

Experiencia de la Dirección General de Carrera Administrativa, DIGECA, en el marco de la Modernización del Estado de la República de Panamá*

Arnulfo A. de León V.**

PUNTUALIZA QUE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA, DIGECA, ES UN ORGANISMO NORMATIVO Y EJECUTIVO DE LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS QUE DICTA EL PODER EJECUTIVO. LA LEY No. 9 VIENE A REGULAR LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS, ESTABLECIENDO UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE SE FUNDAMENTA EN EL MÉRITO Y EN EL DESEMPEÑO EFICIENTE.

PALABRAS CLAVES: MODERNIZACIÓN DEL ESTADO / DIGECA / CARRERA ADMINISTRATIVA / FUNCIONARIOS PÚBLICOS / RECURSOS HUMANOS / PANAMÁ

Antecedentes

El tema de "Carrera Administrativa" aparece por primera vez

en el Código Administrativo de 1917. Con la Constitución Nacional de 1941, se dio inicio a los intentos por crear un servicio público basado en el mérito, cuando en dicha excerta legal se determina que la "ley establecerá y reglamentará la Carrera Administrativa para aquellos servidores públicos que determine la propia Ley".

Posteriormente con la Constitución de 1946, se sientan las bases para la creación de la Ley de Carrera Administrativa, fundamentada en los siguientes principios:

* Documento presentado en el XIII Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana: "Globalización, Buen Gobierno y Función Pública", realizado del 27 al 29 de setiembre del 2006, en Guatemala, República de Guatemala, y organizado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, y la Oficina Nacional de Servicio Civil, ONSEC, de la Presidencia de la República de Guatemala.

** Director de Investigaciones, Centre National de la Recherche Scientifique, CNRS.

Recibido: 31 de agosto del 2006.

Acceptado: 24 de noviembre del 2006.

- *Principio de la independencia institucional:* los funcionarios están al servicio del Estado y

no de los partidos o colectivos políticos.

- *Principio de la libertad política:* se prohíbe el proselitismo en lugares y horas de trabajo, lo que será sancionado por la Ley.
- *Principio de selección y estabilidad de los empleados públicos:* la ley determina las condiciones de ingreso en la administración pública, los deberes de los funcionarios públicos, los recursos contra las resoluciones que los afecten, las reglas que regulen la permanencia, el ascenso, suspensión, traslado, cesantía y jubilación.
- *Principio del debido proceso:* ninguna investigación sobre irregularidades, omisiones y delitos se considerarán concluidas, mientras el inculpado no pueda presentar sus descargos y articular su defensa.

Mediante el Decreto Ley No. 11 del 16 de setiembre de 1955, se aprobó en Panamá la primera Ley sobre Carrera Administrativa, donde entre otras cosas, se aprobaron las siguientes materias:

1. Procedimiento Especial de Ingreso

- a) Empleados con más de treinta meses continuos en el puesto o cargo, se

mantenían como empleados regulares, sin necesidad de examen.

- b) Empleados con menos de treinta meses en el puesto permanecían en sus cargos, siempre y cuando satisficieran los requisitos mínimos de un examen especial de ingreso.

2. Procedimiento Ordinario de Ingreso o Ascenso

Se regía por exámenes de libre oposición, escritos u orales y evaluación de adiestramiento, preparación académica, experiencia y habilidad del solicitante.

Posteriormente se implementó la Ley No. 4 del 13 de enero de 1961, sobre Administración de Personal al Servicio del Estado.

Esta Ley con referencia al Decreto Ley No. 11 del 16 de setiembre de 1955 presentó las siguientes modificaciones:

1. En materia de estructura, se creó por ley, el Departamento de Administración de Personal.
2. Clasificación de Puestos.
3. Ingreso a la Carrera Administrativa.
 - a) Procedimiento Ordinario de Ingreso.

b) Procedimiento Especial de ingreso.

Se legaliza la obligación por parte del Estado, del adiestramiento a los servidores públicos, antes de la presentación de los exámenes de capacidad para el ejercicio del cargo.

El Decreto No. 55 del 12 de setiembre de 1961, reglamentó la prueba de suficiencia que debían pasar los empleados de las dependencias incorporadas a la Carrera Administrativa.

El Decreto Ley No. 7 del 5 de julio de 1962, sobre Clasificación y Retribución de Puestos.

La Ley No. 36 del 31 de diciembre de 1965, por la cual se subrogan disposiciones del Decreto Ley No. 7 de 1962, se aumentan los sueldos y demás emolumentos de servidores públicos, y se dictan otras medidas.

El 30 de marzo de 1969, bajo el régimen de los militares, entró en vigencia el Decreto de Gabinete No. 137, que reformó la Ley No. 4 de 1961, y el Decreto Ley No. 7 de 1962, sobre administración de personal.

Con el Decreto de Gabinete No. 137 de 1969, se dejaron sin efecto los certificados de ingreso a la Carrera Administrativa otorgados sin sujeción a las disposiciones legales que regían la materia, es decir, los decretos emitidos desde enero hasta setiembre de 1968, los que fueron once en total. Igualmente se modi-

ficó el procedimiento de reclutamiento, selección y nombramiento, dando la oportunidad sin derogar la Ley de Carrera Administrativa, al ingreso de la administración pública de nuevos servidores públicos, sin la necesidad de concursar.

En la Constitución Política de la República de Panamá de 1972, reformada por los actos reformativos de 1978 y por el acto constitucional de 1983, se realizaron importantes aportes en materia de recursos humanos del Estado, contemplados en el Título XI, referente a los servidores públicos.

Es así como luego de ingentes esfuerzos por dotar al país de un cuerpo normativo serio y responsable, el 20 de junio de 1994 entra en vigencia la Ley No. 9, la que establece y regula la Carrera Administrativa, y desde ese momento se reinicia un proceso histórico en la vida de la Nación, que busca regular los derechos de los servidores públicos, estableciendo un Sistema de Administración de Recursos Humanos fundamentado en el mérito, el desempeño eficiente, así como la implantación de un sistema que produzca el mejor servicio público, y que proteja al servidor público de Carrera Administrativa.

Objetivos de la Ley No. 9 del 20 de junio de 1994

Desarrolla los Capítulos 1°, 2°, 3° y 4° del Título XI de la

Constitución Política de la República de Panamá, que regula los derechos y deberes de los servidores públicos, especialmente los de Carrera Administrativa en sus relaciones con la administración pública, y establece un Sistema de Administración de Recursos Humanos para estructurar, sobre la base de méritos y eficiencia, los procedimientos y las normas aplicables a los servidores públicos. Ver Anexo No. 1.

- Garantizar que la administración de los recursos humanos del sector público se fundamente en el desempeño eficiente, el trato justo, el desarrollo profesional integral, la remuneración adecuada a la realidad socioeconómica del país, las oportunidades de promoción, así como todo aquello que garantice dentro del servicio público un ambiente de trabajo exento de presiones políticas, libre de temor que propenda a la fluidez de ideas, y que permita contar con servidores públicos dignos, con conciencia de su papel al servicio de la sociedad.
- Promover el ingreso y la retención de los servidores públicos que se distinguen por su idoneidad, competencia, lealtad, honestidad y moralidad, que son cualidades necesarias para ocupar los cargos públicos que ampara esta ley y sus reglamentos.

- Establecer un sistema que produzca el mejor servicio público y que proteja al servidor público de Carrera Administrativa en sus funciones de la presiones de la política partidista; y que garantice a los que obtienen el mandato popular llevar adelante su Programa de Gobierno.

Actualmente la DIGECA funciona como un programa del Ministerio de la Presidencia; sin embargo, cuenta con una Estructura Organizativa aprobada en 1996 por la Junta Técnica de Carrera Administrativa, Órgano Superior de Carrera Administrativa, no formalizada y con una Organización Funcional Real Operativa, conformada por un Director General quien dirige y coordina la institución, haciendo cumplir las políticas de recursos humanos del sector público, en base a la normativa legal y directrices del Órgano Ejecutivo, una Subdirectora General y Direcciones Ejecutivas Institucionales a cargo de las siguientes Unidades Administrativas:

- Dirección de Control de Gestión y Planificación.
- Dirección de Administración de Recursos Humanos.
- Dirección de Capacitación y Desarrollo del Servidor Público.
- Dirección de Relaciones Laborales y Bienestar del Servidor Público.

- Coordinación de Asesoría Legal.
- Administración.

Para cumplir con la misión de la DIGECA que reza así:

“Dar cumplimiento al Título XI de la Constitución Política de la República de Panamá actuando como organismo normativo y ejecutivo de las políticas de recursos humanos, que dicta el Órgano Ejecutivo permanente-

mente a nivel nacional con los recursos humanos, materiales y financieros que le asigne el Estado para fundamentar científicamente la administración de los recursos humanos del sector público en el mérito y la eficiencia”.

Y con la función de fundamentar en métodos científicos la administración de recursos humanos asignada por Ley, y en consecuencia, de sus facultades, se realizan las siguientes funciones:

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA

- Diseñar el sistema de administración de recursos humanos, su organización, programas y mecanismo de ejecución, información, evaluación y control.
- Dictar los reglamentos, sistemas y procedimientos que faciliten la puesta en práctica de las medidas y disposiciones señaladas en la presente ley.
- Ejecutar las políticas de recursos humanos del sector público basadas en las directrices del Órgano Ejecutivo.
- Presentar al Ejecutivo el Anteproyecto de Ley General de Sueldos y/o sus modificaciones, en los que se regirá la administración pública.
- Administrar el régimen de salarios e incentivos y fiscalizar el régimen disciplinario.
- Dirigir los programas de evaluación de desempeño y productividad; la capacitación y desarrollo de recursos humanos; los procedimientos de ascensos y traslados; y la terminación del ejercicio de la función pública.
- Supervisar las condiciones de seguridad, higiene y bienestar de los servidores públicos.
- Autorizar la creación de los cargos de Carrera Administrativa, y conferir el certificado de estatus respectivo a quienes cumplan los requisitos para ser considerados como tales servidores públicos.

Continúa...

...viene

- Colaborar con las carreras públicas establecidas por la Constitución y la ley en aspectos técnicos comunes.
- Informar, por los conductos regulares, a los Órganos Ejecutivo y Legislativo la evolución y control del Sistema de Carrera Administrativa.
- Brindar apoyo a la Junta de Apelación y Conciliación, con el propósito de garantizar la efectividad de los derechos consagrados en la presente ley.
- Ejercer los demás deberes y atribuciones que le confieren esta ley y sus reglamentos.

Fuente: Título XI de la Constitución Política de la República de Panamá.

Se cuenta con un presupuesto de B/.1,135,216 para el 2006. El recurso tecnológico consiste en veintiocho computadoras y un servidor, además sesenta y cuatro servidores públicos, dispuestos a lograr los objetivos propuestos.

En este período fue necesario el nombramiento de los integrantes de la Junta Técnica de Carrera Administrativa y la Junta de Apelación y Conciliación de Carrera Administrativa, porque los períodos de los integrantes de estas Juntas estaban vencidos y sin la conformación de estos Órganos, el trabajo de la DIGECA, quedaba inconcluso.

Actualmente, ambas están funcionando en su área específica de trabajo, definida por la Ley No. 9 del 20 de junio de 1994.

Una vez integradas ambas Juntas y funcionando los cuatro Órganos de Carrera Administrativa: Junta Técnica de Carrera Administrativa, Junta de Apelación y Conciliación de Carrera Adminis-

trativa, Dirección General de Carrera Administrativa, DIGECA, y Oficinas Institucionales de Carrera Administrativa, estas instancias estaban listas para iniciar los procesos e implementación del Régimen de Carrera Administrativa.

Procedimiento especial de ingresos

Producto de la directriz del Ejecutivo por medio de la Resolución de Gabinete No. 122 de 1999, en la que se le daba autoridad al Director de Carrera Administrativa a revisar las acreditaciones efectuadas de 1997 a 1999, a desacreditar servidores públicos que no fueran acreditados de acuerdo a la ley, y que trajo como consecuencia la desacreditación de 2.826 funcionarios. La DIGECA no contaba con credibilidad para desarrollar el sistema, es por ello que lo primero que se hizo fue iniciar con el Proceso Especial de Ingreso, que

consiste en un Proceso Excepcional diseñado para regular la incorporación de los servidores públicos en funciones al Régimen de Carrera Administrativa.

Así se tomó al Ministerio de Salud como institución piloto por ser un ministerio con un número considerable de funcionarios, y se asignaron siete analistas de la DIGECA para que trabajaran en este ministerio, cumpliendo todos los procesos previos hasta culminar con 677 servidores públicos acreditados el 18 de agosto del 2005, con la asistencia del Excelentísimo Señor Presidente de la República, Licenciado Martín Torrijos.

Una vez efectuada estas acreditaciones, un número considerable de jefes de las entidades gubernamentales solicitaron que sus funcionarios ingresaran al Sistema. Con la nueva experiencia acumulada se dividió a los analistas por instituciones, con el propósito de poder acreditar la mayor cantidad de servidores públicos al Sistema de Carrera Administrativa. De igual manera, se cumplieron cada una de las etapas y procesos para que el 22 de agosto del 2006, se unieran a los servidores públicos ya acreditados, cuarenta y dos servidores del Ministerio de Vivienda, 591 de la Lotería Nacional de Beneficencia, setenta del Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos, 183 del Ministerio de Gobierno y Justicia, 456 del Ministerio de Desarrollo Agropecuario, 142 del Instituto Nacional de Cultura

y noventa y seis del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, haciendo un total de 2.257 servidores públicos acreditados este año, que sumado a los ya acreditados hasta agosto de 1999, hacen un gran total de 9.839 a la fecha.

POBLACIÓN ACREDITADA DE SERVIDORES PÚBLICOS

Períodos	Cantidades
1998 - 1999	7.582
2005 (*)	677
2006	1.580
TOTAL	9.839

(*) Plan Piloto con el Ministerio de Salud.

Este Programa de Acreditación continuará hasta culminar con 30.000 servidores públicos para el 2008.

Programa de sensibilización

Como se mencionó, con el ingreso de los funcionarios del

Ministerio de Salud al Sistema de Carrera Administrativa, se incrementó el interés de las instituciones gubernamentales para que los servidores públicos ingresen al Sistema de Carrera Administrativa, por lo que paralelo a la aplicación del Proceso Especial de Ingresos en las instituciones mencionadas anteriormente, se asignó a un grupo de analistas para que trabajaran con veintiocho instituciones restantes, con el propósito de que los servidores de éstas conocieran el Plan Estratégico para la Aplicación del Procedimiento Especial de Ingreso, y los compromisos que deben adquirir las instituciones y sus autoridades para que este proceso pueda aplicarse, sin descuidar las etapas que hay que cumplir para el desarrollo del mismo, y que se enumeran a continuación:

- a) *Capacitación* sobre la Ley y Normativa que se brinda a las autoridades, mandos medios y personal de base de las instituciones.
- b) *Sensibilización y logística*: relacionada con la orientación que se ofrece a las autoridades acerca de los objetivos del Proceso Especial de Ingreso, y el apoyo que se requiere de ellos para la aplicación del Proceso Especial de Ingreso.
- c) *Diagnóstico Institucional sobre la Organización de los Recursos Humanos*: relacionada con la obligación de

ordenar las instituciones en cuanto a su estructura de organización.

- d) *Elaboración de Manuales de Clases Ocupacionales*: se refiere al ordenamiento de todos los puestos a través de su correcta clasificación, y la identificación del desempeño laboral de cada servidor público.
- e) *Auditoría*: previa a la aplicación del Proceso Especial de Ingreso, es necesario contar con los instrumentos de trabajos para la aplicación del Proceso Especial de Ingreso.
- f) *Aplicación del Procesos Especial de Ingreso*: se refiere a la adaptación de las disposiciones legales a través de la cual se ingresan a los servidores públicos al Régimen de Carrera Administrativa, que están contempladas en la Ley No. 9 del 20 de junio de 1994 y el Decreto No. 222 del 17 de setiembre de 1997.

Evaluación del desempeño

Actualmente se cuenta con un número considerable de servidores públicos acreditados al Régimen de Carrera Administrativa, lo que requiere de un Sistema de Evaluación del Desempeño Institucionalizado que sirva como base a los Sistemas de Retribución, Incentivos,

Capacitación y Destitución, por lo que se contrató un Consultor que trabajó en conjunto con los analistas responsables del desarrollo de este subsistema en la DIGECA, para desarrollar el Instrumento de Evaluación del Desempeño, realizándose una prueba experimental del mismo con expertos para validarlo. Se tiene pendiente la aplicación del Instrumento en tres instituciones pilotos, por lo que se requiere capacitar a evaluadores y evaluados, así como realizar la divulgación del programa.

La fase de experimentación está pendiente hasta que las instituciones seleccionadas estén listas y pueda llevarse a cabo la misma.

De igual manera se está trabajando en el Soporte Informático de este Subsistema, el que debe estar funcionando plenamente en diciembre del 2006, previa capacitación y divulgación.

Procedimiento Ordinario de Ingreso

Este es el procedimiento regular para incorporarse al Sistema de Carrera Administrativa, es por ello que se orientó a realizar pasantías de nuestros funcionarios en instituciones donde se están llevando a cabo Programas de Reclutamiento y Selección. De igual manera se recibió de distintas empresas *software* de pruebas psicológicas, y a lo interno se ha avocado al diseño de formularios y elaboración de la

Propuesta Completa sobre Reclutamiento y Selección, con el propósito de que una vez aprobados estos documentos por la Junta Técnica de Carrera Administrativa, pueda iniciarse el ingreso del personal idóneo a la Carrera Administrativa, por medio de este Procedimiento Ordinario, de manera que los mejores profesionales que tengan interés de formar parte del servicio público, puedan ingresar al mismo.

Informática

Actualmente se está trabajando en cada institución para instalar el programa que permita la captura inicial de los datos para la aplicación del Proceso Especial de Ingreso, y se está en la exploración de la base de datos, con el propósito de lograr la comunicación con las oficinas institucionales de recursos humanos de las entidades gubernamentales, con la Contraloría General de la República, con el Ministerio de Economía y Finanzas con el propósito de trabajar en línea con cada uno de ellos.

Primer Congreso Nacional de Administradores de Recursos Humanos para el Sistema de Carrera Pública y de Leyes Especiales

Con miras a lograr una visión unificada y ética de la gestión de los recursos humanos al servicio del Estado, por un período de dos días

se realizó un conversatorio que permitió evaluar los criterios técnicos aplicados en cada proceso de los Sistemas de Carreras que existen en la República de Panamá, los marcos normativos que formalizan su implementación, las capacidades de los organismos responsables de tal implantación, y el soporte informático que faciliten su gestión en el marco de los criterios dominantes como lo son el mérito, la transparencia, el comportamiento ético, la moralidad administrativa y la rendición de cuentas, con el propósito de incorporar y mantener los esfuerzos anticorrupción, como prácticas habituales en la gestión de gobierno, limitando con ello, el clientelismo y la discrecionalidad política en la gestión de los recursos humanos al servicio del Estado.

Requerimientos para la implementación del Sistema de Carrera Administrativa

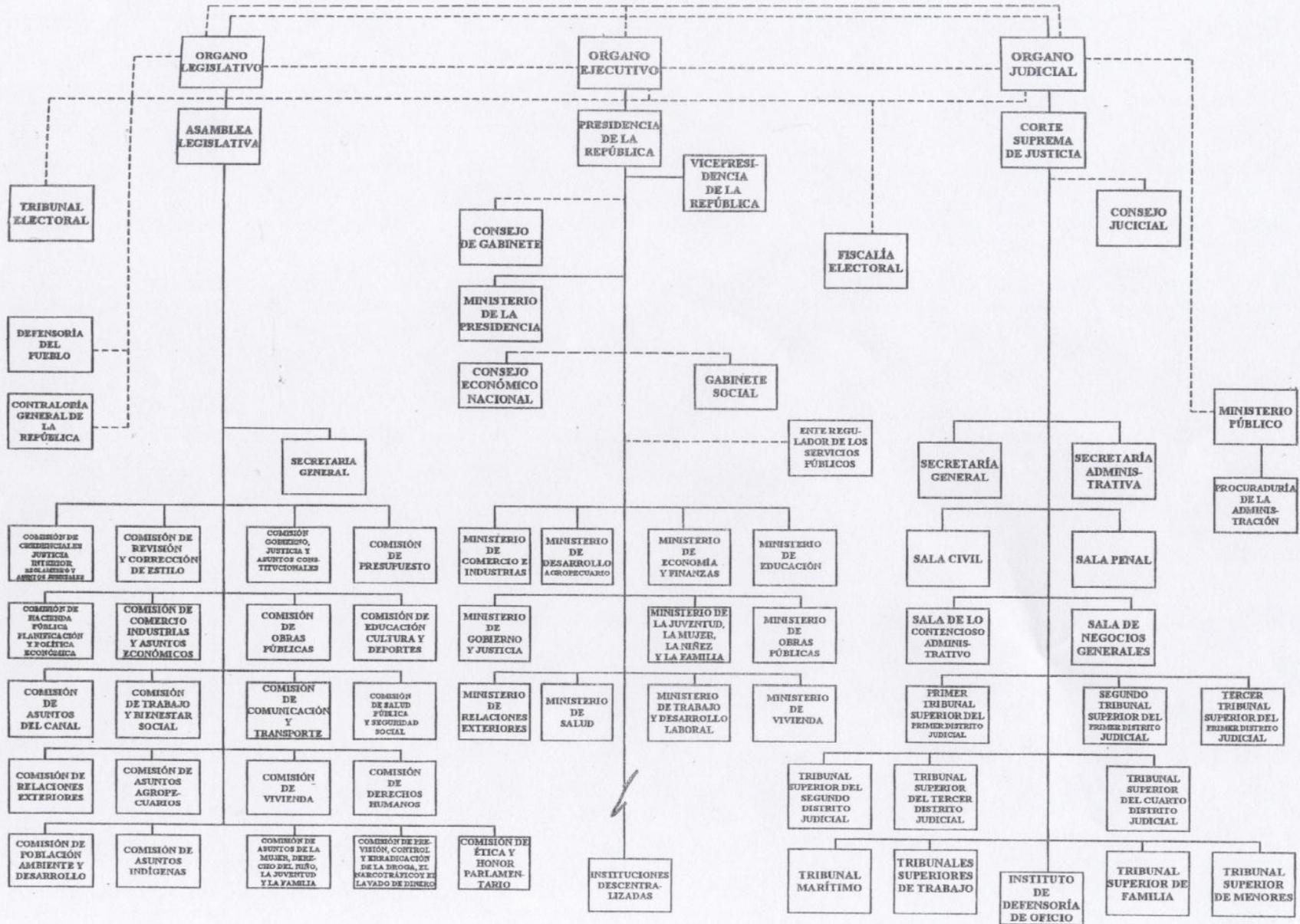
- Articular un instrumento de planificación, por medio del cual la DIGECA realice los estudios de las necesidades cualitativas y cuantitativas de recursos humanos del sector público a corto, mediano y largo plazo, los que deberán ser contratados con las capacidades internas de cada institución, a objeto de identificar las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias.

- Desarrollar instrumentos y Programas de Gestión de Recursos Humanos destinados a definir las características y condiciones del puesto, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlos, que cuenten con los perfiles de competencias elaboradas para cumplir con las exigencias del puesto del trabajo.
- El Anteproyecto de Ley General de Sueldos como componente obligatorio de un sistema de méritos, en donde se establezcan las Estructuras Salariales y Política de Retribución a los servidores públicos, de acuerdo a la clasificación de puestos y la asignación del grado salarial que determinan el salario básico de cada puesto.

Al terminar nuestra gestión se espera dejar bien cimentado e institucionalizado el Sistema de Carrera Administrativa, con el propósito de institucionalizar nuevos conceptos de gestión en el marco de la administración pública, mediante un Sistema de Méritos y Competencias que permita la producción de un mejor servicio estatal y un nivel de protección al servidor público ante las presiones político-partidista, pero manteniendo el profesionalismo, idoneidad de competencia, valores y ética a través de un desempeño eficiente en la prestación de servicios a la sociedad panameña ◇

ANEXO No. 1

ORGANIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ



CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ
TÍTULO XI
LEY No. 9 DEL 20 DE JUNIO DE 1994
(POR LA CUAL SE ESTABLECE Y REGULA LA CARRERA ADMINISTRATIVA)
DECRETO EJECUTIVO No. 222 DEL 12 DE SETIEMBRE DE 1997
(POR LA CUAL SE REGLAMENTA LA LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA)



MISIÓN:

Dar cumplimiento a lo establecido en el Título XI de la Constitución Política de la República de Panamá, actuando como organismo normativo y ejecutivo de las políticas de Recursos Humanos que dicte el Órgano Ejecutivo, permanentemente, a nivel nacional, con los recursos humanos, materiales y financieros que le asigne el Estado, para fundamentar científicamente la Administración de los Recursos Humanos del Sector Público en el mérito y la eficiencia.

OBJETIVOS DE LA LEY No. 9 DEL 20 DE JUNIO DE 1994

1



Garantizar que la administración de los recursos humanos del Sector Público se fundamente en el desempeño eficiente, el trato justo, el desarrollo profesional integral, la remuneración adecuada a la realidad socio-económica del país, las oportunidades de promoción, así como todo aquello que garantice dentro del servicio público un ambiente de trabajo exento de presiones políticas, libre de temor, que propenda a la fluidez de ideas y que permita contar con servidores públicos dignos, con conciencia de su papel al servicio de la sociedad.

2



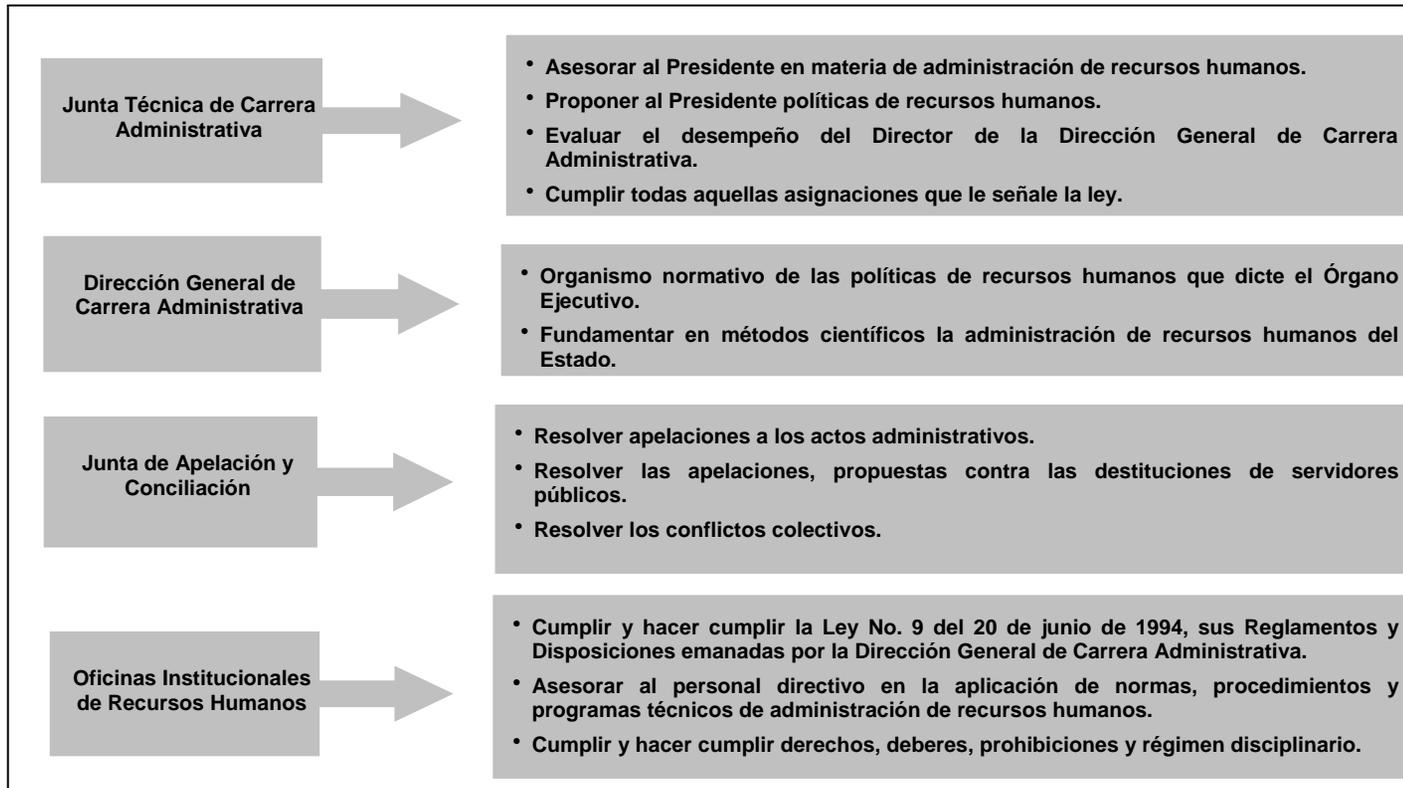
Promover el ingreso y la retención de los servidores públicos que se distingan por su idoneidad, competencia, lealtad, honestidad y moralidad, que son cualidades necesarias para ocupar los cargos públicos que ampara esta Ley y sus reglamentos.

3

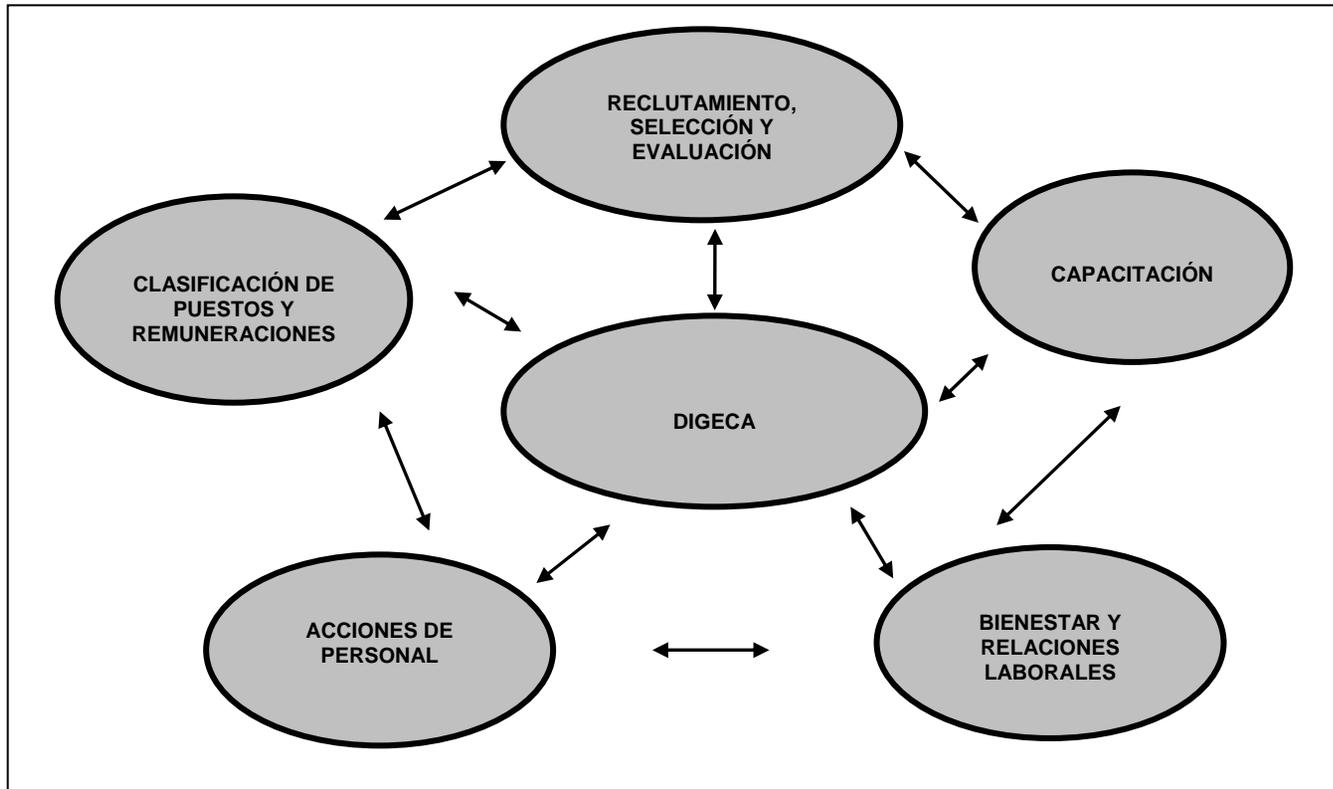


Establecer un sistema que produzca el mejor servicio público, y que proteja al servidor público de Carrera Administrativa en sus funciones de las presiones de la política partidista; y que garantice a los que obtienen el mandato popular llevar adelante su programa de Gobierno.

ÓRGANOS SUPERIORES DE CARRERA ADMINISTRATIVA ESTRUCTURA FUNCIONAL



PROGRAMAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA



RÉGIMEN DE CARRERA ADMINISTRATIVA PROCEDIMIENTOS DE INGRESO



**ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA
EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ**

1. CÓDIGO ADMINISTRATIVO DE 1917

- SURGE EL TEMA POR PRIMERA VEZ

2. CONSTITUCIÓN DE 1946

- SE SIENTAN BASES Y PRINCIPIOS
 - * INDEPENDENCIA INSTITUCIONAL
 - * LIBERTAD POLÍTICA
 - * ESTABILIDAD DE EMPLEADOS PÚBLICOS
 - * DEBIDO PROCESO

3. LEY 11 DE 16 DE SEPTIEMBRE 1955

- PRIMERA LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA

4. LEY 4 DE 13 DE ENERO DE 1961

- SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO

5. DECRETO LEY NO.7 DEL 5 DE JULIO DE 1962

- SOBRE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

6. CONSTITUCIÓN PÚBLICA DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ DE 1972

- REFORMAS Y APORTES EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS DEL ESTADO CONTEMPLADO EN EL TÍTULO XI

