línea, debe existir una predisposición natural para este tipo de tareas, o una adaptación a las mismas a fin de poder cumplir la pasantía.

Con respecto a las actitudes requeridas para el rol del pasante, éstas guardan relación con el tipo de trabajo efectuado y con las características del organismo.

mo. Hemos mencionado que el trabajo efectuado en la DEPyM es de análisis y normalización de la operatoria comercial. Esto requiere un ámbito propicio a este tipo de tareas, es decir, debe haber una actitud analítica, concentrada, seria, responsable, prudente, etc.. Comentábamos además que se trata de un organismo integrado exclusivamente por personal jerárquico, de modo que se agrega un elemento adicional, como es el ejemplo que debe representar la actitud de los integrantes del organismo frente al personal de otras dependencias. En consecuencia, el pasante ha debido intervenir en un todo de acuerdo a la situación y características imperantes, procurando adaptar su conducta al modelo de organismo donde operó durante el período considerado.

2. Proceso de negociación :

Los primeros contactos para efectuar la pasantía en el ámbito de la DEPyM de la Dirección Comercial de la Gerencia Regional Centro se producen en septiembre de 1988 como consecuencia del cambio de dependencia de la citada división.

En efecto, en el punto 1.7. mencionamos que la misma dependía formalmente de la Dirección de Comercialización. Sin embargo, a partir de mediados de septiembre de 1988, en el ámbito de la Gerencia Regional Centro se crea la Dirección Comercial a efectos de dirigir la actividad comercial en esa gran región, y que comprende la actividad desarrollada en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Esto implicó un reacondicionamiento de sectores, de manera de dotar a esa nueva Dirección de tres Divisiones por lo menos : dos del tipo netamente operativo, es decir con autoridad formal sobre las veintitres oficinas comerciales de la Región Centro, y una, (la DEPyM), de carácter técnico-asesor en aspectos de la normativa comercial, pero incorporando una función que se perdió, que era la de supervisión comercial, es decir, la posibilidad de controlar la gestión de las oficinas comerciales.

En consecuencia, y coincidentemente con el período de evaluación de opciones de pasantías presentadas por la Maestría, surgió esta posibilidad, la que iba acompañada, por otra parte, por una demanda institucional : estudio de la flexibilización de la operatoria comercial en relación a las tramitaciones cumplidas por los abonados de la Empresa. Dicha flexibilización formaría parte de una nueva concepción de la relación Empresa-cliente con el propósito de mejorar el contacto que vincula

a las partes en juego : prestador de servicio-usuario.

Posteriormente se presenta en la Coordinación de Pasantías de la Maestría, la inquietud expuesta, la que es aceptada, enviándose la Carta de Introducción al Supervisor a fines de octubre. Con fecha 30.11.88, el Director Comercial, envía la la Carta de Aceptación a la Maestría, con lo cuál queda formalizado el convenio.

Durante el mes de noviembre mismo comienzan las tareas de relevamiento y búsqueda de información y antecedentes, para lo cuál se cuenta con la amplia colaboración del Jefe de la DEPyM, D. Eduardo García, quién asume la supervisión directa del pasante. Simultáneamente, se efectúan también algunas entrevistas con funcionarios del área comercial a efectos de ir delineando el proyecto.

Estas actividades se desarrollan durante los meses de noviembre y diciembre, procurando compatibilizar las mismas con las obligaciones propias del cursado de asignaturas obligatorias y optativas.

Durante el mes de enero se intensifican las tareas de pasantía a través de la presencia del cursante en la Empresa diariamente a un promedio de ocho o nueve horas por jornada.

Con la reanudación de las actividades de cursado a partir de febrero y la entrega de numerosas evaluaciones convenidas con distintas cátedras con anterioridad, se continúa con las tareas propias de la Pasantía, en un todo de acuerdo con la necesidad de balancear las diversas exigencias de la Maestría como conjunto.

Presentada la temática y evolución de las actividades, la Coordinación de Pasantías sugiere en el mes de marzo contactar al profesor de Empresas Públicas, Dr. Hugo R. Brems, a fin que el mismo considerara la posibilidad de actuar como Tutor de Pasantía. Esta sugerencia se basó en el carácter y marco conceptual del trabajo, el que podría efectuarse a través de diversas ópticas o enfoques : organizativo, jurídico, administrativo, etc.. En nuestro caso en particular, el enfoque a otorgar requeriría de un especialista en Empresas Públicas, de allí la elección del Dr. Brems.

El 15.3.89 se le enviaron al Tutor los antecedentes del caso para su consideración, (normas de la Maestría, instrucciones, etc.), y en una entrevista efectuada

el 30.3.89, el mismo acuerda prestar su orientación técnico-académica al referido proyecto.

A partir de abril/mayo de 1989 se intensifica el ritmo de trabajo en el organismo propiamente dicho así como en otras instituciones, dependencias o empresas vinculadas directa o indirectamente con la Pasantía, por ejemplo la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL); Centro Argentino de Ingenieros (CAI) y su Consejo Empresario Asesor (CEA); Siemens Argentina S.A. y Equitel S.A.; Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires S.A. (SEGBA), por medio de su Gerencia Comercial y la Gerencia de la Sucursal Norte; Compañía Telefónica Española; Secretaría de Estado de Comunicaciones (SECOM) y su Centro de Información Técnica; Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT); Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Estudios de Telecomunicaciones (AHCIET); Dirección de Correos de la República Federal Alemana, (a través de la Embajada); Secretaría de la Función Pública, etc.

Hasta el presente se han mantenido reuniones mensuales con el Dr. Breme a fin de orientar adecuadamente el Trabajo Final de Pasantía de acuerdo a sus características propias y a los requisitos metodológicos que debe cumplir.

En cuanto a la demanda institucional original, ésta no sufrió modificaciones en el lapso considerado sino que mantuvo una vigencia permanente producto de su esencia, es decir, como vehículo de innovación para un sector de características tradicionales (el de la actividad comercial), en un organismo nuevo, (la recientemente creada Dirección Comercial). Esta demanda fué cumplida a través de diversas etapas, concretándose en distintos documentos, que elevados a la Jefatura de la DEPyM y al Director Comercial, contaron con la aprobación de los funcionarios mencionados. En el mes de julio se entregó al Director Comercial un conjunto de diez juegos del último informe preparado, a efectos de ser circularizado entre distintos funcionarios que pudieran tener vinculación sobre el tema, para que así dieran su opinión y comentarios sobre el particular. Finalmente, en septiembre, la Dirección Comercial elevó a la Gerencia de Explotación el informe preparado por el cursante, para su consideración.

La evolución de las relaciones entre el pasante y la institución no experimentó

modificaciones, desarrollándose en un clima de cordialidad y corrección. Las elecciones generales del mes de mayo, como el anticipado transpaso del poder el 8 de julio, no afectaron al organismo en forma directa, ni a los funcionarios que lo integran, dado que los mismos son personal de carrera con trayectorias del orden de los veinte años, (Director Comercial), treinta y ocho años, (Jefe de la DEPyM), treinta y cuatro años, (uno de los Coordinadores), treinta y nueve años, (uno de los Analistas Mayores), etc.. En consecuencia, el impacto sobre el Trabajo Final está dado por la oportunidad de haber efectuado un período de pasantía en un organismo público que está atravesando especiales circunstancias como son las de su reciente reubicación en la orgánica empresaria.

Por último, cabe reflexionar sobre la experiencia de integración que supone la Pasantía efectuada, en tanto exige una actitud profesional frente a las situaciones con las que se ha encontrado el pasante. En efecto, las características del lugar de trabajo, de las demandas institucional y académica, y del perfil del cursante mismo, requirieron una integración multidisciplinaria en la que encuentran dimensión propia asignaturas del campo administrativo, sociológico, psicosociológico, económico y jurídico, más allá de diferencias de matices en uno u otro caso.

No se trató de una intervención organizacional a partir de un convenio de consultoría, relación de ayuda que puede tener, -o tiene-, otros intereses en juego, (el económico, una necesidad operativa impostergable, una demanda de continente psicológico, etc.), sino que la experiencia de Pasantía procuró integrar el soporte técnico y metodológico propio de la currícula de la Maestría con la formación profesional del pasante, (perteneciente al campo de las ciencias económicas).

3. Contexto socio-económico-político en el cuál está ubicada ENTEL :

Desde su transformación en empresa mixta en 1946, la estatización total en 1948 y la adopción de su actual figura jurídica en 1956, ENTEL ha desarrollado un camino de constante progreso tecnológico en lo cualitativo y de crecimiento en lo cuantitativo, siempre dentro de la esfera estatal. Este paso del ámbito privado al nacional también fué efectuado por otras empresas de servicios públicos en las décadas del cuarenta y cincuenta : gas, electricidad, ferrocarriles, etc.. En todo caso sucede que nuestro país no permaneció ajeno a las repercusiones de ciclos in-

ternacionales estatistas, que se iniciaron como consecuencia de la crisis de 1929, y el consiguiente énfasis keynesiano que procuró paliar los efectos recesivos de la misma.

Una característica importante que diferencia los ciclos estatizantes en los países del Tercer Mundo de los mismos ciclos en países centrales : Francia, Alemania, Gran Bretaña, etc., es que en los primeros la estatización significó simultáneamente la nacionalización de las empresas, con lo cual si se quiere, desde el punto de vista político implicó un concepto más amplio, vinculado a cuestiones como la reivindicación de la soberanía e independencia económica, etc. Baste si no recordar que el origen de casi todas las empresas que se estatizaron en nuestro país, (de servicios públicos), era estadounidense, británico, italiano, español, francés, belga, etc.

Posteriormente, a partir de los '60, se revierte la tendencia, comenzándose a cuestionar este modelo, de tal manera que ya en los '80, el debate se encuentra definitivamente instalado en el seno de la sociedad .

Más allá de lo adecuado de estos modelos, (keynesiano versus neoliberal), -caracterización que escapa a los propósitos de este trabajo-, es necesario situarse en el momento actual, donde se vive una verdadera puja por adoptar, -o no-, las orientaciones que desde fines de los '70 imponen tanto los Estados Unidos como Gran Bretaña , en su carácter de países líderes del movimiento neoliberal.

Frente a esta situación, no es raro entonces que en los últimos años se impulsaran diversos proyectos para traspasar a manos privadas distintas organizaciones estatales : Aerolíneas Argentinas, Austral (ya concretada), ENTEL, empresas del ramo petroquímico, etc.

Una empresa de las características de ENTEL, en permanente expansión, representa por otra parte, un caso aislado en un contexto de tendencia netamente recesiva, -por lo menos desde hace una década y hasta el momento-.

No puede obviarse tampoco una referencia a las especiales circunstancias de los últimos doce meses. El carácter de "año electoral" que los operadores políticos, económicos y los medios masivos de difusión le dieran a la segunda mitad de 1988

y la primera de 1989 más el prolongado período que teóricamente mediaba entre las elecciones generales de mayo y la asunción de las nuevas autoridades en diciembre, provocaron un efecto catalizador en la mayoría de las variables sociales, políticas, y económicas, de manera que el conjunto de la sociedad se lanzó a partir de febrero de 1989 a una suerte de desesperado "sálvese quien pueda". El plan económico vigente desde mediados/fines del '88, denominado "Primavera" se vió desbordado para mantener bajo control la situación, llegándose a picos inflacionarios récords en la historia del país; problemas de desabastecimiento de alimentos, medicamentos, insumos básicos para la industria, etc.; la paridad cambiaria se incrementó cuarenta veces en el período febrero/mayo; se desataron reacciones populares, etc., etc.

Las elecciones del mes de mayo, que significaron el triunfo de la principal oposición al partido gobernante, lejos de aquietar las aguas, pusieron de manifiesto las dificultades prácticas de transitar ordenadamente los siete meses restantes hasta diciembre.

Finalmente, el transpaso anticipado del poder, el 8 de julio pasado, provocó un gradual aquietamiento de la vorágine vivida, de manera de comenzar a descomprimir la tensión generalizada.

Sin embargo, este adelantamiento del recambio de autoridades en el orden nacional, (Presidente, Ministros, Secretarios, etc.), coincide con una política gubernamental de orientación neoliberal, de manera que las urgencias se pusieron en la Emergencia Económica y en la Reforma del Estado, temáticas que fueron objeto de sendas leyes aprobadas urgentemente en el mes de agosto.

Esta ley de Reforma del Estado, sería el instrumento legal que agilizaría precisamente las operaciones de privatización de numerosas Empresas del Estado, fundamentalmente las más importantes, es decir aquellas que funcionaron bajo la tutela del ex Directorio de Empresas Públicas (DEP).

A partir de julio de este año entonces, se suceden infinidad de rumores sobre el futuro de las diferentes organizaciones estatales. Lógicamente, el cambio de autoridades a nivel nacional implicó también un cambio en las conducciones de las diversas instituciones, pero en el caso de las grandes Empresas Públicas, se adoptó

en principio la figura de Interventor antes que la de Administrador o Presidente de las mismas.

En todo caso, es preciso esperar los próximos meses a fin de conocer el rumbo definitivo que adoptará la política económica, y consecuentemente, el destino de las Empresas Públicas.

4. Unidad de Trabajo Específica :

Como expresáramos anteriormente, la pasantía se desarrolló en el ámbito de la DEPyM, organismo técnico de la Dirección Comercial.

Es interesante destacar la fenomenología operada en esta unidad en términos de la red de relaciones personales e institucionales involucradas.

Mencionábamos también que la DEPyM se había incorporado a la Dirección Comercial de la Gerencia Regional Centro en septiembre de 1988, precisamente cuando se crea esta nueva Dirección.

Sería preciso reseñar sucintamente las diversas etapas en la actividad comercial de la Empresa:

La primera, desde la creación de ENTEL en 1956, en que el área comercial, -conservando los lineamientos provenientes de la organización inglesa primero y estadounidense después-, tenía autoridad formal sobre las oficinas de atención comercial. Así, de una Dirección Comercial, (con categoría o nivel 31), y que reportaba a la Gerencia General, dependían tres Jefaturas de División (cuadro 30), que correspondían a las áreas Centro, (Capital Federal y Gran Buenos Aires), Norte, (provincias del Centro, Norte y Litoral), y Sur, (provincias de la Patagonia). De estos jefes de División dependían a su vez las jefaturas de las treinta oficinas comerciales existentes en el país en aquella época. La unidad Dirección Comercial, a través de organismos propios efectuaba la preparación de las normas operativas necesarias para la gestión comercial, fiscalizaba su cumplimiento a través de la supervisión comercial correspondiente, y atendía todo lo concerniente a las tarifas de los diferentes servicios, (su cálculo, análisis, evaluación, estadísticas, etc.).

El sistema centralizado de organización de ENTEL, que se mantuvo por más de

treinta años, (desde 1946), sin modificaciones de fondo, período en el que se quintuplicó la envergadura de las redes de telecomunicaciones y los servicios conexos, condujo a una explotación que resultaba operativamente deficiente en la medida que la Empresa crecía a niveles de actividad cada vez mayores, como resultado natural de la expansión de infraestructura.

En julio de 1977 se elevó a consideración y aprobación del PEN una nueva estructura empresarial para ENTEL, elaborada con el criterio de descentralización regional de la explotación, manteniendo la centralización en la planificación y en los controles operativos.

En el año 1978, con la transferencia de las actividades operativas de la explotación correspondiente a las áreas de Tráfico, Comercial y Mantenimiento Urbano, comenzaron a funcionar las nuevas cinco Regiones creadas.

Posteriormente, durante 1979 y 1980, se van aprobando las nuevas estructuras de los diferentes organismos de la Empresa.

Como consecuencia de la regionalización, la Dirección Comercial pasa a depender de una Gerencia de Explotación, (luego denominada de Operaciones), de carácter staff o asesor. Lo mismo ocurre con las Direcciones de Tráfico y Mantenimiento. Se corta entonces la relación de autoridad formal entre la Dirección y las Oficinas Comerciales.

Entre 1978 y 1981, la Dirección Comercial mantiene cuatro Divisiones : Estudios, Procedimientos y Métodos; Programas y Resultados, (responsable de programar las actividades comerciales y verificar por resultados su ejecución); Guías de Abonados, (responsable del proceso de preparación de las guías, desde la venta de publicidad hasta la impresión de la guía y su distribución); Relaciones Comerciales Nacionales e Internacionales, dedicada a la coordinación de los aspectos comerciales con grandes clientes del país, y de la vinculación comercial con el exterior, y el Departamento Análisis de Desarrollo del Mercado, sector responsable de realizar estudios de demanda de servicios de telecomunicaciones.

En 1982, la Dirección Comercial se queda sólo con las tres primeras divisiones, pues Relaciones Comerciales es absorbida por la Gerencia de Servicios Nacio-

nales e Internacionales, y Análisis de Mercado, pasa a la Gerencia de Planeamiento.

A su vez, en 1983, Guías de Abonados pasa a depender directamente de la Gerencia de Operaciones, por lo cuál, la Dirección Comercial queda con sólo dos divisiones : Programas y Resultados y Estudios, Procedimientos y Métodos, ambas de carácter netamente técnico, y con responsabilidades de asesoramiento a la línea operativa en este caso, las oficinas y lugares de atención comercial.

Es preciso destacar que con esta configuración estructural empresarial, la supervisión de estas Oficinas Comerciales queda en las jefaturas de subareas o de áreas que además supervisan las especialidades de tráfico y mantenimiento. Al interrumpirse el vínculo formal con la más alta autoridad de la especialidad, relegando al máximo nivel a tareas de asesoramiento, apoyo técnico y normativo, articuladas a través de la Dirección operativa correspondiente, se impide el adecuado seguimiento de esos procedimientos, privando también a los sectores operativos de contar con una supervisión especializada del más alto nivel en forma directa.

Con el lanzamiento del Programa Megatel en 1985, se producen una serie de modificaciones en la estructura organizacional del área comercial, pues en la preparación de dicho proyecto interviene un Comité Ejecutivo compuesto por los máximos responsables de las áreas directamente vinculadas al tema : Comercial, Planeamiento, Ingeniería, Contabilidad y Finanzas, Informática, etc.

A fines de agosto de 1985, -y ya aprobado por las autoridades-, la Dirección de Apoyo Comercial, (nueva denominación de la Dirección Comercial), recibe de la Administración General la Orden de preparar el lanzamiento comercial del Programa para el mes de octubre.

En ese lapso fué necesario adecuar un edificio de planta baja y dos pisos, afectado a otras dependencias de la Empresa, acondicionándolo como central de las operaciones del Programa para cuando éste se pusiera en marcha; se prepararon las instrucciones y normas necesarias para la venta de adhesiones; se efectuó la coordinación con las demás áreas de la Empresa que tuvieran relación directa con el tema; se realizó la programación, seguimiento y control de la edición de los formularios necesarios, etc., etc.

Quince días después del exitoso lanzamiento del Programa Megatel efectuado por la Dirección de Apoyo Operativo, se crea la Dirección de Comercialización, la que se organiza con tres Divisiones : Ventas, Ventas Especiales y Desarrollo de Servicios. Esta nueva Dirección se estructura sobre la base del personal de la División Guías, (dado que se decidió privatizar la guía de abonados de la ciudad de Bs. As. por esa misma fecha), y del personal que ya estaba trabajando en promoción y ventas de Megatel. Simultáneamente, la Dirección de Apoyo Comercial, con sus dos divisiones y toda su dotación, queda desafectada del Programa Megatel, retomando a sus actividades específicas de asesoramiento en materia normativa, tarifaria y estadísticas comerciales.

En abril de 1986 se aprueba una nueva estructura organizativa para el área comercial, por la cual desaparece la Dirección de Apoyo Comercial (perteneciente a la Gerencia de Apoyo Operativo). La División Programas y Resultados pasa a depender de una nueva Dirección de Planeamiento y Control Financiero, (dependiente de la Gerencia de Contabilidad y Finanzas), lo que rompe una tradición de varias décadas, pues este sector de tarifas, estadísticas e informes sobre servicios comerciales es típicamente del área comercial.

La otra unidad, (DERyM), es absorbida por la nueva Dirección de Comercialización, y continúa con su misión y funciones específicas de siempre.

Por Resolución N° 191 A.G. ENTEL/86 del 11.9.86, se formaliza la estructura de la Dirección de Comercialización, necesaria para cumplir las metas del Programa Megatel, interrelacionando el área comercial con el resto de las unidades orgánicas para optimizar así la gestión empresarial.

Como misión fundamental de la Dirección de Comercialización destaca la de establecer, planificar y coordinar las actividades de comercialización de todos los servicios que brinda la Empresa, y asesorar sobre su desarrollo y explotación.

Esta Dirección se integra actualmente con seis divisiones : Ventas; Ventas Especiales; Investigación del Mercado; Ingeniería de Ventas; Grupo Relaciones con las Provincias y Estudios, Procedimientos y Métodos además de la Sección Servicio Administrativo.

La unidad que estamos considerando, (DEPyM), mantiene sus misiones y funciones tradicionales, y al igual que lo sucedido con la anterior Dirección de Apoyo Comercial desde 1978, Comercialización no tiene autoridad formal sobre las Oficinas Comerciales.

En septiembre de 1988 surge la posibilidad de crear una nueva Dirección Comercial para atender las necesidades específicas de la Gerencia Regional Centro. De ese modo se estructura este nuevo organismo, dotándolo de tres Divisiones : dos para supervisar las veintitrés Oficinas Comerciales de la región, y una tercera que es invitada a sumarse al nuevo emprendimiento : la DEPyM, que en consecuencia se separa informalmente, (porque formalmente, por estructura y Resolución sigue dependiendo), de la Dirección de Comercialización. También se le incorpora a la nueva Dirección un Servicio Administrativo para realizar la gestión administrativa y atender los servicios generales del área.

El proyecto original comprendía recuperar las funciones tradicionales de la Dirección Comercial, o sea, la supervisión jerárquica sobre las Oficinas Comerciales, así como también, un control y seguimiento de la gestión comercial a través de una unidad como la antigua supervisión comercial, existente hasta la regionalización de 1978.

Esta idea evidentemente presuponia la obtención de recursos humanos y materiales a efectos de armar el conjunto necesario para la tarea a efectuar. Las dos Divisiones afectadas a la supervisión de las Oficinas Comerciales fueron organizadas sobre la base de la anterior División Servicio Comercial Regional, y de parte del personal de las subareas de telecomunicaciones, y la DEPyM pasó íntegramente , (salvo un agente), de Comercialización a Comercial.

Ahora bien, el referido proyecto encontró las dificultades naturales de organización de un sector nuevo en un momento de especiales características para el país y la Empresa. Es decir, las características ya apuntadas de año electoral, le dieron al período iniciado en julio/agosto de 1988 particulares matices desde el punto de vista político, económico y social. En consecuencia, no fué viable formalizar la estructura de la Dirección Comercial durante los meses que van de septiembre a mayo de 1989, lo que por otra parte no sería inusual considerando el ca-

rácter del período comentado y los tiempos normales de decisión Pero justamente, a partir de las elecciones de mayo, y la renovación de autoridades a nivel de Administración General de la Empresa (ahora Intervención), con otra orientación política, más el sesgo privatista a ultranza que casi inesperadamente sacudió el statu quo estatal, han agregado una variable de incertidumbre, ansiedad e inquietud, de lógica naturaleza. La circunstancia de no contar con una estructura organizativa formalizada a través de una Resolución, han creado en la DEPyM la impresión de estar descolgados ante una eventual reestructuración pre-privatización de la Empresa. Ni que hablar de la incertidumbre que produce una eventual privatización en los próximos ocho/diez meses, cuando puede peligrar, no ya la ubicación en el conjunto empresarial, si no la misma permanencia en la Empresa. La circunstancia de depender formalmente de la Dirección de Comercialización, rescataría a la DEPyM, retornándola a un ámbito del que se fué a fin de ampliar aún más su radio de acción, (lo que en definitiva no sucedió). Es más, en el punto 1.6, se pudo observar que la División, lejos de incrementar su dotación, sufrió una disminución de efectivos por diversos motivos, (jubilación, traslados, etc.).

Un factor adicional que caracteriza además el particular perfil de la unidad considerada es la antigüedad promedio y la edad promedio de los agentes de la misma. Así, la antigüedad promedio para los nueve agentes, (incluyendo los dos que están fuera de dotación), es de 27 años, y la edad promedio, 48 años. Ahora bien, las edades van de los 33 a los 61 años, existiendo un total de cuatro agentes, (sobre los nueve), en condiciones de retirarse por haber alcanzado el primer límite de edad jubilatoria, (o sea el 44,4 % del total). Cabe aclarar que la composición por sexos es tres varones y seis mujeres.

La especial situación de prácticamente la mitad de la División, (gran antigüedad y experiencia con reconocido desempeño de sus funciones y alta edad, -lo que les permitiría técnicamente jubilarse), podría dificultar una reconversión inmediata de los recursos humanos a otras actividades, funciones u organismos si es que la Empresa efectivamente se privatiza.

Es evidente también que la ya prolongada falta de una estructura formal, erosiona las bases de legitimidad de un organismo, (en este caso la DEPyM), en una em-

presa de la cultura organizacional de ENTEL, sumamente ritualista y apegada a la piramidación y autoridad que brindan las normas y disposiciones, enfoque que por otra parte es común a la mayoría de las burocracias públicas y privadas.

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Profesor Emérito DON PEDRO L. PALACIOS

ANEXO II

Normas de procedimiento para la atención de Pedidos Nuevos, Cambios de Domicilio y Transferencias de Titularidad, correspondientes a los servicios básicos de telecomunicaciones - PROPUESTA

Las Oficinas Comerciales darán curso a solicitudes de nuevos servicios telefónicos, cambios de domicilio y transferencias de titularidad de servicios funcionando, con la presentación de la documentación y/o requisitos que en cada caso se indica :

1. Pedidos de Nuevos Servicios :

- 1.1. Se procederá al registro de la solicitud ante el pedido personal o por escrito del interesado.
- 1.2. Al adjudicarse el pedido, se solicitará Documento de Identidad. Si se trata de una razón social, el poder del representante.
En todos los casos, el solicitante deberá completar el formulario Declaración Jurada, (Modelo 1), asumiendo la responsabilidad por la tramitación efectuada.
No se exigirá la presentación de comprobante de domicilio.

2. Cambios de domicilio :

- 2.1. Los pedidos de traslado se registrarán con la sola presentación, por parte del titular, de Documento de Identidad y último recibo original de pago del servicio. Si actuó por representación : documento y poder del representante.
- 2.2. En oportunidad de producirse el libramiento, se requerirá lo indicado en punto 1.2.

3. Para el registro de solicitudes de nuevos servicios, y cambios de domicilio, en áreas suburbanas, se solicitará al interesado, que indique las calles que circundan la manzana.

4. Cambios de Titularidad :

- 4.1. Transferencias entre los siguientes familiares :

Cónyuges, padres, hijos y hermanos : Documento de Identidad, última factura original de pago del teléfono y conformidad titular. En caso de no poseer la nota de conformidad, completará el formulario Declaración Jurada, (Modelo 1), asumiendo la responsabilidad por la tramitación efectuada.

4.2. Si el titular hubiera fallecido, deberá presentar : Documento de Identidad, última factura original de pago del teléfono, acta de defunción, y completar el formulario Declaración Jurada (Modelo 1), asumiendo la responsabilidad por la tramitación efectuada.

4.3. Por compra de fondo de comercio :

Documento de Identidad, última factura original de pago del servicio, y completar formulario Declaración Jurada, (Modelo 1).

4.4. Por cesión del titular a favor del nuevo usuario :

Documento de Identidad, última factura original de pago del servicio y conformidad del titular.

En caso de no poseer la nota de conformidad, completará el formulario Declaración Jurada (Modelo 1).

4.5. Por acreditar uso y pago por un lapso no menor de sesenta días :

Documento de Identidad, últimas facturas originales de pago del servicio, (que acrediten el pago en el período invocado), y completar el formulario Declaración Jurada (Modelo 1).

4.6. Por incorporación del titular a una sociedad existente o que se constituye

Documento de Identidad, último recibo pago servicio, Declaración Jurada (Modelo 1)

5. Generalidades :

La sola presentación de la documentación mencionada en estas normas será considerada como constancia válida para dar curso al trámite aún cuando se trate de cambio de nombre y de domicilio simultáneos, estando facultadas las jefaturas respectivas a disponer verificaciones domiciliarias de convalidación a fin de comprobar la pertinencia y corrección de los trámites efectuados.

6. Rehabilitación de Servicios :

6.1. Se dará curso a los pedidos de rehabilitación de servicios dados de baja cuando así corresponda, con la presentación de la documentación requerida para formalizar solicitudes de nuevos servicios, (punto 1.2.).

Cuando simultáneamente corresponda regularizar titularidad, deberá solicitarse aquella que, según el caso, establecen las presentes normas.

7. Transferencia de pedidos de servicios telefónicos :

7.1. Se aceptará la transferencia de solicitudes pendientes de servicios nuevos y cambios de domicilio, pendientes o librados, con la presentación del Documento de Identidad y conformidad del titular, sin cargo para los mencionados en primer término.

En caso de no poseer la nota de conformidad, completará el formulario Declaración Jurada (Modelo 1).

7.2. Si se trata de solicitudes libradas, se requerirá la documentación indicada en 7.1., debiendo percibirse además del respectivo cargo de instalación, el correspondiente al cambio de titularidad que se formaliza.

8. Los trámites de cambios de titularidad por parentesco, y los trámites de cambio de nombre y de domicilio simultáneo, serán controlados y firmados por el Supervisor de la Oficina Comercial, previa intervención del Encargado, quién verificará la documentación e inicialará el trámite. Las restantes tramitaciones podrán ser firmadas por el Encargado.

9. Las Oficinas y Servicios Comerciales ante situaciones dudosas, girarán el caso a la Dirección de Asesoría Letrada observando la vía jerárquica correspondiente.

ANEXO III

MODELO 1

DECLARACION JURADA

..... de 19....

Señor Jefe de.....

Solicito se transfiera a mi nombre/traslade/otorgue servicio telefónico (1)
Nº..... instalado/a instalarse (1) en la calle.....
Nº..... localidad.....que figura a nombre de.....
.....
Categoría.....

Asumo la responsabilidad total de este trámite ante el hecho de no poder aportar la pertinente conformidad por
.....
dejando constancia que habito el domicilio desde el.....
..... (1)

Asimismo doy conformidad para que, en el caso de que se hubiere falseado la presente Declaración Jurada o que se presentara un reclamo a la titularidad invocada, y le asistieran al reclamante mayores derechos, la EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES deje sin efecto la titularidad de la línea que se me acuerda por esta solicitud, y otorgue el servicio telefónico a quién corresponda. De presentarse esa situación, declaro que me responsabilizo del equipo que figure instalado, así como del pago del abono y/o de toda deuda que por cualquier concepto hubiere hasta el día en que se concretara la transferencia.

(1): Tachar lo que no corresponda.

.....
Firma del solicitante

Nombre y Apellido.....
Domicilio.....
Doc. de Identidad.....

ANEXO IV

Diferencias entre Resolución N° 114/88 vigente y la

Propuesta efectuada

<u>CONCEPTO</u>	<u>114/88</u>	<u>PROPUESTA</u>
1. <u>Pedido de nuevos servicios</u>	<ul style="list-style-type: none">- Documento de Identidad.- Indicar calles manzana- Carné profesional o habilitación municipal.- Contrato social y/o poder del representante.	<ul style="list-style-type: none">- Documento de Identidad.- Indicar calles manzana.- Declaración Jurada (Modelo 1).- Poder del representante.
2. <u>Cambios de domicilio</u>	<ul style="list-style-type: none">- Documento de Identidad.- Indicar calles manzana.- Ultimo recibo pago servicio.- Comprobante de domicilio :<ul style="list-style-type: none">- Contrato de locación sellado y recibo alquiler.- Título de propiedad.- Acta de posesión o copia fiel escritura certificada por Escribano.- Contrato comodato c/ firmas certif. por Escribano.- Carné prof. y/o contrato social y/o poder del representante.	<ul style="list-style-type: none">- Documento de Identidad.- Indicar calles manzana.- Ultimo recibo pago servicio.- Declaración Jurada (Modelo 1).- Poder del representante.
3. <u>Cambios de titularidad</u> - Cónyuges, padres, hijos, hermanos.	<ul style="list-style-type: none">- Documento de Identidad- Conformidad del titular en la que conste Documento de Identidad.- Comprobante de parentesco.- Si no tiene conformidad completa Nota I.	<ul style="list-style-type: none">- Documento de Identidad.- Ultimo recibo pago servicio.- Conformidad del titular.- Si no tiene conformidad, Declaración Jurada (Modelo 1).

- Ultimo recibo pago servicios.
- Titulo propiedad o copia escritura certificada por Escribano donde conste que se halla en trámite de inscripción o contrato de locación sellado y recibo alquiler.
- Si es razón social, contrato respectivo y poder del representante.
- Fallecimiento titular.
 - Comprobante parentesco.
 - Acta defunción.
 - Conformidad familiares o form. 905.279.
 - Documento de Identidad.
 - Ultimo recibo pago servicios.
 - Documento de Identidad.
 - Ultimo recibo pago servicio.
 - Declaración Jurada (Modelo 1).
- Compra fondo de comercio.
 - Escritura inscripta en el organismo legal pertinente.
 - Documento de Identidad.
 - Ultimo recibo pago servicio.
 - Documento de Identidad.
 - Ultimo recibo pago servicio.
 - Declaración Jurada (Modelo 1).
- Por cesión del titular a favor del nuevo usuario.
 - Documento de Identidad.
 - Ultimo recibo pago servicio.
 - Conformidad del cedente.
 - Documento de Identidad.
 - Ultimo recibo pago servicio.
 - Conformidad del titular o Declaración Jurada (Modelo 1)
- Por acreditar uso y pago por un lapso no menor de 60 días.
 - Documento de Identidad.
 - Ultimos recibos pago servicio (por ese lapso).
 - Comprobante de locación o propiedad.
 - Documento de Identidad.
 - Ultimas facturas pago servicio (por ese lapso).
 - Declaración Jurada (Modelo 1)
- Documento de Identidad.
- Ultimo recibo pago servicio.
- Acta defunción.
- Declaración Jurada (Modelo 1).
- Documento de Identidad.
- Ultimo recibo pago servicio.
- Declaración Jurada (Modelo 1).
- Documento de Identidad.
- Ultimo recibo pago servicio.
- Conformidad del titular o Declaración Jurada (Modelo 1)
- Documento de Identidad.
- Ultimas facturas pago servicio (por ese lapso).
- Declaración Jurada (Modelo 1)

- Por incorporación del titular a una sociedad existente o que se constituye.

- Documento de Identidad.
- Ultimo recibo pago servicio.
- Conformidad del cedente.
- Contrato social.

- Documento de Identidad.
- Ultimo recibo pago servicio.
- Declaración Jurada (Modelo 1).

4. Generalidades

- No procede verificación domiciliaria de convalidación aunque se trate de cambio de nombre y domicilio simultáneamente.

- Las Jefaturas están facultadas a efectuar las verificaciones que correspondan, no obstante la aceptación de la documentación presentada.

5. Rehabilitación de servicios

- Documentos requeridos para formalizar solicitudes de nuevos servicios.

- Documentos requerido para formalizar solicitudes de nuevos servicios.

- Si corresponde regularizar titularidad debe solicitarse la documentación establecida en las presentes normas.

- Si corresponde regularizar titularidad debe solicitarse la documentación establecida en las presentes normas.

6. Transferencia de pedidos de Servicio Telefónico

- Conformidad del titular.

- Conformidad del titular.

- Documento de Identidad.

- Documento de Identidad.

- Comprobante de domicilio.

- Si no tiene conformidad, Declaración Jurada (Modelo 1).

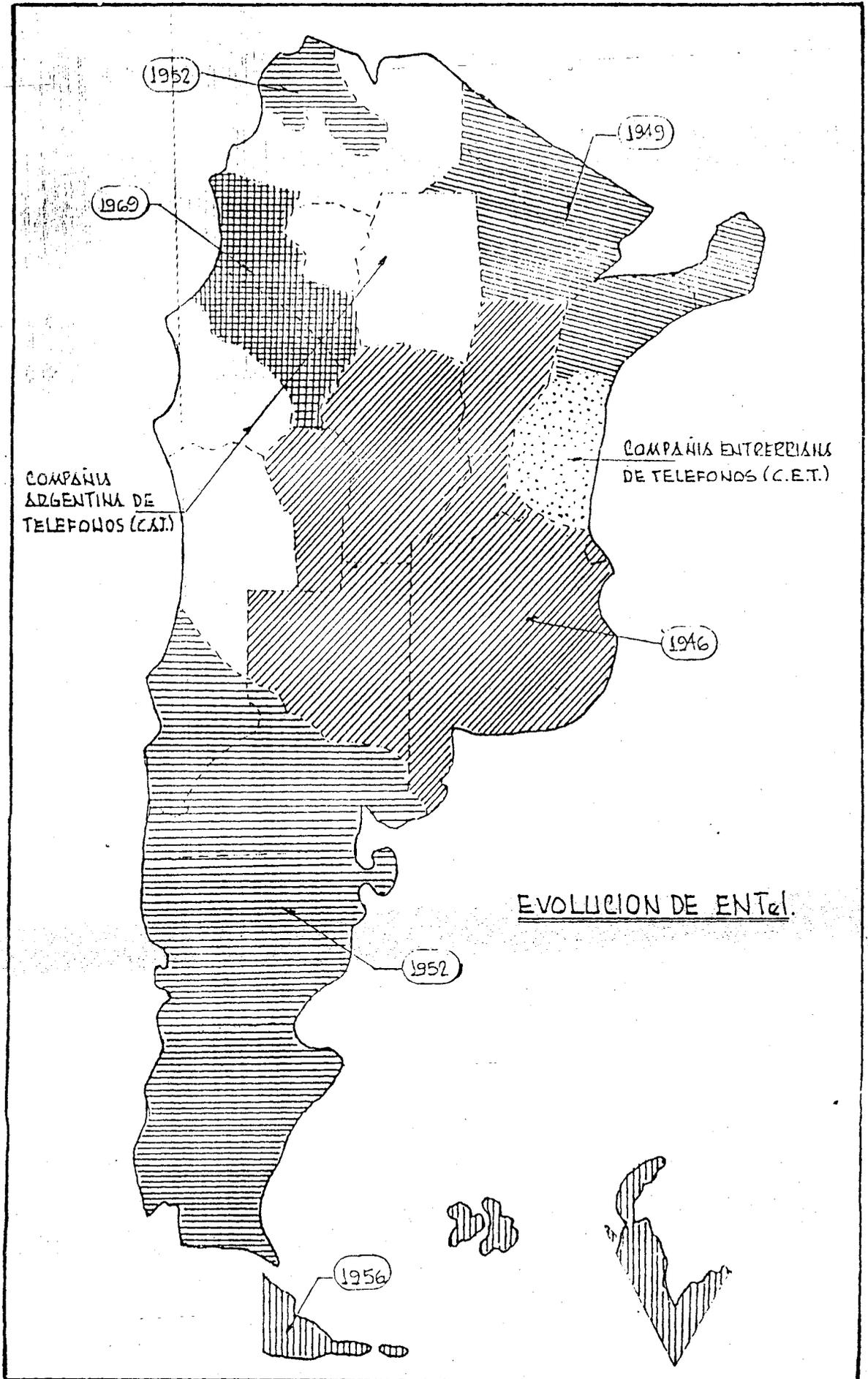
- Cargo cambio titularidad.

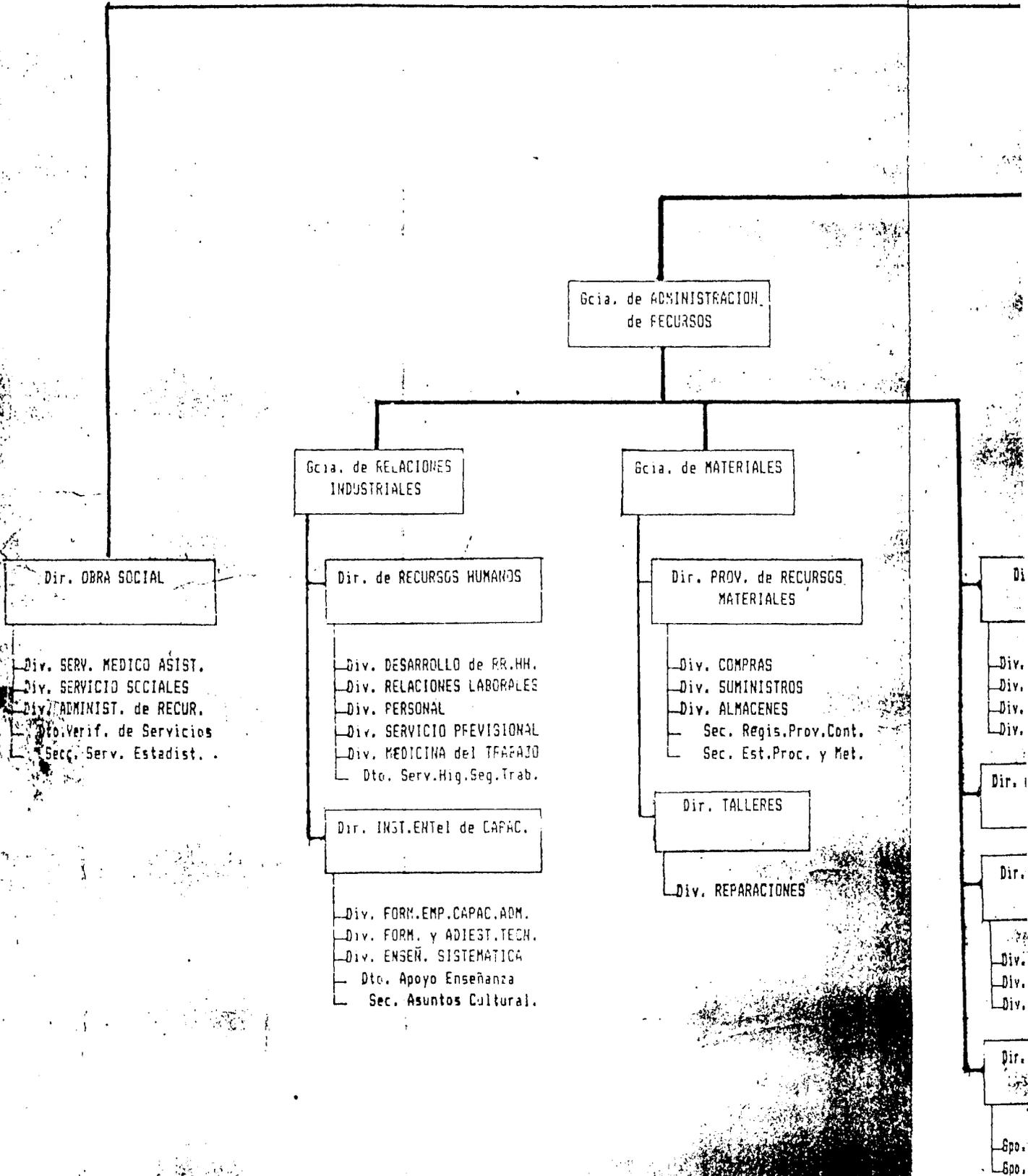
- Cargo cambio titularidad.

- Cargo de instalación (librados).

- Cargo de instalación (librados).

CUADRO I





ACION.

MATERIALES

PROV. de RECURSOS
MATERIALES

COMPRAS
SUMINISTROS
ALMACENES
Sec. Regis.Prov.Cont.
Sec. Est.Proc. y Met.

TALLERES

REPARACIONES

Gcia. de EXPLOTACION

Gcia. de SERVICIOS NACIO-
NALES e INTERNACIONALES

Gcia. REGIONAL CENTRO-

Dir. de INFORMATICA

- Div. SIST. en PRODUCCION
- Div. DESARROLLO de SIST.
- Div. COORDIN. INFORMATICA
- Div. CENTROS de COMPUTOS

Dir. de DEFENSA NACIONAL

Dir. ASESORIA LETRADA

- Div. ASUNTOS JUDICIALES
- Div. ASESORAM. JURIDICO
- Div. SUMARIOS

Dir. de ORG. y SISTEMAS

- Gpo. ORGANIZACION
- Gpo. SIST. ADMINISTRATIVOS

Dir. de SISTEMAS INTERNA-
CIONALES

- Div. EST. TER. BALCARCE
- Div. EST. TER. BOSQUE ALEGRE
- Div. CTRO. CONM. INTERNAC.

Div. SUPER. INTERNACIONAL

Dto. Prom. y Servicios.

Dto. Rel. c/Corresponsal.

Dir. de SERVICIOS NACIO-
NALES

- Div. SIST. NAC. de TELEDISC.
- Div. GDES. ENLACES
- Dto. Coord. Tec. y Presup.

Dir. de TELEINFORMATICA

- Div. TELEX y A.R.P.A.C
- Div. NUEVOS SERVICIOS

Dir. Area "A"

Dir. Area "B"

Dir. Area "C"

Dir. Area "D"

SECRETARIA R

Dir. de OPERAC.

- Div. SERVICIO T
- Div. SERVICIO C
- Div. SERV. MANT
- Sec. Contr. A

INTERVENCION

SUB-INTERVENCION

Gcia. de EXPLOTACION

SERVICIOS NACIONALES

SISTEMAS INTERNACIONALES

ER. BALCARCE
ER. BOSQUE ALEGRE
CONM. INTERNAC.

UPER. INTERNACIONAL

o. Prom. y Servicios.

o. Rel. c./Corresponsal.

SERVICIOS NACIONALES

T. NAC. de TELEDISC.
S. ENLACES
ord. Tec. y Presup.

TELEINFORMATICA

EX y A.R.P.A.C
EVOS SERVICIOS

Gcia. REGIONAL CENTRO

Dir. Area "A"

Dir. Area "B"

Dir. Area "C"

Dir. Area "D"

SECRETARIA REGIONAL

Dir. de OPERACIONES

Div. SERVICIO TRAFICO
Div. SERVICIO COMERCIAL
Div. SERV. MANTENIMIENTO
Sec. Contr. Assignac.

Dir. APOYO MANTENIMIENTO

Div. PROGRAMAS y RESULT/
Div. EST. PRCC. y METODOS
Dto. Superv. de Sistemas

Dir. APOYO TRAFICO

Div. PROG. y RESULTADOS
Div. EST. PROC. y METODOS
Dto. Apoyo Técnico

Dir. DE COMERCIALIZACION

Div. VENTAS ESPECIALES
Div. ING. de VENTAS
Div. VENTAS
Div. INVEST. DEL MERCADO
Div. R. ENTES PROV. y COOP.

Dir. COORD. EXPLOTACION

Div. CONST. REDES Y OBRAS

Dir. DE APOYO GENERAL

Gcia. de REGIONES del INTERIOR

Dir. GRUPO TELEFONIA RURAL

Div. TRAM
Div. SERV. RADIOELECTRICO

Dir. REGIONAL CORDOBA

Dir. REGIONAL SANTA FE

Dir. REGIONAL BS. AIRES

Dir. REGIONAL NORTE

(Comprende: Corrientes, Cha
La Rioja, Cata

Dir. REGIONAL SUR

(Comprende: Tierra del Fue
Rio Negro, Chub

UNIDAD AUTONOMA MISIONES

Gcia. de EXPANSION

Gcia. de PLANEAMIENTO y PROGRAMAS

Dir. DE PLANEAMIENTO

- Div. GPO. PLANIF. de REDES
- Div. GPO. EVALUAC. PROYECTOS
- Div. GRUPO SERVICIOS
- Div. GPO. TECN. OPERATIVO

Dir. PROYECTOS y PROGRAMAS

- Div. GPO. DES. REDES URBANAS
- Div. GPO. DES. de CONMUTAC.
- Div. GPO. DES. INTERURBANO
- Div. GPO. DES. INTERNACIONAL
- Div. PROGR. PRESUPUESTOS

Gcia. de CONTRATACIONES

Dir. de INGENIERIA

- Div. EQUIPOS URBANOS
- Div. EQUIPOS INTERURBANOS
- Dto. Presup. y Result.
- Dto. Fuerza e Instalac.
- Dto. Control Cont. Fac.
- Div. INFRAESTRUCT. CIVIL

Dir. de PLANTEL EXTERIOR

- Div. SUPERV. TECN. de REDES
- Div. REDES. URB. REGIONALES
- Gpo. SIST. de TRANS. y PROT.
- Dto. Redes Larga Dist.
- Div. CONSTRUCC. URB. REGION.
- Div. OBRAS POR CONTRATO

Dir. LABGRAT. de APOYO a la TECNOLOGIA e INDUSTRIA

- Div. DESAR. y APOYO IND.
- Div. ESTAND. NORMAS y MET.
- Div. DESAR. y APOYO TECNOL.
- Dto. Control de Calidad
- Dto. Especificaciones

AL

RICO

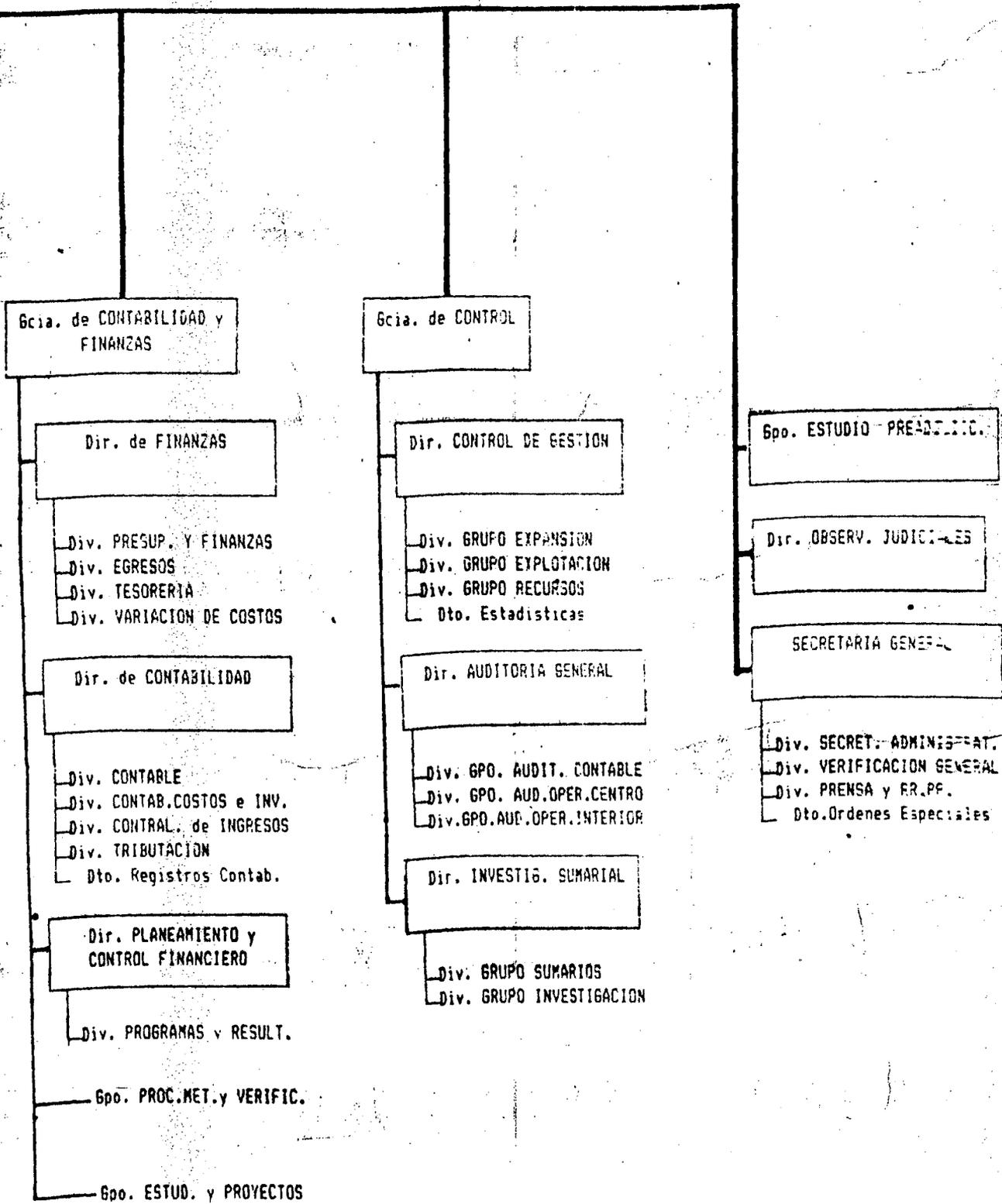
E

ES

s, Chaco, Formosa, Jujuy
Catamarca, San Luis

l Fuego, Misiones,
Chubut, Santa Cruz

IONES



Gcia. de CONTABILIDAD y FINANZAS

Dir. de FINANZAS

- Div. PRESUP. Y FINANZAS
- Div. EGRESOS
- Div. TESORERIA
- Div. VARIACION DE COSTOS

Dir. de CONTABILIDAD

- Div. CONTABLE
- Div. CONTAB. COSTOS e INV.
- Div. CONTRAL. de INGRESOS
- Div. TRIBUTACION
- Dto. Registros Contab.

Dir. PLANEAMIENTO y CONTROL FINANCIERO

- Div. PROGRAMAS y RESULT.

Gpo. PROC. MET. y VERIFIC.

Gpo. ESTUD. y PROYECTOS

Gcia. de CONTROL

Dir. CONTROL DE GESTION

- Div. GRUPO EXPANSION
- Div. GRUPO EXPLOTACION
- Div. GRUPO RECURSOS
- Dto. Estadísticas

Dir. AUDITORIA GENERAL

- Div. GPO. AUDIT. CONTABLE
- Div. GPO. AUD. OPER. CENTRO
- Div. GPO. AUD. OPER. INTERIOR

Dir. INVESTIG. SUMARIAL

- Div. GRUPO SUMARIOS
- Div. GRUPO INVESTIGACION

Gpo. ESTUDIO - PRESENTAC.

Dir. OBSERV. JUDICIALES

SECRETARIA GENERAL

- Div. SECRET. ADMINISTRAT.
- Div. VERIFICACION GENERAL
- Div. PRENSA y RR.PP.
- Dto. Ordenes Especiales

BIBLIOGRAFIA

- 1- BONEO, Horacio
s/f a "Diagnóstico del sistema de Empresas Públicas : notas sobre el marco teórico", Bs. As., Maestría en Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, mimeo.
- 2- BONEO, Horacio
s/f b "Variables a tener en cuenta en el diagnóstico organizacional", Bs. As., Maestría en Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, mimeo.
- 3- BOTTINELLI, Cristina S.
1989 "El Trabajo Final-Orientaciones", Maestría en Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, mimeo.
- 4- BREME, Hugo R.
1985 "Las Empresas Públicas argentinas y su control c gestión", Bs. As., Maestría en Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, mimeo.
- 5- C.A.I.
1988 "Una propuesta para la reorganización del sistema nacional de telecomunicaciones", Bs. As., Consejo Empresario Asesor, Cuaderno 15, Centro Argentino de Ingenieros.
- 6- C.A.I.
1989 "La informatización del Estado", Bs. As., Consejo Empresario Asesor, Cuaderno 22, Centro Argentino de Ingenieros.
- 7- CONSTITUCION DE LA NACION ARGENTINA Sancionado por el Soberano Congreso General Constituyente el 1 de mayo de 1853, con las reformas introducidas por las Convenciones Nacionales de 1860, 1866, 1898 y 1957, Bs. As., Ediciones Macchi.
- 8- CHILLON MEDINA, J.-NAVARRO RODRIGUEZ, E. "Los nuevos servicios y las tendencias del moderno Derecho de las telecomunicaciones", Revista de Telecomunicaciones de la Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones, (AHCJET), Madrid Año VI, N° 28, Enero/Febrero 1988.
- 9- DE BENITO, Fernando
1988 "El cambio de imagen corporativa en British Telecom", Revista de Telecomunicaciones de la AHCJET Madrid, Año VI, N° 31, Julio/Agosto 1988.

- 10- DREIHAUPT, Klaus F.
1988
"Problemas actuales en la Administración Pública-Teoría y Comparación de la práctica argentino alemana", Bs. As., Maestría en Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, mimeo.
- 11- E.N.T.E.L.
1979
"Resolución N° 353 A.G. ENTEL/79", Normas de Procedimiento para la atención de Pedidos Nuevos, Cambios de Domicilio y Transferencias de Titularidad.
- 12- E.N.T.E.L.
1980
"Telecomunicaciones para el desarrollo. La transformación tecnológica argentina", Bs.As., Empresa Nacional de Telecomunicaciones.
- 13- E.N.T.E.L.
1981
"100° Aniversario del Servicio Telefónico en la Argentina", Bs. As., Marchand Editores.
- 14- E.N.T.E.L.
1984
"Resolución N° 523 A.G. ENTEL/84", Normas de Procedimiento para la atención de Pedidos Nuevos, Cambios de Domicilio y Transferencias de Titularidad.
- 15- E.N.T.E.L.
1985
"Compendio de disposiciones básicas sobre los servicios de telecomunicaciones", Edición N° 1, Bs. As., Dirección Comercial, Gerencia de Operaciones.
- 16- E.N.T.E.L.
1986
"Memoria Empresarial y Balance 1985", Bs. As., Grupo Planes/Dirección Control de Gestión/Gerencia de Control.
- 17- E.N.T.E.L.
1987
"Memoria Empresarial y Balance 1986", Bs. As., Grupo Planes/Dirección Control de Gestión/Gerencia de Control.
- 18- E.N.T.E.L.
1988
"Resolución N° 114 A.G. ENTEL/88", Normas de Procedimiento para la atención de Pedidos Nuevos, Cambios de Domicilio y Transferencias de Titularidad.
- 19- E.N.T.E.L.
1989
"Síntesis Estadística Mensual", Bs. As., Departamento Estadística, Mayo 1989.
- 20- FELCMAN, Isidoro
1980
"Burocracia Pública : tecnología informática, transformación cultural y condicionantes políticos", Bs. As., mimeo.

- 21- FELDMAN, Isidoro
1982 "Tipologías de situaciones de Diagnóstico Organizacional", Bs. As., CIDES-DEA.
- 22- F.I.E.L.
1986 "Sector Transporte y Comunicaciones", en Gasto Público, Propuestas de Reforma del Sector Público Argentino", Bs.As., Tomo V, Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas.
- 23- FUNDACION STANDARD ELECTRIC ARGENTINA
1979 "Historia de las comunicaciones argentinas", Bs. As., Fundación Standard Electric Argentina.
- 24- GONGORA, Norberto
1985 "Apuntes para el análisis organizacional", Bs. Secretaría de la Función Pública.
- 25- GONZALEZ ROJAS, Isidro et al.
1988 "Empresa Nacional de Telecomunicaciones", Caso perteneciente al Seminario sobre Tecnologías Administrativas, Bs. As., Maestría en Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, mimeo.
- 26- KARPF, Luis
1980 "Una aproximación a las organizaciones: sus procesos", en Altschul y otros: "La organización nuevas perspectivas para su conocimiento", Bs. Layetana Ediciones.
- 27- KELLEHER, K.-CROSS, T.
1985 "Teleconferencing. Linking people together electronically", Englewood Cliffs, N.J., Prentice H
- 28- P.E.N.
1936 "Decreto N° 91.698".
- 29- P.E.N.
1943 "Decreto N°10.467".
- 30- P.E.N.
1951 "Decreto N° 7.027".
- 31- P.E.N.
1969 "Decreto N° 8.599".
- 32- P.E.N.
1980 a "Ley N° 22.285"- Ley Nacional de Radiodifusión.
- 33- P.E.N.
1980 b "Ley N° 19.798"- Ley Nacional de Telecomunicaciones".

- 34- P.E.N. "Decreto N° 2.048"
1987
- 35- P.E.N. "Decreto N° 237".
1988 a
- 36- P.E.N. "Decreto N° 561".
1988 b
- 37- PETERS, T.J.-WATERMAN, Jr., R.H. "En busca de la excelencia", 1° ed., Bs. As.
1982 Editorial Atlántida S.A.
- 38- PODESTA CASTRO J.-LUCHESSA H. "Diagnóstico, evaluación sistemática de los
1973 problemas de la empresa", Bs. As., Ediciones Marchi.
- 39- SECRETARIA DE LA FUNCION PUBLICA "Guía Orientadora de Trámites", Bs. As., Pr
1987 sidencia de la Nación, Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- 40- SECRETARIA DE LA FUNCION PUBLICA "Listado de Propuestas recibidas en el mar
1989 co del Decreto N° 2.048/87", Temas 20, 21 y 25, Bs. As., Secretaría de la Función Pública, Presidencia de la Nación.
- 41- S.E.G.B.A. "Telegestión Clientela", Sucursal Norte, Zona Pi
1989 loto, Bs. As., Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires S.A.
- 42- UGALDE, Alberto "Las Empresas Públicas en la Argentina", Bs. As.
1984 Ediciones El Cronista Comercial.