

REVISTA  
DE  
ADMINISTRACION  
PUBLICA

25

BUENOS AIRES (ARGENTINA) ABRIL - JUNIO 1967

SECRETARIA DE ESTADO DE HACIENDA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA  
Hipólito Yrigoyen 250, piso IX, Of. 901 — T. E. 34 - 3512

### **Misión**

Centro de documentación, investigaciones y capacitación a nivel de plana mayor para contribuir a la solución de los problemas de macroadministración y gerencia que conciernen a la ejecución de los programas de desarrollo económico y social del país.

### **Funciones**

Realizar cursos de perfeccionamiento para altos funcionarios de la Administración, a nivel de posgraduado universitario, con el objeto de contribuir a la formación de la plana mayor en el servicio civil.

Realizar y estimular investigaciones sobre problemas concretos de la administración pública, con el objeto de facilitar su solución técnica más racional.

Promover entre los funcionarios y entidades públicas el intercambio y difusión de conocimientos y de técnicas y métodos modernos de organización y procedimientos administrativos.

Colaborar con los organismos de la Administración nacional, provincial o municipal del país, y promover el asesoramiento técnico que estos organismos estimen oportuno encomendarle para la mejor solución de los problemas de organización y funcionamiento de la administración pública.

Colaborar con los institutos, escuelas, colegios y asociaciones científicas del país y del extranjero, en cuanto pueda ser útil a los fines del intercambio y difusión de experiencias y conocimientos en materia de administración.

REVISTA DE ADMINISTRACION PUBLICA

COMITÉ ASESOR

RAÚL LUIS CARDÓN (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas), JOSÉ LUIS FRANGI (Dirección General del Servicio Civil de la Nación), J. C. RODRÍGUEZ ARIAS (Instituto para la Integración de América Latina), ALBERTO M. TANDURELLA (Consejo Nacional de Desarrollo) y MIGUEL TESÓN (Oficina Nacional del Presupuesto).

DIRECTOR

CARLOS ALBERTO YOUNG

SECRETARIA DE REDACCIÓN

JORGELINA A. CAILLET-BOIS DE VILLALOBOS

# REVISTA DE ADMINISTRACION PUBLICA

AÑO VII - Nº 25

BUENOS AIRES (ARGENTINA)

ABRIL-JUNIO 1967

## CONTENIDO

### EDITORIAL

La Ley de competencias .....	5
------------------------------	---

### COLABORACIONES

JOSÉ JAVIER DE LA CUESTA AVILA, <i>Organización y Métodos de Oficina</i> .....	9
OSCAR HORACIO ELÍA, <i>Algunas disposiciones referentes a la función pública dictadas entre los años 1816-1852</i> .....	21
CARLOS M. RODRÍGUEZ IBAÑEZ, <i>Archivos administrativos oficiales</i> .....	32
JUAN ROBERTO COMITÉ, <i>Roberto Gache: su visión de la Administración Pública</i> .....	48
RUBÉN C. A. CARDÓN, <i>Los tribunales de cuentas en el control de los gastos públicos</i> .....	52
BRUNO A. L. FANTONI, <i>La Ciencia de la Administración</i> .....	69
PETER F. DRUCKER, <i>¿Qué hemos aprendido sobre desarrollo económico y social?</i> .....	80

### PRACTICAS Y PROBLEMAS

Gráficos de simplificación de procedimientos .....	93
--	----

### LEGISLACION Y JURISPRUDENCIA

Ley Nº 17.271, <i>Competencias particulares para los Comandos en Jefe de las Fuerzas Armadas y Secretarías de Estado</i> .....	97
--	----

### INFÓRMACIONES Y COMENTARIOS

#### *Congresos y Conferencias*

Quinta reunión extraordinaria a nivel ministerial, realizada por el CIES (Con-Aires entre el 15 y 24 de febrero) .....	123
III Conferencia Interamericana extraordinaria de la OEA realizada en Buenos Aires entre el 15 y 24 de febrero .....	123
Reunión de Consulta de los Cancilleres de América .....	124
Conferencia de los Presidentes de América .....	125
 Reuniones de Gobernadores de todo el país	
Junta de Gobernadores de la región de desarrollo patagónico .....	126
Junta de Gobernadores de la región de desarrollo del Centro .....	126
Junta de Gobernadores del Noroeste Argentino .....	127
Junta de Gobernadores del Nordeste Argentino .....	127

IV Congreso Penitenciario de América Latina .....	127
Primer Congreso Nacional de la Industria .....	128
El ordenamiento urbano del Gran Buenos Aires .....	129
Guía de la Administración Pública Nacional .....	129
Becas para Brasil destinadas a candidatos de América .....	130

*Instituciones de estudio, entrenamiento y desarrollo:*

Curso de especialización en Derecho Administrativo para Graduados .....	131
Programa de Cooperación Técnica de la O.E.A. Curso Regular Interamericano de Capacitación en Administración Pública .....	132
Programa de Administración para Graduados (Universidad de Chile) .....	133
Cursos para la Defensa Nacional .....	134
Cursos sobre el desarrollo, en La Plata .....	135
Creación de una Escuela de Capacitación Técnica .....	135
Curso sobre Bienestar Rural .....	136
VI Jornadas Argentinas de Arquitectos .....	136
Plan de Comunicaciones en América Latina .....	136
Trabajos publicados en esta Revista (Nros. 21 a 24) .....	139

**BIBLIOGRAFIA**

*Comentarios:*

GUZMÁN VALDIVIA, ISAAC, <i>La ciencia de la administración</i> , México, 1966 .....	141
ETZIONI, AMITAI, <i>Organizaciones Modernas</i> , México, 1965 .....	147
<i>Noticias Bibliográficas</i> .....	150
<i>Revista de Revistas</i> .....	154
<i>Diccionario-Manual de Administración Pública</i> .....	163
<i>Fichero</i> .....	171

### LA LEY DE COMPETENCIAS

*La determinación del número de ministerios y de sus competencias es evidentemente un problema de división de trabajo, cualquiera sea el régimen que regule el funcionamiento y las facultades del poder administrador. Al analizar el origen de la institución de los ministerios se advierte, en la fuente, una secretaría de despacho de la autoridad ejecutiva, y luego subdivisiones fundadas sea en la especialización de determinadas tareas, sea en el cúmulo de funciones atribuidas a cualquiera de esas secretarías; y cuando ocurre esto último, siempre se trata de agrupar aquellas que presentan algunos rasgos comunes*

*De modo que, en definitiva, la especialización es la base en que se funda la distribución de competencias o división del trabajo a que nos referimos. Pero no es nada fácil determinar cómo se mide esa especialización: si por los fines que se persiguen o por los medios que se utilizan, o por ambos criterios a la vez.*

*Si consideramos únicamente las funciones que hacen a la existencia del Estado tendríamos los cinco ministerios de la ley que estuvo en vigencia hasta la reforma constitucional de 1898, esto es: Relaciones Exteriores, Defensa Nacional (entonces denominada Guerra), Interior, Hacienda Pública, Justicia. En esta distribución podemos advertir una coincidencia entre los fines que persigue cada sector y los medios que utiliza, aún en el caso de Interior, ministerio eminentemente político que agrupaba todo lo referente al bienestar general y a la seguridad interna. En aquellos países en que ha tenido origen la institución, notamos en general la misma subdivisión.*

*El aumento de las funciones del Estado moderno, su creciente complejidad, los adelantos de la técnica, el nacimiento de nuevas disciplinas, el descubrimiento*

de nuevos campos de actuación, la necesidad de acompañar las constantes transformaciones de la vida humana con los medios adecuados para encauzarla dentro de los principios rectores de nuestra civilización; la necesidad de mantener a la Nación en general en un nivel no inferior a las demás en cuanto a sus recursos para subsistir como Estado soberano, son otros tantos factores que han influido para atribuir jerarquía de Departamentos de Estado a conjuntos de actividades de particular relevancia frente a esa coyuntura. Este fenómeno se ha presentado en todos los países, y así se ha visto que paulatinamente los primitivos ministerios básicos se han ido subdividiendo y aquel número de cinco ha resultado en general insuficiente.

Un primer aspecto del problema es el que se refiere a la forma establecida para crear nuevos ministerios. En general son tres los sistemas: el de la Constitución, el de la ley, y el de las facultades del mismo poder administrador. El primero, que estuvo en vigor entre nosotros hasta el año pasado, es el más rígido y requiere la reforma constitucional para modificar el número de ministerios, y en algunos países hasta para modificar la competencia de los ministerios autorizados; el segundo deja librada a la decisión del poder legislativo la fijación del número y competencia de cada ministerio; el tercero, característico de los países de régimen parlamentario, atribuye esa determinación al poder ejecutivo surgido de la mayoría parlamentaria. Los tres sistemas tienen defensores y detractores y sus argumentos extremos oscilan entre la necesidad de asegurar la estabilidad de la estructura ministerial hasta la necesidad de adaptar la organización administrativa al criterio del órgano responsable de su conducción. En nuestro país el segundo sistema es el que ha sancionado la Revolución Argentina, modificando la norma constitucional vigente hasta entonces.

El otro aspecto que debe considerarse es el del criterio de distribución de las competencias. Puede afirmarse que ningún país ha seguido en esta materia un criterio único. Por de pronto aquellos que han debido afrontar crisis graves, bélicas o de otro origen, se han visto en la necesidad de crear ministerios para atender problemas de carácter transitorio, pero cuya magnitud impedía que fueran atendidos por los ministerios tradicionales. Vemos así ministerios para veteranos de guerra, para zonas ocupadas, para los problemas de minorías étnicas, para repatriación de connacionales, y otros de esa naturaleza. En estos casos el criterio ha sido la cantidad de asuntos de la misma índole que debían atenderse.

El criterio tradicional ha sido el de considerar el fin del organismo, coincidente con la especialización de los agentes que lo integran; los casos más patentes son los de los ministerios de relaciones exteriores con su personal diplomático y los de defensa nacional con su personal militar. Pero al imponerse la multiplicación de carteras por efecto de los factores a que aludimos anteriormente, han nacido los llamados ministerios técnicos, empezando por los de obras públicas, que agrupan en un solo sector administrativo el personal especializado y el material re-

querido para las obras de ingeniería civil, cualquiera sea su finalidad; los de energía atómica con las diversas finalidades de su empleo; los de combustibles, minería, transportes, etc., en los cuales lo que se tiene en vista no son los fines sino los medios que se utilizan.

Otro caso, que se da también en varios países, es el de carteras que se han creado para atender exclusivamente a una finalidad determinada, a las que se provee de los medios requeridos para cumplirla, inclusive para aquellas funciones de carácter auxiliar que escapan a su competencia específica. Ejemplo son los ministerios de salud pública que incluyen los servicios de ingeniería sanitaria, las construcciones hospitalarias, la producción de radioisótopos, etc., o los ministerios de educación que incluyen la atención médica de los educandos y las construcciones escolares. En algunos casos se trata de una distorsión de la organización administrativa derivada de la tendencia al "autoabastecimiento", pero en otros casos es consecuencia de la misma necesidad del servicio público que se debe atender y de su particular complejidad.

Es evidente que no puede trazarse una norma válida para todos los países y todas las épocas y que no se ha seguido, en los distintos países, sean o no desarrollados, un criterio único en esta materia.

Este problema de la distribución de las competencias ha sido encarado por nuestro país en una forma novedosa mediante las leyes números 16956 y 17271. Se han creado dos jerarquías de Departamentos de Estado: los ministerios y las secretarías. Los primeros planifican, coordinan y controlan; las segundas ejecutan. Corresponde a los primeros la fijación de políticas y por ello están orientados fundamentalmente a los fines. Las segundas, como ejecutoras, deben atender primordialmente a los medios empleados para el cumplimiento de aquellos fines.

Algo parecido se había intentado con la ley N° 14.439, pero el sistema no pudo funcionar debidamente, porque al asignarse jerarquía ministerial a los secretarios de estado, se violaba la norma constitucional vigente entonces. Además, la delimitación de funciones entre los ministerios y las secretarías de estado no estaba bien definida, y así se vio que el Ministerio de Economía asumió las funciones de la Secretaría de Finanzas al ser ésta suprimida, y que el Ministerio de Obras y Servicios Públicos tenía facultades para realizar obras públicas, en superposición evidente con la secretaría de estado del mismo nombre.

Ahora la delimitación es bien clara y el sistema resulta lógico y de fácil comprensión, aparte de que la norma legal tiene el respaldo constitucional. Como todo lo nuevo, ha de requerir del transcurso del tiempo para su correcta interpretación y aplicación, y también para corregir aquellas deficiencias que su aplicación práctica ponga de manifiesto.

### ORGANIZACION Y METODOS DE OFICINA

por JOSÉ JAVIER DE LA CUESTA AVILA

#### *Economía y eficiencia a través de las unidades O y M*

Cuando se recorren los diferentes departamentos que forman el Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña se encuentra repetidas en ellos una unidad de trabajo de características sumamente singulares, nos referimos a las Divisiones O y M.

¿A qué se debe esta proliferación de una fracción de actividad idéntica en áreas o sectores que cumplen finalidades tan diferentes?. Esta pregunta se agiganta cuando esta presencia es comprobada en empresas privadas dedicadas a la más larga gama de actividades en el campo comercial, industrial, etc., no escapando de esta generalización grupos tan especializados como son las universidades y las fuerzas armadas.

Este proceso se continúa en diferentes países, y bajo el nombre de "Systems and procedures" es reconocido en los Estados Unidos de América, "les Methodes" en Francia, y así, en países desarrollados o en vías de desarrollo en el mundo entero, aparece esta unidad que es hoy nuestro tema de estudio.

La denominación O y M es uno de los tantos saldos de la II Guerra Mundial, la misma se debe al Whitehall, año 1941, y su pro-

pósito está expresado en "estudiar los trabajos de oficina para diseñar estructuras y métodos que permiten aumentar la eficiencia, lograr economías y obtener más eficacia".

Los resultados obtenidos con su aplicación están expresados por su propio desarrollo. El hecho que está presente en tantas organizaciones, que su empleo es tan intenso en diferentes actividades y que sus técnicas son llevadas a cabo en campos tan diversos, está indicando los beneficios que se ha recogido del O y M.

### *Un método simple de aplicación práctica y racional*

Si quisiéramos referirnos con una fórmula complicada al proceso O y M nos encontraríamos chocando con la primer resultante de su aplicación, la simplificación. Los analistas O y M huyen de las tramas complicadas y difíciles de "entender", pues saben que únicamente lo sencillo es lo que promete éxito seguro.

Toda actividad O y M se divide en tres momentos claramente definibles y que nosotros reconoceremos por su lógica racional, a saber: el conocimiento del problema, la búsqueda de las soluciones y la determinación de la proposición.

Cuanto más se indague en el primer momento mejores serán las resultantes para el segundo y todo lo que se profundice en éste serán beneficios para el último.

El conocimiento del problema está indicando que no bastará con estudiarlo o analizarlo, se requiere "vivirlo". Es decir entrar en todas sus partes, incursionar por sus orígenes, observar sus modificaciones, seguir sus pasos y tratar de entender el por qué, cómo y cuándo de sus detalles.

La búsqueda de las soluciones consiste en observar las resultantes anteriores desde diferentes posiciones. Estas posiciones están basadas en la evolución alcanzada para realizar las tareas de oficina, los problemas que circunscriben el proceso, la experiencia de los analistas y la situación ambiental que existe en la organización.

Prácticamente podemos decir que no habrá dos soluciones idénticas a problemas aparentemente similares. Las soluciones perfectas muchas veces no lo son tanto cuando hay que llevarlas al campo de las realizaciones. Soluciones aparentemente convenientes y no satisfactoriamente estudiadas pueden ser el origen de otros problemas.

El momento de las proposiciones es valioso pues lleva a la ejecución toda la tarea realizada. Proponer es hacer ver la situación en la misma forma como la contempla el analista y motivar la decisión lógica resultante de aquella. El triunfo de la proposición comienza en el "convencimiento" y se desarrolla en la "colaboración".

Los estudios clásicos de O y M, fraccionan este proceso normalizado en los pasos siguientes; que son los que caracterizan a cualquier tipo de análisis:

- a) Recepción de la tarea. (Fijación del problema y determinación de las limitaciones).
- b) Recolección de la información. (Reunión de toda clase de antecedentes e interiorización del problema).
- c) Análisis. (Estudio con comprensión de la información).
- d) Definición de soluciones. (Diferentes formas de lograr la finalidad propuesta).
- e) Proposiciones. (Forma como puede lograrse el mejoramiento buscado).

### *Una forma de llevar adelante la tarea*

En una visita al Departamento del Tesoro Británico, donde funciona la central de O y M para el Gobierno Central del Reino Unido, interrogué al experimentado "civil servant" que nos acompañaba, sobre qué método de trabajo recomendaría a los analistas de O y M que trabajan en los estados mayores de las fuerzas armadas. Su respuesta fue una pregunta a su vez, ya que me pidió le indicara cual era la diferencia en el trabajo de oficina que se cumple en las fuerzas armadas con el común de cualquier organización pública y privada. Concluimos que las finalidades eran diferentes, pero que el detalle de procedimientos y actividades en las tareas que podían calificarse como de *oficina eran las mismas*. Modifiqué mi pregunta inicial, ampliándola a cualquier clase de organizaciones, y esta vez obtuve como contestación que: "Cualquier técnica de análisis que surja como la más conveniente de acuerdo a la tarea, a las circunstancias, al tipo de organización y a los conocimientos y experiencias del analista, pero... siempre que resulte simple". Es decir que volvíamos a quedar en los principios que fijan la teoría.

La recepción de la tarea es el mutuo entendimiento entre el que requiere el trabajo y el analista que lo realizará. Este momento es de-

terminante para el resto del proceso. Si no se llega a un acuerdo, todo lo que se realice de allí en adelante "podrá" estar errado. El analista estará gastando sus energías en "construir castillos en el aire" y el ejecutivo perderá su tiempo "soñando realizaciones imposibles". Esta falsa idea de la realidad obrará fundamentalmente en contra de la organización ya que ella será la que, en último análisis, perderá su tiempo, su dinero y su oportunidad. El prestigio del analista ante el ejecutivo es un factor importante a considerar. La recolección de información podrá adoptar formas tan variables como la búsqueda en archivos, el estudio de encuestas escritas o la toma de películas cinematográficas de procesos. En todos estos casos existe un real acercamiento al hombre que es el ejecutor de las actividades. La entrevista es, sin lugar a dudas, de todo el conglomerado de técnicas que podrá utilizar el analista, la que puede proporcionarle mejores respuestas a sus interrogantes. Esta es una verdadera aproximación al hombre y llegará tan profundamente como este lo permita o el analista sepa hacerlo. En este momento privará el orden, ya que se reúnen informaciones diversas y normalmente numerosas, que de no estar clasificadas, seleccionadas y calificadas, pueden ser, no una salida, sino una encrucijada. La habilidad del analista, su capacidad en "relaciones humanas", sus aptitudes O y M y su preparación se manifiestan en la realización de esta etapa.

El análisis del problema comienza con el saber claramente en que consiste, continúa con la determinación de sus puntos débiles y finaliza con la comparación de las posibilidades por sus ventajas y desventajas. En este análisis podrá emplearse como ayuda desde los modelos matemáticos hasta los más simples dibujos que se puedan realizar. Todos ellos tienen una misma finalidad, tratar de materializar las diversas soluciones para tener noción comparativa de las mismas. Los libros que se refieren a investigación operativa, medición del trabajo, etc., presentan una gran cantidad de procedimientos para ejecutar esta actividad.

En la definición de las soluciones juegan la imaginación y capacidad creadora en unión a los conocimientos y experiencia del analista para relacionar el problema con la situación de evolución ambiental, las conveniencias circunstanciales y las limitaciones impuestas. Toda solución que se elabore fuera de estas bases normalmente será impracticable. Generalmente no se deben buscar soluciones ideales, sino soluciones factibles. Este momento termina con el ordenamiento de las conclusiones de acuerdo a los beneficios resultantes del balance de ventajas y desventajas.

La etapa final de proposiciones ha sido llamada muchas veces como la "venta de la idea". Si se compara esta actividad con un normal proceso de venta de cualquier producto observaremos hasta dónde es verdadera esta denominación. Varios son los elementos que actúan para que se logre una aceptación. El primero es calidad, ya que las ideas malas son de muy difícil colocación y lógicamente producen el rechazo. El segundo es oportunidad, pues a pesar de ser una idea muy buena, no prospera en su difusión si es lanzada fuera de época, contra una modalidad imperante o como una actividad revolucionaria. El tercero debe ser atractiva, honesta, simple para entender y sobre todo ofreciendo beneficios tangibles. La suma de calidad, oportunidad y presentación pueden asegurar el éxito en la aceptación de las proposiciones.

### *Un remedio para muchas clases de enfermedades*

Cuando la penicilina, la estreptomocina y toda esa familia de drogas maravillosas abrieron un nuevo frente a la lucha contra los males del hombre, se pensó que se había llegado a la fórmula maravillosa. Sin embargo esto fue real para muchas clases de enfermedades, en cambio otras requieren otras soluciones, algunas de las cuales están aun fuera del alcance de los seres humanos.

El O y M aplicado en las oficinas de organizaciones de toda índole actúa en cierta forma como la penicilina en los humanos, ya que es la solución de algunos problemas, utilizando su componente principal, el "análisis". La técnica de análisis es aplicada con todo éxito en infinidad de actividades adquiriendo un nombre particular en cada caso. En el comercio podrá llamarse "análisis de mercado"; en las fuerzas armadas, "apreciación de la situación" y en las ciencias "investigación", pero siempre será un ordenamiento de hechos conocidos para valorarlos y adoptar una decisión.

Es por ello que muchas veces se confunde el O y M con una serie de otras técnicas que tienen, como hemos visto, delineamientos parecidos. Es así como se encuentra en oportunidades a analistas de O y M realizando estudios de "relaciones del trabajo", "análisis de materiales", etc. Su adiestramiento como analistas les permite incursionar con relativo éxito en ello, pero, en verdad, se están apartando de la idea que dio nacimiento a esta técnica: "estudiar los trabajos de oficina para mejorar sus procesos diseñando nuevas estructuras y métodos que

permitan aumentar la eficiencia, lograr economías y obtener más eficacia”.

Los campos en que O y M actúa preferentemente son los que estudian a las informaciones.

- a) La elaboración. (Particularmente el uso del formulario).
- b) Los procesos. (Particularmente los flujos de documentos y los elementos que ayudan la tarea del oficinista).
- c) La reproducción y copia.
- d) El control y su guarda. (Particularmente mesas de entrada y salida y archivos).

Las resultantes de estos estudios motivan:

- a) El uso del formulario.
- b) Los manuales de procedimientos y/o procesos.
- c) Las unidades de servicios comunes.

### *El Formulario*

La creación del formulario puede ser comparada con la actividad que se cumple para producir una máquina de propósitos permanente. Muchos de los éxitos que se obtienen en los procesos de O y M se basan en la inteligente utilización de formularios. Un buen formulario puede resultar la guía de un proceso, ser una ayuda para los operadores, aliviar las cargas de trabajo y proporcionar los objetivos de eficiencia, economía y eficacia de todo un trabajo O y M.

Las actividades que se siguen en este estudio son las ya descritas en párrafos anteriores, en este caso buscando:

- a) En la recolección de la información:
  - (1) Establecer y verificar el propósito del formulario.
  - (2) Determinar los datos que el mismo debe contener.
- b) En el proceso de análisis:
  - (1) Considerarlo de acuerdo a su uso. (Manual, con máquinas, por el público, etc.).
  - (2) Diseñarlo en base al proceso. (Orden de las actividades, etc.).
  - (3) Diagramarlo teniendo en cuenta su finalidad. (Información, archivo, etc.).
  - (4) Compararlo relacionando su aceptabilidad, duración, costo, etc.

c) En el proceso de definición:

- (1) Tener en cuenta la forma de empleo.
- (2) Observar la reacción del personal que lo utilizará.
- (3) Estudiar las causas de los errores que se cometen en su uso.

Una serie de buenos consejos para esta actividad puede encontrarse entre estos:

- a) Debe ser fácilmente identificado y reconocible por el personal.
- b) Es necesario que pueda ser correlacionado cada uno sin problemas.
- c) La información que se requiera estará expresada para ser fácilmente entendida.
- d) El orden de los datos debe tener en cuenta el proceso de llenado, tramitación y utilización.
- e) Los espacios deben ser cómodos para su utilización.
- f) Cuando produzca duplicados, los mismos deben resultar legibles y utilizables.
- g) Un formulario no se diagrama para siempre, sobre el mismo influirá el progreso, los cambios de procesos, etc.
- h) El papel, colores, impresión etc., debe ser acorde a la finalidad.

Debe recordarse que podrán diagramarse formularios de entrada y/o salida de una tarea y que cada uno de ellos deberá ser fácilmente relacionado.

### *Manuales orgánicos, de procedimientos y/o procesos*

La corrección con que están preparados estos manuales se evidencia por la utilización que se hace de ellos para el adiestramiento del personal. Cuando un personal nuevo o transferido de una unidad de trabajo a otra, encuentra que los manuales "le sirven", podemos indicar que ellos se encuentran bien utilizados, presentados, etc.

Los manuales orgánicos se apoyan como origen en la estructura que tiene la organización. Ellos deben permitir correlacionar las diferentes unidades de trabajo, agrupándolas de acuerdo a la misión que cumplen para que la organización alcance su objetivo final. Forman parte de este agrupamiento, los cuadros de organización, la descripción de puestos, etc. De estos manuales normalmente debe poderse extraer los requisitos previos que requiere cada cargo dentro de la or-

ganización, cómo se correlacionan con los restantes, especialmente con los superiores e inferiores directos, qué tareas deben ser realizadas, etc.

Los manuales de procedimientos y/o procesos están preparados de acuerdo a los objetivos que tiene la organización. Ellos deben ensamblar las tareas, trabajos, especialidades y actividades para que resulten un esfuerzo único, coherente y común. Forman parte de este agrupamiento los programas, diagramas de tareas, guías para el uso de elementos (máquinas, etc). De estos manuales debe poderse extraer la vida diaria de cada uno de los integrantes de la organización, ya que los mismos constituirán la orientación detallada, de qué es lo que debe hacer; cómo; con qué precauciones; con qué relación, etc.

Los manuales son elaborados basándolos en los movimientos que realiza la información como materia prima de trabajo dentro de la oficina. Ellos detallan donde se origina, que flujo sigue, donde se detiene y para que, cual es su destino transitorio o final, etc.

Para la realización de esta tarea se siguen las actividades clásicas ya descriptas para O y M, buscando obtenerse:

- a) En la recolección de información:
  - (1) La identificación precisa de cada dato en un proceso.
  - (2) El detallado flujo que sigue a través de la organización.
  - (3) Las actividades que requiere se cumplan en cada paso.
  - (4) El peso de trabajo que significa la realización de cada actividad.
  - (5) La relación de cada dato con los restantes del mismo proceso y de éste con la actividad total.
- b) En el análisis:
  - (1) La utilidad real que tiene cada dato.
  - (2) Las desviaciones que sufre en su flujo.
  - (3) El real peso de cada actividad en cada paso del proceso.
  - (4) La correlación que existe entre las actividades y quienes las cumplen.
  - (5) Las demoras que sufre el dato en su proceso.
- c) En definición de soluciones:
  - (1) Determinar el valor del dato como parte del proceso integral.
  - (2) Relacionar las actividades con sus ejecutores.
  - (3) Comprobar el esfuerzo realizado con la utilidad extraída.
  - (4) Estudiar las causas de las demoras y/o desviaciones.

Algunos consejos que pueden ser de utilidad:

- a) Cada dato que ingresa debe hacerlo con una finalidad determinada.
- b) Cada operador debe realizar la o las actividades que le correspondan de acuerdo al proceso de elaboración total.
- c) Lo ideal es que la suma total de los datos de entrada produzca la suma total de los datos de salida, es decir que no haya esfuerzos perdidos ni faltantes.
- d) La oficina de la organización debe trabajar como un sistema en el cual cada unidad cumple su actividad en correlación con las restantes.
- e) La especialización debe llegar a un grado que produzca economía, pero que el hastío no represente falta de eficiencia o que la *superespecialización* se convierta en barrera.

### *Servicios Comunes*

Los servicios comunes están constituidos por el conjunto de unidades dentro de una organización que tienen la responsabilidad de la ejecución de las actividades que siendo no específicas están en varias de sus partes. Su finalidad es apoyar con eficacia y dar oportunidad de lograr más eficiencia en las tareas específicas. La experiencia recogida sobre la utilización de esta clase de servicios indica que además producen, al ser bien organizados, importante economía de esfuerzos.

No debe ser confundida la idea de servicios comunes, netamente de ejecución, con las responsabilidades que les cabe a las unidades de planeamiento y control, denominadas generalmente como "staff".

El incremento del empleo de máquinas en las actividades de oficina ha ampliado también la utilización de los servicios comunes, como una forma de hacer el total uso de los equipos. Cabe destacar muy en especial el impacto producido por la incorporación del Sistema de Computación de Datos en este desarrollo, especialmente por su repercusión en la conducción de las organizaciones.

### *Los efectos del cambio*

Las organizaciones progresistas aceptan la necesidad de cambiar mediante la evolución como una exigencia del desarrollo de la civilización. Esto es perfectamente reconocido por instituciones que necesi-

tan mantenerse actualizadas, caso tal es el de las fuerzas armadas. En ellas el cambio es permanente y su proceso adquiere algunas veces aceleración sorprendente. Todo oficial sabe que su fuerza sufre modificaciones sustanciales varias veces durante su carrera y no se sorprende cuando debe aprender el manejo de una nueva arma o medio para el combate. Lo mismo sucede en las empresas privadas, en las cuales los problemas de la vida comercial les impone mantenerse actualizadas para poder imponerse a la competencia. En el sector de la administración pública, este mal se hace sumamente evidente, ya que puede "darse el lujo" de ser tradicionalista y no amoldarse permanentemente al desenvolvimiento. El General Eisenhower, dijo al referirse a este problema hablando de las naciones, que ellas "debían enorgullecerse de las tradiciones, pero no vivir en 'o de las mismas".

Los efectos del cambio sin embargo son de indiscutible materialización. Ellos se producen naturalmente y obran en beneficio o en contra de las organizaciones. El beneficio es recogido prácticamente con la implantación del cambio, los perjuicios surgen de la oposición que el cambio crea. Sin embargo, si se han desarrollado inteligentes programas de adiestramiento, la oposición se transforma en fuerza impulsora.

Normalmente un programa de cambio produce los efectos siguientes en los niveles que en cada caso se indican:

- a) Nivel operativo: (Personal subalterno, oficinistas y operadores).
  - (1) Cambio total o parcial de su tarea. (Posible reducción de efectivos).
  - (2) Adopción de nuevos métodos de trabajo y diferente puesto en el grupo de trabajo.
  - (3) Variación en sus responsabilidades.
  
- b) Nivel "staff": (Personal asesor, de unidades de planeamiento, control, etc.).
  - (1) Nuevos conocimientos requeridos para cumplir sus tareas. (Cursos, etc.).
  - (2) Cambio total o parcial de sus tareas. (Exigencias, etc.) (Aumento personal).

- (3) Adopción de nuevos métodos de trabajo, y diferente puesto en el grupo de trabajo.
- (4) Aumento de sus responsabilidades.
- c) Nivel directivo y de supervisión:
  - (1) Nuevos métodos de trabajo.
  - (2) Aumento de la cantidad de decisiones en sus niveles.

En el caso de tratarse de personal joven, con aspiraciones de progreso, gran espíritu de organización, deseos de aprender, etc., los efectos del cambio obrarán como acicate para los mismos. En el caso contrario de personal muy antiguo, aferrado a su rutina diaria, con pocas aspiraciones, etc., el efecto que produzca el cambio debe ser perfectamente medido, para actuar remediando los problemas que del mismo surjan.

#### *La evaluación del nuevo método*

Para determinar los beneficios que se obtienen en la aplicación del O y M al término de la implantación de un nuevo método deben observarse las siguientes resultantes:

- a) Efectividad de las unidades de trabajo.
- b) Mejoramiento de las relaciones estructurales.
- c) Menor gasto en papel y elementos de oficina.
- d) Mejor distribución de tiempo y aprovechamiento del mismo.
- e) Más efectiva actividad de supervisión, control o administración.
- f) Aumento de la eficiencia y efectividad.
- g) Menor inversión financiera.

Estas resultantes pueden darse, reunidas o separadas, para diferentes clases de actividades o, en ciertos casos, pueden dar valores positivos en ciertos elementos y negativos en otros; por lo tanto, debe observarse siempre la resultante final que dará la real valorización comparativa del nuevo método.

La evaluación del nuevo método es una actividad esencial dentro de la técnica de O y M ya que proporciona una dimensión de las tareas que se efectúan, facilita la adopción de ideas que prosperan con más

facilidad y orienta hacia los procesos que dan mejores resultantes finales. Debe recordarse lo enunciado en los primeros párrafos de este trabajo, cuando decíamos que cada organización debía ser tratada como elemento único y aislado, esto adquiere total actualidad al elegir métodos que se "adaptan" más a una determinada empresa o institución.

El aumento de la eficiencia actúa como un buen elemento de relaciones entre el personal de la organización y los analistas, ya que los aproxima mutuamente al tener clara percepción materializada de los beneficios a obtener.

Si bien no pueden fijarse valores permanentes en las ventajas que proporcionan los cambios introducidos, la experiencia dice que es factible esperar de ellos una economía financiera que va desde el 10 al 40 % de lo invertido anteriormente. El término medio generalizado del 20 % ha sido adoptado universalmente y él permite determinar que en el término de 5 años se pagan con las economías las máquinas u otros implementos que requieran ciertos cambios.

#### *Por qué no experimentar en nuestra tarea*

Como hemos visto a lo largo de este estudio, el O y M no es una técnica exclusiva de personal con grandes conocimientos científicos. Ella es la resultante de hombres que tienen oportunidad de pensar, pueden investigar, poseen imaginación y capacidad creadora y recogen experiencias. Cada uno de nosotros puede dedicar un corto tiempo de su tarea diaria a experimentar esta técnica y considerar hasta donde ella puede dar beneficios a su propia organización.

La tarea puede ser superficial o profunda, pero debe seguir los pasos descritos para la técnica del análisis. Los resultados podrán ser mayores o menores, pero darán siempre un aceptable avance hacia el mejoramiento.

Muchos altos jefes de organizaciones no pueden concretar esta actividad personalmente, pero sí, puede dedicar tiempo de uno de sus subordinados, elegidos entre los que resulten más preparados, para que realicen un trabajo O y M. Los resultados que obtendrán serán siempre sorprendentes pero quizás no totales. Así el O y M entrará a las organizaciones. Como una técnica que mejora naturalmente los procesos de ejecución. Como una ayuda a la rutina diaria. Como una forma simple de alcanzar economía, eficiencia y eficacia en los trabajos de oficina.

ALGUNAS DISPOSICIONES REFERENTES A LA FUNCION PUBLICA,  
DICTADAS ENTRE LOS AÑOS 1816 Y 1852

por OSCAR HORACIO ELÍA

*Sumario:* Asuntos del conocimiento privativo de la Secretaría de Hacienda - Estabilidad de ciertos empleados públicos - Creación de cargos de oficiales mayores y determinación de las características de los uniformes del personal de las Secretarías de Estado - Incapacidad de los prisioneros para ejercer empleos - Determinación del número de empleados de acuerdo con la situación financiera - Comportamiento de los empleados - Organización de los Ministerios Nacionales - Ratificación de la amovilidad de los empleados del Resguardo - Instrucciones para la liquidación de sueldos a los empleados públicos - Reorganización del personal de Resguardo - Separación de los Ministerios de Gobierno y Relaciones Exteriores - Reglamento para el servicio de Resguardo - Reglamentación del pago de haberes y pensiones - Prohibición de la intervención de corredores o agentes en los trámites aduaneros - Conclusiones.

*Asuntos del conocimiento privativo de la Secretaría de Hacienda*

En el año 1817 se dictó una medida tendiente a ratificar las funciones que eran de competencia de la Secretaría de Hacienda. En el deseo de evitar cualquier confusión en la atención de las cuestiones relativas a hacienda e intereses del Estado, así como también prevenir al mismo tiempo la interpretación equivocada de las partes en la realización de sus gestiones, el Gobierno dispuso, el 1º de Julio de ese año, que en ninguna de las dos Secretarías de Gobierno y Guerra, ni en el Estado Mayor General ni en ningún Departamento se efectuaran diligencias ni se diera trámite a solicitudes que significaran pedidos de ayuda, pago, pensión, ajuste o cualquier otro asunto que por tener directa o indirectamente relación con las rentas e intereses del Estado, eran privativos de la Secretaría de Hacienda.

Esa medida se adoptaba en virtud de que, en algunos casos, quizás por desconocimiento de las cuestiones, no se había seguido el trámite correcto.

Todos los asuntos relacionados con el movimiento de fondos estatales deberían, según la disposición oficial, ser encaminados por in-

termedio de la Secretaría de Hacienda, por ser el organismo a quien correspondía intervenir en esa materia y que era, además, el que poseía los antecedentes necesarios que permitirían aconsejar acertadamente para la adopción de las supremas determinaciones.<sup>1</sup>

### *Estabilidad de ciertos empleados públicos*

El Soberano Congreso Nacional, en su sesión del 7 de abril de 1818, resolvió que los empleados pertenecientes al cuerpo de Resguardo podrían ser separados del cargo que ocupaban, por decisión del Supremo Director de Estado. Esa disposición se debía hacer conocer a los interesados para que la tuviesen en cuenta en su actuación futura, advirtiéndoles que la duración de sus empleos estaría condicionada a su buen comportamiento, a cuyo efecto el Gobierno reuniría los mayores antecedentes para proceder en consecuencia.<sup>2</sup>

Tanto el Estatuto de 1815 como el Reglamento de 1817 habían adoptado un temperamento similar al condicionar la duración de los empleados en sus cargos a su buen comportamiento.<sup>3</sup>

Mientras aquellas normas constitucionales eran de carácter general, la disposición de abril de 1818 alcanzaba únicamente a los empleados aduaneros.

Esa exclusividad pudo haber sido motivada por la preocupación de las autoridades que deseaban eliminar el problema del contrabando que tanto afectaba la situación financiera del país.

### *Creación de cargos de oficiales mayores y determinación de las características de los uniformes del personal de las Secretarías de Estado.*

Con fecha 2 de mayo de 1818 se comunicó, por intermedio de la Secretaría de Gobierno que el Director Supremo había resuelto dictar un decreto que establecía la creación de los cargos de oficiales mayores 1º y 2º y, asimismo, que determinaba las características de los uniformes del personal de las Secretarías de Estado.

<sup>1</sup> Registro Nacional, Tomo primero, 1810/1821, N° 1091, pág. 427.

<sup>2</sup> Registro Nacional, op. cit., N° 1178, pág. 462.

<sup>3</sup> Elía, Oscar Horacio: "Las normas relativas a la función pública contenidas en los antecedentes constitucionales argentinos". En Revista de Administración Pública, N° 21, abril-junio 1966, págs. 40/51.

En lo que respecta a la creación de los cargos de oficiales mayores 1º y 2º se sostenía que el decoro del Gobierno así como el mejor servicio de la Nación exigían que los oficiales empleados en las Secretarías del Estado se distinguiesen por "sus talentos, fidelidad y celo en el desempeño de sus graves y delicados deberes". Para lograr esa finalidad y corregir la situación en que se hallaban en ese momento los funcionarios públicos se estimó conveniente establecer dos categorías de oficiales mayores, que actuarían con la denominación de 1º y 2º. En cuanto a los restantes oficiales, según se indicaba en el mismo acto legal, no tendrían ninguna diferencia de jerarquía.

El mencionado decreto disponía, asimismo, que cuando algún oficial de las Secretarías de Estado fuese eliminado sin causa de su empleo, disfrutaría de la mitad del sueldo que tenía asignada la plaza de la que fuese separado hasta tanto se lo destinase para ocupar algún cargo vacante, en cuyo caso percibiría el sueldo íntegro que tenía señalado anteriormente.

En cuanto a las normas relativas a uniformes, se disponía que su uso sería obligatorio para todos los oficiales de las Secretarías de Estado. El citado decreto fijaba las características que deberían reunir los de cada Secretaría de Estado, aclarándose que las del Departamento de Guerra ya tenían señalado el que les correspondía.

Los oficiales de las Secretarías de Gobierno, Relaciones Exteriores y Hacienda usarían casaca azul, con un bordado de oro en la vuelta del cuello y botas de la manga de acuerdo al diseño que se había presentado; por distintivo llevarían una estrella en la bota de la manga. El segundo oficial mayor llevaría dos y tres el primero, centro blanco con espada corta o larga y sombrero armado.<sup>4</sup>

El mencionado acto legal no indicó las razones tenidas en cuenta para establecer el uso obligatorio de uniformes para el personal del Estado.

### *Incapacidad de los prisioneros para ejercer empleos*

En junio de 1819 se dictó una resolución que establecía que quedaban inhabilitados para obtener empleos, especialmente militares, los prisioneros —ya fuesen españoles o americanos—, debiéndose retirar los despachos que se les hubiesen librado, salvo que recomendables y

<sup>4</sup> Registro Nacional, op. cit., N° 1185, pág. 464.

extraordinarios servicios los hubiesen hecho acreedores a gozar de ese derecho.<sup>5</sup>

### *Determinación del número de empleados de acuerdo con la situación financiera*

El Soberano Congreso deseando adecuar el buen despacho de las tres Secretarías de Estado al grave estado financiero en que se hallaban las Provincias Unidas, agobiadas por los crecidos gastos emergentes de la guerra de la independencia resolvió el 7 de julio de 1819, establecer una racionalización en materia administrativa. En ese aspecto, dispuso que solamente quedarían cinco oficiales en cada una de las Secretarías de Gobierno, Hacienda y Guerra, con la denominación y dotación siguiente: el 1º con mil quinientos pesos; el 2º con mil doscientos pesos; el 3º con mil pesos; el 4º con ochocientos pesos y el 5º con seiscientos pesos.

En la Secretaría de Relaciones Exteriores el oficial percibiría mil quinientos pesos, el auxiliar ochocientos pesos y el archivero también ochocientos pesos.

Las Secretarías de Gobierno y de Hacienda contarían con un portero con una asignación de cuatrocientos pesos.

La Secretaría de Guerra dispondría de dos ordenanzas con una remuneración de ciento veinte pesos cada uno.

La citada norma legal disponía, además, que quedaban suprimidas todas las demás plazas que en el mencionado acto no se hallaban expresamente determinadas.<sup>6</sup>

Pocos días después, el 27 de julio, el Congreso manifestó que las reformas que se habían introducido en la administración pública habían respondido al imperio de las circunstancias y tenían como objeto afrontar los extraordinarios apremios que debía atender el Gobierno Nacional. Agregó que esa actitud había sido tomada luego de escuchar la opinión de la comisión encargada de estudiar ese problema. Las medidas adoptadas eran de carácter provisorio hasta tanto no se tomara una resolución definitiva en la materia. En el ínterin, no se efectuaría ninguna creación de empleos ni aumento de sueldos sin aprobación del Congreso.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Registro Nacional, op. cit., N° 1343, pág. 523.

<sup>6</sup> Registro Nacional, op. cit., N° 1327, pág. 518.

<sup>7</sup> Registro Nacional, op. cit., N° 1335, pág. 520.

El 4 de agosto de 1819 el Congreso volvió a considerar el problema de los empleados públicos. En esa oportunidad dispuso que, después de oído el dictamen de la comisión, había acordado que para la selección de los empleados que deberían permanecer en sus cargos, luego de la reforma, debería tenerse en cuenta la aptitud, antigüedad y servicio, según las reglas que establecía el reglamento vigente.<sup>8</sup>

### *Comportamiento de los empleados*

En octubre de 1822, el Congreso resolvió que el Jefe del Resguardo debía llevar un libro en el cual se registrasen las faltas o servicios de los empleados que formaran parte de ese cuerpo. Al finalizar el año, se presentaría dicho libro en el Ministerio, a fin de que examinándolo detenidamente, el Gobierno estuviese en condiciones de poder otorgar la gratificación a quienes por su actuación se hubiesen hecho acreedores a ella. Al mismo tiempo, las actuaciones consignadas en el citado libro servirían de base para disponer el retiro de aquellos empleados que no hubiesen observado un buen comportamiento en el desempeño de sus tareas.<sup>9</sup>

### *Organización de los Ministerios Nacionales*

El Congreso General Constituyente de las Provincias Unidas, en su sesión del 6 de febrero de 1826 sancionó una ley de organización de los Ministerios Nacionales.

En dicho documento se establecía que el despacho de los negocios del Estado estaría a cargo de los cinco siguientes Ministerios: de Gobierno, de Negocios Extranjeros, de Guerra, de Marina y de Hacienda.

Los Ministros de Estado tendrían, según lo expresaba la mencionada ley, el tratamiento de Excelencia y gozarían de una compensación de seis mil pesos anuales.<sup>10</sup>

Dos días después, el 8 de febrero de 1826, el Presidente de las Provincias Unidas del Río de La Plata, Bernardino Rivadavia, no obstante lo establecido en la ley del día 6 que fijaba en cinco la cantidad

<sup>8</sup> Registro Nacional, op. cit., N° 1340, pág. 522.

<sup>9</sup> Registro Oficial de la República Argentina, Tomo segundo, 1822 a 1852, Bs. As., 1880, N° 1628, pág. 22.

<sup>10</sup> Registro Oficial, op. cit., N° 1889, pág. 108.

de Ministros del Estado, dispuso que, por el momento, el Gabinete se integraría con cuatro Ministros, agrupando en uno solo los de Guerra y Marina. En ese mismo acto efectuó las designaciones de los titulares de dichos ministerios, que recayeron en las siguientes personas: de Gobierno, Julián Segundo de Agüero; de Relaciones Exteriores, Manuel José García; de Guerra y Marina, General Carlos de Alvear; y de Hacienda, Salvador María del Carril.<sup>11</sup>

El 10 de febrero de 1826 —dos días después de aquellas designaciones— ante la renuncia presentada por Manuel José García fue nombrado el Coronel Mayor Francisco de la Cruz para desempeñarse como Secretario de Relaciones Exteriores.<sup>12</sup>

### *Ratificación de la amovilidad de los empleados del Resguardo*

El Poder Ejecutivo, por Decreto del 19 de mayo de 1826, resolvió declarar vigente la ley nacional del 18 de abril de 1818, que disponía que los empleados del cuerpo de Resguardo podrían ser removidos, a voluntad del Jefe de Estado.

En ese mismo decreto se establecía que el cuerpo de Resguardo se compondría de dos inspectores, quince oficiales, 25 guardas primeros y 25 segundos además de los 6 buques y tripulaciones. En el citado acto legal se fijaban las retribuciones que percibirían esos funcionarios, dejándose sentado que quedaban abolidas las gratificaciones o sobresueldos que obtenían algunos empleados del Resguardo, con excepción de la parte que pudiese corresponderles por los decomisos que hicieren.

En el referido decreto se fijaban las normas de trabajo aplicables a los funcionarios aduaneros y se establecía la forma de nombramiento de los mismos.<sup>13</sup>

### *Instrucciones para la liquidación de sueldos a los empleados públicos*

El 2 de agosto de 1826, el Poder Ejecutivo dictó un decreto tendiente a evitar las confusiones que podrían producirse en las liquidaciones de los sueldos a los empleados públicos.

<sup>11</sup> Registro Oficial, op. cit., N° 1894, pág. 109.

<sup>12</sup> Registro Oficial, op. cit., N° 1895, pág. 110.

<sup>13</sup> Registro Oficial op. cit. N° 1991, pág. 132.

A tal efecto se establecía que el sueldo de todo funcionario público correría desde el día en que el interesado tomara posesión del empleo que se le hubiera conferido.

En caso de ordenarse la cesación de funciones o separación de algún funcionario público, el sueldo le correría hasta el día en que efectivamente había prestado servicios en el desempeño de sus tareas.

Para el fiel cumplimiento de lo dispuesto precedentemente, el Jefe de la oficina, tribunal, establecimiento o departamento a que correspondiese el empleado sería informado del nombramiento o de la orden de separación. Dicho Jefe, a su vez, debería comunicar el día en que el empleado hubiese tomado posesión del cargo o hubiese cesado en el mismo. Solamente entonces se comunicaría el nombramiento o cese a quien correspondiese para conocimiento de la Contaduría General y a efectos de la liquidación de su sueldo.<sup>14</sup>

### *Reorganización del personal de Resguardo*

El 8 de octubre de 1828, el Poder Ejecutivo, teniendo en cuenta que habían desaparecido las razones que habían motivado el dictado del decreto del 19 de mayo de 1826, en virtud de que en aquella oportunidad se trató de tener en cuenta la situación financiera del país provocada por la guerra, dispuso su derogación en la parte relativa al número de oficiales y guardas del cuerpo de Resguardo.

A partir de esa fecha, el servicio aduanero se efectuaría con quince oficiales, treinta y dos guardas primeros y treinta y tres segundos, además de los buques y tripulaciones.<sup>15</sup>

El gobierno de Rosas, deseando evitar el número excesivo de empleados, disminuyó la cantidad citada precedentemente al disponer, por decreto del 13 de marzo de 1830, que el cuerpo de Resguardo se compondría, además de los dos inspectores, de catorce oficiales, veintiocho guardas primeros y veintiocho segundos. El Colector General, juntamente con el Contador y los dos inspectores del Resguardo, pondrían los nombres de los empleados que deberían continuar en el cuerpo, teniendo en cuenta para esa elección, sus servicios y aptitudes. El mismo decreto fijaba los sueldos de los oficiales primeros y segundos en las sumas de mil doscientos pesos anuales, mil pesos anuales y novecientos sesenta pesos anuales, respectivamente.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Registro Oficial, op. cit., N° 2036, págs. 144/145.

<sup>15</sup> Registro Oficial, op. cit., N° 2272, pág. 229.

<sup>16</sup> Registro Oficial, op. cit., N° 2392, pág. 263.

## *Separación de los Ministerios de Gobierno y Relaciones Exteriores*

La cantidad de funciones concernientes al gobierno interior que tenía a su cargo el Ministerio de Gobierno le impedía cumplirlas eficazmente por medio de un solo Ministro. Por otra parte esas tareas se habían multiplicado constantemente desde el momento en que se había afianzado la paz en la República. A esa circunstancia se sumaba el hecho de que el citado Ministerio tenía a su cargo la atención de las Relaciones Exteriores. Esa centralización en una sola Secretaría de Estado de ambas funciones no permitían al Gobierno disponer de los medios necesarios para dar el debido impulso a los negocios públicos.

Teniendo en cuenta los fundamentos precedentemente expuestos, el Gobierno, el 6 de marzo de 1832 dictó un decreto excluyendo del Ministerio de Gobierno las cuestiones vinculadas con las Relaciones Exteriores. Quedaban igualmente separados de dicho Ministerio los asuntos de Gracia y Justicia, como eran los relativos a pensiones, jubilaciones, concesiones de tierras por donación o en enfiteusis y otros de igual naturaleza cuyo despacho hubiese tenido a su cargo hasta ese momento.<sup>17</sup>

### *Reglamento para el servicio de Resguardo*

El 18 de julio de 1832 el gobierno de Rosas dictó un decreto reglamentando el servicio de Resguardo. En ese cuerpo legal, que constaba de 140 artículos se indicaban, en forma sumamente analítica, los diversos requisitos que debían cumplirse en materia aduanera con el objeto de reprimir el contrabando. Si bien la finalidad de la mayoría de esas normas tendía a evitar la evasión de derechos, algunas de ellas tenían relación con la función pública. Tal es el caso del artículo 6° que establecía que todos los miembros del Resguardo eran amovibles a voluntad del gobierno. Este principio ya había sido sustentado en disposiciones anteriores referentes a esa materia.

Con la intención de lograr una severa fiscalización el reglamento establecía una rotación del personal, indicando que los empleados del Resguardo destinados a los puntos de campaña, serían trasladados cada dos meses (Art. 11). Esa distribución de destinos la efectuaría el Inspector respetando el turno riguroso que debía girar por todo el cuerpo y la comunicaría anticipadamente al Colector General, quien

<sup>17</sup> Registro Oficial, op. cit., N° 2471, págs. 288/289.

la pasaría a conocimiento y aprobación del Ministerio de Hacienda (Art. 12).

La mencionada reglamentación imponía la obligación de llevar un registro en el cual debería dejarse constancia de las aptitudes de cada uno de los individuos del cuerpo, el día en que habían comenzado a prestar servicios, su buen o mal desempeño, sus costumbres, los contrabandos que hubiesen aprehendido y todos los antecedentes que sirvieran para dar una idea clara de su conducta (Art. 18). Si de las investigaciones realizadas surgiese algún vicio o defecto que afectara los intereses públicos, debería también dejarse constancia en el mencionado registro, o por separado, para conocimiento del Gobierno (Art. 19).

El personal del Resguardo (inspectores, oficiales y guardas) debía tener muy presente que sus cargos habían sido creados con el objeto de procurar la regular percepción de los derechos correspondientes. Para evitar el fraude o contrabando debían todos cuidar en el punto que les había sido confiado que ningún bulto pequeño o de aparente poco valor pudiera ser embarcado, desembarcado, trasladado o removido sin el permiso escrito del Colector General o de quien legalmente le representase (Art. 25). Todo lo que se removiese de río a tierra o viceversa, sin el expresado permiso de la Colecturía sería detenido y remitido a los almacenes de la aduana. (Art. 26).

Asimismo, debía examinarse atentamente si las especies o bultos que se embarcaban o desembarcaban, correspondían exactamente al permiso otorgado. (Art. 27).<sup>18</sup>

### *Reglamentación del pago de haberes y pensiones*

Por decreto del 13 de junio de 1835 se estableció que todos los pagos que se hicieran, a partir de esa fecha, tanto en el orden civil como en el militar, deberían efectuarse en dinero y en mano propia por los encargados de realizar tales operaciones.

Los habilitados de la lista civil rendirían cuentas a la Contaduría de la distribución de los caudales, a los diez días de haber recibido el dinero en Tesorería. El habilitado de viudas y pensionistas, que por el carácter y crecido número de beneficiarios necesitaría más tiempo para cumplir su labor presentaría su rendición a los treinta días, debiendo

<sup>18</sup> Registro Oficial, op. cit., N° 2489, págs. 292/298.

acompañar la documentación probatoria de la identidad y domicilio de aquéllos. Los comisarios encargados de los pagos militares en la ciudad, rendirían sus cuentas a los quince días de haber recibido el dinero en Tesorería y los de campaña, a más tardar, a los noventa días.

La contaduría, luego de examinar las rendiciones de cuentas a que se ha hecho referencia precedentemente, las elevaría al Ministerio de Hacienda aconsejando su aprobación o indicando las observaciones y reparos que estimara oportuno formular.

Los Jefes de los cuerpos del ejército, los contadores, comisarios, habilitados y encargados del gobierno, cada uno en la parte que les tocara, serían responsables del exacto cumplimiento de ese decreto.<sup>19</sup>

### *Prohibición de la intervención de corredores o agentes en los trámites aduaneros*

El Gobierno, inspirado en el propósito de cortar el pernicioso abuso que se venía realizando con la intervención de corredores o agentes intrusos en los trámites aduaneros, por decreto del 7 de marzo de 1848, dispuso que en las oficinas de la aduana los trámites pertinentes deberían ser efectuados únicamente por los propietarios de buques, introductores, consignatarios, corredores de número y por los dependientes conocidos de las casas de comercio o los propietarios de buques. Cualquier otro individuo que pretendiera intervenir en las diligencias sería considerado como intruso y se lo pondría a disposición del Departamento de Policía, para su prisión, hasta la determinación del Gobierno.<sup>20</sup>

### *Conclusiones*

En el lapso de casi cuatro decenios comprendidos desde la declaración de la independencia hasta la batalla de Caseros, el país sufrió las alternativas propias de un estado de inestabilidad política, económica y financiera.

Los acontecimientos ocurridos en ese período incidieron también en el desenvolvimiento de la función pública. En aquellos momentos no se podía pensar en establecer una adecuada organización del país

<sup>19</sup> Registro Oficial, op. cit., N° 2649, pág. 347.

<sup>20</sup> Registro Oficial, op. cit., N° 2849, pág. 447.

ya que graves problemas demandaban la inmediata atención de los gobernantes. Sin embargo, se dictaron diversas medidas, la mayor parte de ellas motivadas por imperio de las circunstancias, que fueron fijando normas a nuestra naciente administración pública. Así, entre aquellas disposiciones, además de las contenidas en los ensayos constitucionales de la época, existían algunas como la relativa a la determinación de funciones a cargo de la Secretaría de Hacienda, la fijación del número de los Ministerios Nacionales y la separación de los Ministerios de Gobierno y de Relaciones Exteriores, que constituyen dentro de su carácter primario, principios básicos de nuestra organización administrativa.

Además, en el mismo período se dictaron diversas reglamentaciones referentes al personal de Resguardo que tuvieron por finalidad velar por el fiel cumplimiento de la legislación aduanera con miras a evitar el contrabando que tantos perjuicios ocasionó al país desde antes de la emancipación.

Asimismo, el detalle de las normas relativas a la función pública incluye algunas que si bien solamente constituyen instrucciones con respecto a procedimientos (liquidaciones de sueldos, pago de haberes y pensiones), no dejan de tener su importancia para el estudio de los antecedentes de la función pública en nuestro país.

## ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS OFICIALES

por CARLOS M. RODRÍGUEZ IBÁÑEZ (\*)

*Archivo:* su significado proviene del griego (archeion) a través del latín (archivum). El término archivo tiene varios significados: a) el edificio en sí; b) los muebles donde se deposita la archivalia; c) la institución que utiliza la archivalia —edificio y local— y d) el material como tal, es decir la archivalia.

Su definición: cualquiera de las definiciones dadas por distintos autores (C. Casanovas, A. Brenneke, P. Pecchiai, Schellenberg y otros) son muy acertadas puesto que es el resultado de estudios realizados individualmente. Para el caso que estamos considerando es importante tener presente lo que indica Schellenberg, al considerar los *records* (archivos administrativos) y que el autor Carrera Stampa los llama *registros*, es decir, que “para que sean archivos, los *registros* o *records* deben haber sido producidos o acumulados para realizar un propósito específico y deben tener otros valores distintos de los propósitos por los que fueron producidos o acumulados. Por lo tanto, los archivos oficiales tienen dos tipos de valores: los valores primarios para la institución originadora y los valores secundarios para otras instituciones y los usos no oficiales”.

*Archivalia:* es un producto relacionado con los hechos, es decir, es un coproducto o subproducto, porque no contribuye los hechos o los acontecimientos en sí sino que se produce como auxiliar administrativo o jurídico de los hechos realizados de acuerdo a la finalidad y funciones de las entidades. Como ejemplo, dado el caso de esta monografía, se puede ofrecer el proceso casi mecánico de un pleito; el fallo o sentencia promovida por los jueces tiene vigencia permanente: en cambio las actuaciones procesales por escrito son auxiliares del proceso y formarían la archivalia. Otro ejemplo: al contratar profesores o al tomar empleados, sus solicitudes, curriculum-vitae, inscripción, certificados varios,

(\*) Jefe del Departamento Biblioteca Central de la Secretaría de Estado de Hacienda de la Nación.

fotografías, van formando un expediente que se acrecienta durante sus años de estudio y que termina con el título habilitante: estos elementos forman la archivalia. Como ejemplo clásico podemos citar en el orden administrativo (nacional y/o provincial) el proceso que sigue los antecedentes que sirven para la preparación de un decreto orginario del Poder Ejecutivo o una resolución ministerial, es decir que se denomina archivalia a todos los elementos que sirvieron para la preparación de dicho acto de gobierno.

*Archivología:* se trata de una disciplina auxiliar o funcional de la Administración y de la historia, que se refiere a la creación, historia, organización y funciones de los archivos y sus fundamentos legales y jurídicos. Se entiende que la archivología es más una disciplina técnica que una ciencia por las siguientes razones: la ciencia es el conocimiento cierto de las cosas por sus principios y causas; constituye una especialidad particular del saber humano. Por esta razón no podemos incluir a la archivología entre las ciencias, pues las mismas causas no producen los mismos efectos en la formación y organización de los archivos.

Podemos decir que para lograr sus fines —sea ciencia o disciplina— tienen que tener o seguir un método y ese método en el caso de la ciencia sería un método científico: en cambio siendo la archivología una disciplina, su método puede ser no científico. Como ejemplo y haciendo una caprichosa comparación con las ciencias médicas, podemos decir que un científico nos podrá informar exactamente sobre la naturaleza, origen o resultado de su investigación patológica, respecto al mal determinado, pero seguramente será el cirujano el que opere o el médico especialista el que dé el tratamiento adecuado.

*Archivos de la Administración o del Estado.* Respecto a la modalidad que se ha adoptado en los distintos archivos de la Administración Oficial, en la gran mayoría no se han seguido normas previamente estudiadas, permitiendo acrecentar con el andar de los años su acervo heterogéneo, sin poder así modificar la mecánica elemental que originariamente emplearon los iniciadores de un archivo administrativo.

A pesar de no haberse podido regir por normas uniformes los archivos administrativos tienen mayor consistencia y continuidad que otros tipos de archivos, no obstante los cambios políticos que pueden transformar su estructura pero nunca llegar a eliminarlos.

Analizando, entendiendo y respetando muchos trabajos que hacen reflejar las experiencias y prácticas de distintos archivos de la Administración Oficial, se puede decir que en casi todas las Reparticiones

y dependencias públicas se sigue con un sistema conservador que más o menos es el siguiente:

Separadamente, distintas secciones o departamentos de una repartición inician un determinado planteo que sigue un curso con opiniones o dictámenes de direcciones o asesorías (jurídicas, gremiales, sociales) terminando en un pronunciamiento que puede ser una resolución, disposición o decreto, o bien queda el expediente, documento, o legajo sin haberse finiquitado definitivamente. En cualquiera de estos casos y siempre que a la autoridad respectiva le convenga dispone que el asunto se archive pero no destinado a un *archivo general* de la repartición, sino que se archive *temporariamente* o que se reserve o que quede en *carpeta especial* u otra denominación adoptada según la modalidad de la repartición.

Esto se puede considerar como un pre-archivo donde quedan los papeles o documentos que luego sirven como antecedentes, medios de información y como documentación, siendo siempre originales o copias únicas. Estos documentos quedan en este *pre-archivo* durante un tiempo y para un uso determinado o no. Una vez cumplido ese ciclo de utilidad o actualidad pasan al archivo general.

#### *Su estructura funcional*

La estructura de su funcionamiento se puede basar en distintos sistemas teniendo muy en cuenta la naturaleza de su creación y la importancia y evolución creciente de su servicio.

Tenemos que dejar sentada la premisa que, por lo general lo fundamental es lo siguiente:

- 1) De qué indole es el archivo;
- 2) Qué estructura de tareas tiene;
- 3) Qué material humano;
- 4) Qué material de trabajo;
- 5) Disponibilidad y autoridad para administrar sus ambientes.

El funcionamiento de un archivo puede definirse concretamente en las etapas siguientes:

- 1) Reunir los documentos;
- 2) Registro de los mismos:
  - a) Inscripción de su entrada en registros especiales;
  - b) Control continuo de la correspondencia;
  - c) Inscripción de su salida en registros especiales;
  - d) Llevar al día el control de la correspondencia.

### 3) Clasificación:

Tener al día el fichero temático relacionado con cada documento o expediente.

### 4) Distribución entre los funcionarios u oficinas competentes: Inscripción de la devolución efectuada por un funcionario u oficina de un documento o expediente.

### 5) Archivo de los antecedentes:

a) Colocación de los mismos en su carpeta respectiva después de haberse constatado que están completos;

b) Colocar los biblioratos o carpetas en la ubicación topográfica ya determinada.

### 6) Contestar los pedidos de expedientes, informes o memorandos:

a) Búsqueda del documento o expediente según su clasificación en el fichero temático.

b) Extraer el documento o expediente de su ubicación y enviarlo a quien lo solicite;

c) Anotar su remisión;

d) Tomar nota de su devolución y ubicarlo nuevamente.

Para poder tener una idea más amplia de los resumidos enunciados anteriormente es necesario que nos extendamos en la exposición, analizando algunos de los conceptos del funcionamiento del archivo y muy especialmente en lo que a organización se refiere, que es parte integrante de la archivonomía.

Cuando un archivo pierde casi toda aplicación para el trámite, la entidad que lo produjo procura desembarazarse de él, y lo que puede ocurrir es que se ordene el giro de esa documentación a un archivo general (El caso del giro a *archivo general*).

Por esta circunstancia es que conviene aclarar los casos archivos extintos o archivo activo.

Se considera extinto cuando no es susceptible de aumentos, a causa de haber dejado de existir el Organismo exclusivo a que la documentación correspondía.

Se considera activo, si recibe ingresos de Organismo aún vigente y de permanente actividad.

Además se ilustran tales conceptos, con unos modelos de cabezales para formularios en materia de control de elementos que ingresan a un archivo de la administración oficial:

*Ingreso: 1º - Inventario (Origen)*

La oficina remitente acompañará el envío en planilla inventario por triplicado (aparte libros, carpetas o legajos) un juego de planillas cada uno, donde se detallará número de orden, año de los documentos, concepto (extractado), fecha de caducidad administrativa, y firmas y aclaración del que remite y recibe (Modelo 1).

---

*Secretaría de Estado de Hacienda*

Oficina, Sección, etc. .... año 19...

Índice N° ..... de los elementos que esta ..... remite al archivo.

N° de orden de c/ leg. libros (*)	Año de los document.	Concepto (extractado)	Fecha de caducidad administ.	FIRMAS Remitente Archivo

(\*) Se deben hacer planillas por separado, según sean los legajos, carpetas, etc.

*Modelo 1*

---

De los tres ejemplares de cada inventario, el primero se devuelve a la dependencia remitora, mientras los otros dos quedan en el Archivo. Uno de estos pasa a engrosar la colección general de inventarios por el mismo orden de número con que han sido registrados. Esta colección va formando el Inventario General del Archivo en perfecta concordancia con el "Registro de Inventarios".

A cada dependencia remitora de documentación, se le abrirá una carpeta en la que por orden de entrada se coleccionarán los triplicados de los inventarios de esa Dependencia. Estos triplicados nos servirán para la verificación de la salida definitiva de documentación del archivo.

Es importante hacer notar que en las remisiones no se deben incorporar un montón de papeles desordenados queriendo darle el carácter de legajo: por lo tanto no tendrán entrada cuando en el concepto figuren títulos como "documentos varios diversos", indeterminado" pues por la vaguedad hacen poco menos que imposible su individualización posterior. Esta anomalía surge inmediatamente y cuando

se realiza el cotejo en el archivo, pues cualquier observación tiene que manifestarse antes de estampar el "recibí" el archivista.

### 2º) Registro de Inventarios

Consiste en un libro o planilla donde se volcarán las distintas planillas inventarios (modelo 1) consignándose el número de orden que le corresponda, fecha de inventario y fecha de la entrada en el archivo, procedencia, concepto y cantidad de libros o legajos (Modelo 2).

ARCHIVO DE ..... *Registro General de Inventarios de Ingresos*

Nº de Orden	Fecha		Procedencia			Concepto	Cantidad		Obscr.
	Inventario		Depen.	Sec.	Ofic.		Legaj.	Docum.	
	Indice Nº	Entrada Archivo							

### Modelo 2.

Como ejemplo, podemos ofrecer otro modelo de Registro de Inventarios, utilizando los mismos encabezamientos que el anterior pero agregando nuevos cabecales, que sirven para completar la información, sobre todo en los casos que el legajo sale definitivamente del archivo.

Los agregados serían los siguientes:

Fechas que corresponde	Salida definitiva			Firma conforme
	día	mes	año	

### 3º) Inventario Topográfico Perpetuo

Para los casos que las bajas de legajos produjeran espacios vacíos y vuelven a ocuparse con legajos de la primera remesa que se ingresa, se recomienda un inventario registro de hojas movibles el cual tendrá los cabecales que indica el Modelo 3 y cuya explicación se da a continuación: Tengamos una estantería distribuída en espacios iguales,

capaces de dar alojamiento cada uno a un legajo de tamaño único. Numerados estos espacios, siempre conservarán los números que les haya correspondido, los cuales (dichos números) se darán a los legajos que los ocupen.

ARCHIVO DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA

Inventario Topográfico Perpetuo.

Legajo N° .....

Desde	Regis- tro N°	Remisión Indice N°	Proce- dencia	Con- cepto	Lapso ocupa- ción	Baja	
						Fecha	Destino

Modelo 3.

Cuando el archivo tiene a su custodia expedientes, documentos o ejemplares únicos, y resulta muy riesgoso autorizar su préstamo fuera del mismo, o si se permite la consulta, conviene asentar tales trámites en *Registros de Préstamos de Documentos* y *Registros de Consultas de Documentos*, respectivamente.

Los peticionantes de tales elementos, deberán llenar las condiciones que se les exige en la Reglamentación o Norma vigente.

Los modelos de Registros, para estos casos, pueden variar de acuerdo con las distintas modalidades o exigencias que caractericen al organismo promotor.

CLASIFICACIÓN

Al analizar la clasificación en los Archivos Administrativos Oficiales, llegamos a la conclusión, casi uniforme, de que previamente al tipo o método de clasificación a emplear, se tiene que pasar por la etapa por la cual la documentación en desorden se distribuye en clases, estableciendo separación sucesiva entre los distintos Organismos remitentes con sus Divisiones o Secciones respectivas; luego se realizará la discriminación de lo que son documentos, legajos, expedientes, etc.

Una vez cumplida esta tarea, puede decidirse por cualquiera de los métodos o sistemas que se enuncian a continuación:

*Numérico:* Se basa en asignar un número a cada una de las unidades, por orden de entrada manteniendo la serie correlativa: ejemplo: el documento 8 deberá ubicarse indefectiblemente entre el 7 y el 9 y su alteración en cualquier sentido altera su verdadera pureza.

*Cronológico:* Establece como elemento ordenador de la documentación su fecha, por lo general agrupada en años; para algunos archivos especializados o históricos, se agrupan en eras, edades, épocas, siglos, etc. Este sistema se puede considerar semi-cerrado, y es muy usado en los registros de copiadore, colecciones de leyes, ficheros de decretos y de resoluciones.

*Geográfico:* Se integran unidades conforme al área geográfica a que se refieren, en los grupos siguientes: continente - nación - región - provincia - o estado - partido - municipalidad - pueblo - Ejemplo: América - Argentina - Provincia de Bs. As. - La Plata - Villa Elisa -. Este tipo de sistema es adaptable cuando el organismo así lo exige: ej.: (una Municipalidad.)

*Alfabético:* A cada unidad documental se le adapta la palabra o frase con que ha de distinguirse de las demás, se colocan dichas unidades correlativamente, según el lugar que conforme al orden de las letras del alfabeto corresponda a esa palabra, o a la primera de la frase. Este sistema es más eficaz, desarrollándolo con nombres de asunto o materia (alfabético-concepto) o bien por nombre de personas (alfabético-onomástico). Si se llega a dar el caso de repetición de concepto, lugar o nombre se establecerá tal distinción valiéndonos del método numérico o cronológico.

*Orgánico:* Como su nombre lo indica, consiste en clasificar la documentación según las distintas dependencias que componen el Organismo promotor, es decir, discriminar los elementos a archivar según el origen de la oficina, sección, división, departamento, dirección general, etc. Este procedimiento también se ve obligado a auxiliarse de los métodos numéricos y/o por materias.

*Científico:* Este método no es de común aplicación para los archivos de la administración oficial, pues solamente es empleado en organismos como la Dirección Nacional de Energía Atómica, Facultades de Ciencias Médicas, etc.: no obstante, la unidad documental puede y debe registrarse por un signo (letra o número); en el caso de adoptar como signos las letras, si al concepto Ciencias Sociales le hubiera correspondido la clasificación A con esa misma letra distinguiríamos los documentos sobre Ciencias Sociales. Esta modalidad del

método científico a base de letras, lo limita a 29 grupos, pudiendo extenderse en combinaciones con agregados de letras mayúsculas y minúsculas.

En caso de valernos de los números, el método es ilimitado y para llegar inmediatamente a la mecánica del sistema, diremos que el que ideó esta división del conocimiento humano, en diez grandes grupos, fue Melvil Dewey, a saber: 0 Generalidades - 1 Filosofía - 2 Religión - 3 Ciencias Sociales - 4 Filología - 5 Ciencias Puras - 6 Ciencias Aplicadas - 7 Bellas Artes - 8 Literatura - 9 Historia - Geografía; cada una de estas clases las dividió en otras diez, mediante la colocación a la derecha de su número, de otra cifra del 0 al 9. Las nuevas clases de dos guarismos fueron divididas en otras diez, formando tres guarismos.

### ESTRUCTURA

*Espacio:* El espacio debe ser considerado antes de la instalación del archivo, pero también se debe acrecentar para mejorar las comodidades necesarias en uso o para preparar las del futuro. A un archivo activo, bajo ningún concepto, se le puede suprimir o fagocitar espacios. Los cálculos de la necesidad de espacio deben basarse en un análisis hecho cuidadosamente para poder determinar la cantidad aproximada de documentos que ingresarían por año, de la parte de ellos que se mantendrían en mayor actividad y de la forma física que tendrán los anaqueles.

Si analizamos algunas conclusiones, a que han llegado al estudiar este problema, observamos que el sitio ideal es el centro administrativo de que dependen a pesar de que los más importantes en Europa están lejos del centro de las ciudades.

*Construcción:* En las nuevas construcciones se ha perdido el complejo histórico y en todos los casos se ha hecho una arquitectura actualizada, funcional y clara. Los problemas técnicos, de eliminación de luz solar, etc., se han solucionado, con una estética modernista.

La estilística moderna realiza el replanto del edificio, en casi todos los casos, con las variantes de estilo y de capacidad, manteniendo un mismo criterio, a saber: dos cuerpos plenamente diferenciados, uno para las oficinas de trabajo y otro para depósito: pero ahora vamos a examinar el depósito solamente, y lo analizaremos como *depósito funcional* y como *archivo de depósito*:

La ubicación del *archivo funcional* debe estar en el centro neurálgico del edificio para que el servicio pueda hacerse de manera radial en lo horizontal y la comunicación directa en lo vertical; y de ser posible con sistemas de automatización; teléfonos internos, tubos neu-

máticos, montacargas, que redundarán en la agilidad y precisión del servicio.

El *archivo de depósito* no precisa de tanta rapidez en el servicio, puede estar situado más o menos distante del Organismo, pero lo importante es que sus instalaciones y construcción se ajusten al acceso funcional clásico de la construcción moderna expresada anteriormente.

Siempre refiriendonos a los archivos de depósito, diremos que hay arquitectos europeos que han encontrado soluciones felices al problema de suprimir o modificar las clásicas ventanas para impedir al sol que perjudique su contenido.

A continuación mencionaremos algunas ideas ya realizadas: en algún caso se ha buscado solución a las ventanas, dotándolas de pantallas verticales inclinables según la dirección de los rayos solares y que cortan el paso de éstos; otro caso es el del marco de la ventana y sus cristales sustituidos por hormigón traslúcido, lo cual reduce muchísimo la superficie de irradiación solar. Otra innovación arquitectónica es la original construcción de muros en forma de dientes de sierra, con uno de los lados de cada diente, siempre en la misma orientación vertical de la línea normal del muro, en este lado está prácticamente la ventana, que resulta protegida por la inclinación del otro, sin que nunca le dé el sol directamente.

*Local y Mobiliario:* Lo relatado sintéticamente hasta ahora respecto a la estructura de un Archivo, tiene relación directa con el local y los elementos que completan el mobiliario. Como premisa indiscutible diremos que la madera es una enemiga de los archivos, tanto desde el punto de vista higiénico sanitario, así como por el de la seguridad y perpetuidad física funcional. El sistema más aconsejable, desde muchos puntos de vista, es el de estanterías metálicas, a pesar que se ha llegado a constatar que no ha habido innovaciones en el curso de estos últimos diez años. Estas estanterías metálicas, por lo general, se complementan con carpetas colgantes. Este sistema consiste en una estantería completamente cerrada, sin cajones. Los papeles para su archivo han sido puestos dentro perpendicularmente uno al lado del otro en sobres de papel resistente con todos los datos relacionados con los papeles, escritos en su lomo, de modo que al ser puestos en la estantería sean todos visibles.

Existe también la costumbre de utilizar cajas, que sirven para proteger los documentos contra las impurezas y otros agentes nocivos.

*Conservación:* Respecto a la conservación de documentos no ha habido ninguna novedad revolucionaria; lo clásico de este caso es que

el documento se guarde en una caja de cartón que por lo general se pone vertical en armarios apropiados.

Para la conservación de expedientes han adquirido importancia, en los últimos años, dos procedimientos: el primero es la eliminación, en los documentos o expedientes de las partes metálicas o grampas que pueden oxidar el documento o expediente y con el tiempo llegar a deteriorarlo. El segundo procedimiento es la encuadernación cuando se reúnen determinados y afines documentos o expedientes, pero el encolado de la encuadernación ha llevado a polémicas que redundaron en un rechazo, como proceso no aconsejable; es de hacer notar que existen en Auropa y América máquinas de encuadernar con hilo, que realizan el trabajo muy rápidamente pero exigen una preparación minuciosa.

*Limpieza y fumigación:* Es indudable que los procedimientos que se han empleado hasta el momento son varios.

Como primordial medida se debe aconsejar para la buena conservación de los archivos que se limpien los elementos a archivar y se les proteja contra los insectos antes de colocarlos en los depósitos.

Pocos archivos están provistos de perfectos equipos insecticidas y tienen que valerse del común sistema de limpieza de documento por documento y completando tal limpieza con aspiradora; con posterioridad a esa etapa de higiene, se debe realizar la fumigación que se basa en productos o mezclas conocidas a base de dicloruro de etileno (70,2 %) y (29,8 %) de tetracloruro de carburo, otros productos como el PEL o también se previene con naftalina, y en algunos casos con DDT.

El método casi perfecto de limpieza es el del aire comprimido, por el hecho de que cubre las dos exigencias primordiales; rapidez y ausencia de riesgo para el documento a limpiar. Este equipo de limpieza está basado en la instalación de dos mesas cubiertas la de arriba con rejilla, y la de abajo con filtros de aire y pistón de aire. Los documentos a limpiar se colocan sobre la rejilla y el aire cargado de polvo es absorbido por dicho pistón y después aspirado bajo la mesa por conductos por los cuales pasa a los filtros.

*Protección - Incendio:* Uno de los problemas emergente como consecuencia de mala preparación de locales para archivos, es sin duda, la humedad que puede llegar a dañar los documentos en custodia. Lo más común es que no se hayan tomado medidas de carácter arquitectónico contra el problema de la humedad y en tal caso queda el recurso de simples aspiradoras o impulsores que hacen circular el aire.

El otro peligro para los archiveros es el fuego, que también tiene que estar contemplado en las previsiones al realizarse la obra o local, tratando de que los materiales empleados sean incombustibles. La pre-

caución consiste, entre otras en la incomunicación completa de las plantas del depósito entre si, dejando escaleras y ascensores fuera de ellas, y la construcción de muros cortafuegos, como guillotinas, cuando las plantas son demasiado grandes.

En esta cuestión del peligro que representa el fuego y su extinción con agua u otro extintor apropiado, ha sido estudiado en el año 1959 por una Compañía de seguros norteamericana, a raíz de que muchas compañías de seguros se mostraban poco dispuestas a asegurar archivos o bibliotecas; de tal estudio el Comité del Federal Fire Council sacó la siguiente conclusión: "A pesar de no tener un informe definitivo, se menciona la experiencia de que un incendio es cortado normalmente por el agua y por otra parte los papeles o documentos son dañados por el agua con o sin extinguidor." Por eso es preciso disponer para los depósitos de documentos (sobre todo cuando contienen elementos valiosos e irremplazables) edificios e instalaciones hechas en material refractario y elementos extinguidores que no causen daños. Cuando esto sea imposible económicamente, es preciso recurrir a los mejores y más modernos dispositivos de protección y alarma.

*Descongestión y eliminación (incineración):* La tarea más delicada en el proceso de descongestión o eliminación, radica indudablemente en la autoridad o autorización que decide tal acto, o sea que el análisis o resultado de anulación del documento casi siempre lo dará la oficina o sección, en el momento de ingreso de tales documentos al archivo, o en el momento u oportunidad que así lo disponga, utilizando, tanto la oficina remitente como la receptora (Archivo), los registros creados (ver el modelo 1 y el modelo 2 con agregado) donde quedará registrado, además de otros datos, lo relacionado con "fecha caducidad" y "salida definitiva".

Analizando el acto de descongestionar un archivo, podemos ir eliminando o sea rompiendo o arrojando los elementos de menor importancia ya seleccionados; pero cuando se trata de documentos confidenciales, títulos, valores, etc., es necesario que la eliminación se derive en la incineración.

Es por estas razones que no existe una norma rígida y uniforme que reglamente este proceso de destrucción de documentos o papeles de los archivos oficiales y se deben regir por distintas reglamentaciones o disposiciones legales aisladas, producto de las características orgánicas de cada repartición.

Para una mejor información se ha preparado un cuadro donde figuran las distintas instituciones, indicando cuál es su reglamentación, número y fecha, quién actúa como responsable, y forma de eliminar el documento: a continuación se adjunta las hojas con los cuadros aludidos.

DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS QUE DISPONEN LA  
DESCONGESTION DE DOCUMENTOS EN LOS ARCHIVOS OFICIALES

Ley N°	Decreto o/ Resolución N°	Art. N°	Organismo o Repartición	Autorización	Procedimiento de Descongestión	Observaciones
—	15.650/54	Art. 8 Inc. 8	Adm. Nacional Mesa Gral. de Entradas Salidas y Archivo	—	Destruir	No podrán ser destruidos: los juicios sucesorios, los de quiebra o concurso, las insanias, las cartas de ciudadanía, los vincula- dos al derecho de fami- lia, los relativos a dere- chos reales y los que ten- gan algún interés social o histórico.
14.242	—	Art. 17	Actuaciones Judi- ciales y Notaria- les	Pod. Ejecutivo	Destruir	
11.924(1)	— (2)	Art. 66	Justicia de Paz Letrada	Secretario	Incineración	
	Resolución del 22/X/49	A 8° Inc. 14 15 - Inc. 6	Archivo Gral de la Nación	Director	Destruir	
	1/X/1928	Art. 12	Municipalidad de la Ciudad de Bs. Aires	Superioridad	Incineración	
	18.573/45	Anexo 5 Art. 77	Policia Federal Argentina	Asesoría Letra- da y Jefatura	Destruir	

(1) - Deroga la Ley N° 1.893 y 12.997 (Decreto N° 4.086/46).

(2) - Complementada por Ley N° 15.930.

Decreto o/ Resolución N°	Art. N°	Organismo o Repartición	Autorización	Procedimiento de Descongestión	Observaciones
18.573/47	Art. 76	Policia Federal Argentina	Secret. General	Destruir	
Resolución del 3/5/50	Art. 10	Ministerio de Educación	Superioridad	Destruir	
Resolución N° 312/53		Ministerio de Re- laciones Exterio- res y Culto	Jefe Div. y dos funcionarios del Gab. Politi- co-Juridico	Incineración	
Resolución N° 9430	1° - 21°	Secretaria de Co- municaciones	Superioridad	10 y 3 años	
Circular R. R. M 30-Cap.XX /52.	463 y 459	Secretaria de Guerra	Archivo Gral.	Incineración	
Comunic. Ge- rencia Gral.2/ 1/45	—	Banco de la Na- ción	Gerente	Incineración	
Circular Inter- na 691/50	—	Banco Industrial	Superioridad	Incineración	
Resolución Ju- nio/1955	—	Honorable Cáma- ra de Diputados de la Nación	Presidente	Incineración	
R e g . Corres- pondenc. Vol. III 2a. parte año/52	Art. 803	Secretaria de Ma- rina	Superioridad	Destruir In- cineración	

## *Personal*

Para poder dar un servicio eficaz, el personal integrante de un archivo debe estar dirigido o administrado por un funcionario que domine la estructura y plan que debe desarrollar, aunque no esté en los detalles o procesos del archivero. Es condición indispensable que el personal del archivo se rijan por normas o reglamentaciones a efecto de que no se apliquen criterios personales en forma antojadiza, que si bien pueden ser oportunos también pueden desorientar y confundir las directivas o normas ya establecidas.

Estas normas y reglamentaciones pueden llegar a modificarse o perfeccionarse según convenga o no, previa reunión de una comisión que puede estar integrada por un profesional, el director del archivo y una alta autoridad afín, culminando tal proceder con una resolución disponiendo tal modificación.

Con esta base o sea con las normas ya aprobadas el empleado puede ir aprendiendo, si desconoce totalmente su tarea, y su preparación es mediana; en cambio si el empleado tiene una preparación universitaria y conocimientos adquiridos a través de cursos especializados la interpretación de tales normas le será de fácil aplicación.

No obstante los distintos niveles de cultura, conocimientos adquiridos o títulos que posea el personal, todos los empleados deben cultivar una inteligencia viva, sentido del orden, buena memoria, y sobre todo una vocación definida.

Según la importancia del archivo, lo ideal es que todos los funcionarios o empleados que comiencen a desempeñarse en tales tareas, realicen cursos de capacitación técnica sobre archivística y archivo-técnica.

Conviene hacer una sucinta explicación de lo que se entienda por archivística, archivo-técnica y archivística superior:

*La archivística* es la disciplina que se interesa y relaciona con todo lo que a archivo se refiere; enseña cómo deben ordenarse y conservarse, en edificios o lugares especiales, las colecciones de documentos, legajos, expedientes, etc., y también su clasificación adecuada para su perfecta localización y así informar o entregar en el momento el documento solicitado.

## BIBLIOGRAFÍA :

- BRENNEKE, ADOLF., LEESCH, WOLFGANG. Archivología. Una contribución a la Teoría y la Historia de la Naturaleza de los Archivos. Leipzig. Alemania. Ed. Koehler y Amelang, 1953.
- BROOKS, PHILIP C., Archivos Administrativos Públicos. Public Administration Service. 1313 East 60th Street, Chicago Illinois, 1953.
- BROOKS, PHILIP C., El Manejo de Archivos y Documentos. Universidad de Panamá.
- CANALE, F., Archivi Comunale, Firenze, Nocchioli, 1952.
- CASANOVA, EUGENIO, Archivística, 2ª ad., Siena, Stab. Grafiche Lazzarini, 1928.
- CICERRI, Archivística, Milano, Ed. Cetin, 1953.
- DIRECCIÓN GENERAL DE ARCHIVOS Y BIBLIOTECAS, Boletín N° 58, 67, 72, 73 (Passim) Madrid 1952/53.
- GALLEANO, G., Manual sobre Archivos. Congreso Nacional de Administración Pública, Buenos Aires, 1955.
- OLMEDO, AGUSTÍN A., La descongestión y depuración de los archivos en la Administración. Congreso Nacional de Administración Pública, Buenos Aires, 1956.
- PENNACHINI, LUIGGI., Archivística, Bologna, Signorelli, 1938.
- SGHELLENBERG, T. R., Archivos Modernos, Principios y Técnicas. Trad. Manuel Carrera Stampa. Instituto Panamericano de Geografía e Historia, Comité de Archivos de la Comisión de Historia, 1958.
- TANODI, AURELIO, Manual de Archivología Hispanoamericana. Universidad Nacional de Córdoba (R. A.), 1961.

## ROBERTO GACHE: SU VISION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

por JUAN ROBERTO COMITÉ

El arte es la respuesta a la demanda de entretenimiento... y la verdad entra en él únicamente cuando sirve a estos fines.

SANTAYANA

Como lo hemos hecho en otras oportunidades y en esta misma Revista, traemos el recuerdo de páginas literarias vinculadas a la temática de la administración pública. Esta vez se trata de dos artículos publicados en el libro "Glosario de la farsa urbana" (1919) de Roberto Gache. Tratándose de un libro agotado, desconocido por el lector de hoy, además de contar con casi medio siglo desde la fecha de su aparición, nos ha parecido interesante reproducir los artículos que insertamos más abajo. Como podrá apreciar el lector, se trata del funcionamiento de la administración en su relación con el público, y de su personal sometido a los vaivenes del denominado "sistema de despojos".

Sobre lo primero sólo diremos que se trata de un tema de permanente actualidad, a juzgar por lo que se lee en la prensa diaria. Las diferencias estriban únicamente en que han desaparecido los sacos de lustrina y la lapicera montada en la oreja. En cuanto a lo segundo, se lo ha puesto en práctica aquí y en otras latitudes y en distintas épocas desde que Andrew Jackson lo elevó a la categoría de principio. Entre nosotros originaba la búsqueda desesperada de la consabida carta de recomendación para algún influyente que podía evitar la cesantía o promover un ascenso a cambio de la adhesión política.

Ambos artículos no tienen nada de laudatarios ni para la institución ni para sus componentes, lo que los sitúa en lo tradicional y acostumbrado de todos los tiempos y países como tema literario. Además pertenecen al género humorístico, algo así como el reverso de la

oración fúnebre, sobre todo cuando hace crítica social. De cualquier manera, forman parte de la pequeña historia de la administración y sirven para conocer una época de su trayectoria vista por un escritor de fuste. Si se hiciera una antología sobre esta materia, a nuestro entender, las páginas escritas por Gache habría que incluirlas porque han resistido el deterioro del tiempo.

#### AIGO SOBRE EI AUTOR

ROBERTO GACHE (1891 - 1966) desempeñó durante un largo periodo de su vida importantes cargos públicos dentro y fuera del país, lo cual le impidió una consagración exclusiva a la literatura. Esta circunstancia ha sido lamentada por todos los que pudieron valorar su ingenio.

Como escritor tuvo predilección por los temas jurídicos vinculados al derecho penal, las comedias y los artículos de costumbres. La delincuencia precoz fue objeto de uno de sus libros de jurista.

A nuestro teatro aportó varias comedias ricas en observaciones sobre nuestra idiosincrasia. Recordemos "Las estatuas" (1923), crítica amable y bien lograda sobre los figurones, cuya importante función social en un país como el nuestro lo apareja al snob en materia artística. Tanto el uno como el otro son hoy estudiados por los sociólogos que han visto algo más que la frivolidad de gente ociosa. El mismo Gache acota en su comedia que los figurones representan una necesidad para cada institución y es por eso que la sociedad los respeta.

"Glosario de la farsa urbana", libro que ha motivado estas notas, es una especie de breviario humorístico de la ciudad de Buenos Aires, por cuyas páginas desfilan tipos, costumbres e instituciones características, muchas de las cuales han desaparecido o cambiado. Escrito con buen gusto y sin prejuicios, es una buida crítica social que en muchos aspectos recuerda los artículos de Mariano José de Larra (Figaro), tanto por la temática como por la tónica utilizada.

La crítica, en su oportunidad, señaló también la influencia de Azorín y Anatole France. Como Gache era un lector atento e informado tanto de la literatura francesa como española, no es nada difícil que tales autores hayan sido sus mentores y guías. Esto no disminuye, claro está, la importancia del libro de Gache, muy porteño a pesar de la pureza idiomática, que lo entronca con lo más genuino e indiferenciado de nuestra literatura.

Gache dedicó su "Glosario de la farsa urbana" a las modistas de Buenos Aires "que tanto han hecho para mejorar su estética y por

aliviarla de su moralidad". Esto no significa que haga la apología a lo pecaminoso, porque él era un moralista, escéptico y burlón. Le hizo cosquillas al cuerpo social; nunca llegó a herirlo.

### EL ENEMIGO

¿Habéis tenido alguna vez que pagar un impuesto, deponer una reclamación, averiguar un dato, solicitar algo en fin de estos señores distraídos y pausados que están sentados atrás de una ventanilla y llevan una lapicera sostenida en la oreja? Si nunca habéis corrido esta terrible aventura no sabéis nada todavía de vuestro valor ni de vuestra paciencia. Los folios, las cesantías, los expedientes, los pagarés, la regularidad desesperante de sus días, han creado en estos señores lentos y aburridos una grave, una incurable dispepsia que les mantiene en constante irritación. ¿Dispepsia, hemos dicho? Nosotros creemos, con los más famosos sabios, que todas las cosas tienen su causa y su razón.

¿Cómo hacernos gratos a este ceñudo funcionario en saco de lustrina que va a prestarnos el enorme, el inapreciable favor de recibirnos el importe de nuestros impuestos? Nos hemos acercado con movimientos tímidos y suplicantes. Hemos insinuado nuestro asunto con gesto cordial y sonrisa amable, como si en lugar de hablar a un viejo señor de barbas sucias y mal cortadas, de bigotes colgantes, de dientes amarillentos, habláramos a una coqueta niña bonita. Pero, atrás de su ventanilla, el funcionario que nos ha tocado en suerte es en verdad irreductible. Ha echado sobre nosotros una mirada terrible, fulminante, una mirada —¿cómo diríamos?— una mirada de empleado público. ¿Nos ha contestado? No lo sabemos. Ha sido un gruñido, confuso y oscuro como todos los gruñidos. Nosotros, sin embargo, conocemos algo del lenguaje y las costumbres de estos sitios. Pensamos entonces, tras breve indecisión, que el enemigo ha dicho: "No es aquí".

"¡No es aquí!". ¿Hay alguna oficina que sea para alguien la oficina que busca? ¿No hemos subido cien escalones, no los hemos bajado otra vez, no nos hemos acercado a diez ventanillas distintas, sin encontrar la ventanilla que buscamos? Nadie quiere recibirnos el importe de este impuesto que queremos, que anhelamos pagar. Y entretanto, un funcionario invisible, desde una oficina invisible, nos conmina día tras día, nos quita la tranquilidad, nos angustia, nos desespera, con la amenaza de sus terribles citaciones, de sus multas, de sus apercibimientos. . .

### JUAN GONZÁLEZ, EMPLEADO PÚBLICO

Juan González es un hombre delgado, anguloso. Va pulcramente vestido, con ropa vieja y lustrosa; usa anteojos y es un poco calvo. Hace

las cosas muy espaciosamente; pone mucha conciencia en todo lo que es pequeño y no se ocupa para nada de lo que es grande.

Juan González es empleado público. No se crea que un empleado público es una cosa vulgar. Es un hombre que consume sus horas en extraordinarios quehaceres. A veces es el extraordinario trabajo de no trabajar en nada. Nadie sabe todo lo que cuesta, en ardidés y en paciencia, no trabajar en nada. Otras veces con extrañas tareas, insondables, misteriosas. Este Juan González de mi historia es auxiliar en la Dirección de Meteorología. No puede ser vulgar, pues, un hombre que trabaja con los astros.

La vida de Juan González tiene, cada seis años, un instante particularmente trágico. Ha cambiado el gobierno. Es decir, digámoslo mejor: es un gobierno nuevo. ¡Cómo le preocupan ahora a Juan González las pequeñas cosas de la oficina! En las largas sobremesas de todas las noches se analiza hasta en su último detalle el posible porvenir burocrático de Juan González. El cerebro de Juan González y el de su cónyuge no tienen más que una circunvolución; esta circunvolución empieza en la idea de la cesantía y acaba en la idea del ascenso. Todo lo que ellos hacen concurre aunque sea indirectamente al objeto más o menos remoto del ascenso. Hasta las empanadas criollas que la esposa suele amasar para cierto doctor Ramírez, su conocido, que ha sido por siete veces candidato a una diputación.

El nuevo gobierno ha renovado, pues, los temores y las ansias de Juan González. Son temores de cesar y ansias de ascender. Ha abierto, como consecuencia, una nueva serie de obligaciones sociales a cumplir. Las relaciones de antes ya no sirven. Hay que comenzar a buscar otras más útiles. Hay que renovar las adulaciones. El doctor Ramírez no tendrá más sus empanadas del domingo. Es preciso buscar nuevo destino a estas empanadas dominicales. Ahí está la tragedia de mi ciudad, la tragedia de Juan González. Es una dolorosa necesidad que le tiene inquieto y malhumorado. Los hombres son nuevos: Juan González no sabe a quien adular.

Porque la personalidad de un empleado público no concluye nunca dentro de los límites visibles de su mismo individuo. Hay siempre atrás una sombra, de mayor tamaño, que la completa. Es el doctor Ramírez de todos los empleados; es la fuerza, la tranquilidad, la razón de ser de estos empleados adentro de sus oficinas. Ahora los doctores Ramírez del régimen anterior no sirven para nada. Juan González mira en su rededor y busca desesperado la sagrada sombra protectora que ha perdido.

## LOS TRIBUNALES DE CUENTAS EN EL CONTROL DE LOS GASTOS PUBLICOS (\*)

por RUBÉN C. A. CARDÓN

### I — *Introducción*

La Contabilidad Pública, denominada asimismo Contabilidad de la Hacienda Pública o Contabilidad del Estado, ha sido objeto de consideraciones diversas tendientes a su definición.

Siguiendo a Bayetto, diremos que “es la disciplina que se ocupa de la economía de la “hacienda pública”, cuyas operaciones estudia en conjunto y en detalle a los efectos de formular y perfeccionar, por vía racional y experimental, y con miras al mejor cumplimiento de su fin, la doctrina administrativa de la misma”<sup>1</sup>.

Siendo la contabilidad pública, una rama o especialización de la Contabilidad General, tiende como ésta a través del conocimiento teórico de la hacienda a la formulación de una doctrina económico-administrativa de la misma, a su posterior aplicación práctica, facilitando la organización y administración de la hacienda pública y la aplicación sistemática de los principios y preceptos de contralor inherentes a esta disciplina, a toda la actividad administrativa de aquel carácter.

Estrechos vínculos son los que mantiene con muchas otras disciplinas, particularmente con aquellas que en alguna forma se refieren a la sociedad política; así con el Derecho Constitucional, el Derecho Administrativo, el Derecho Civil, la Economía Política, la Política, las Finanzas, las Matemáticas, la Estadística. Pero la relación que de ello

(\*) Trabajo presentado por su autor al Primer Congreso Nacional de Entidades Fiscalizadoras realizado en la ciudad de Salta en el mes de Mayo de 1966, por intermedio del Tribunal de Cuentas de la Provincia de Salta, que integra, cuya publicación ha sido recomendada por dicho Congreso.

<sup>1</sup> Bayetto, Juan: *Temas de Contabilidad Pública*, Fascículo I, Buenos Aires, 1949, pág. 5.

surge, a más de incompleta, de ninguna manera significa negar a aquélla un campo particular y exclusivo casi, de investigación y aplicación.

“Considérese, por ejemplo, —como dice Besta—, el presupuesto general del Estado, problema a cuya dilucidación concurren diversas ciencias; el Derecho Constitucional pondrá a salvo la sagrada facultad de los gobernados para consentir las entradas y señalar los límites a los gastos públicos; el Derecho Administrativo tratará de los funcionarios a que está confiada la ejecución del presupuesto; la ciencia de las Finanzas estudiará las varias fuentes de las entradas y las normas según las cuales se deben repartir los gastos públicos; pero solamente la Contabilidad Pública podrá analizar a fondo el presupuesto considerado como el instrumento más solemne de *contralor financiero*, estudiarlo en toda su estructura, así como en la forma en que obran sus variados mecanismos, los que por su íntimo nexo con las registraciones y los otros medios de contralor financiero, no pueden ser apreciados adecuadamente por otra disciplina, que como la nuestra, no se proponga investigar cómo aquéllos y éstos proceden”<sup>2</sup>.

Haciendo abstracción en consecuencia de las materias respecto a las cuales puede pedir o prestar colaboración a otras disciplinas, entran expresamente en el terreno reservado a la exclusiva y particular investigación y aplicación de la contabilidad pública, las siguientes cuestiones, que tienden a delimitar su objeto:

- a) La valuación de las necesidades a satisfacer por el Estado durante un período de tiempo determinado y las erogaciones que ellas involucran, como así la estimación de los recursos que permitirán su atención;
- b) La dinámica en el proceso de los ingresos y de los gastos, analizando la fijación, recaudación y centralización de los primeros, y el compromiso, el reconocimiento, la liquidación y el pago de los últimos, formulando al propio tiempo las cuentas que permitirán su juzgamiento;
- c) La realización de todos los actos de conservación y disposición de todos los bienes susceptibles de posesión estatal, es decir, la administración del patrimonio estatal;
- d) La formulación de la teoría del control de la gestión financiero-patrimonial de los entes públicos, proveyendo de los medios necesarios para su aplicación, controlando las operaciones de

<sup>2</sup> Besta F.: La Ragonería, vol. I, Milán, 1909; citado por Alberto Arévalo en Contabilidad Pública, Buenos Aires, 1959, pág. 12.

gestión ejecutiva y cuanto atañe a la forma de asegurar y hacer efectiva la responsabilidad de quienes intervienen en esa gestión.

De lo dicho se desprende que la contabilidad pública se divide en preventiva, ejecutiva y crítica, siendo esta última si no la finalidad suprema de la materia, como quizá exageradamente se ha pretendido, indudablemente sí, de trascendental importancia, dado que es precisamente por la cual, y por la comparación de las normas de procedimiento en vigor con la realidad —que se pone de manifiesto en la fiscalización concomitante de las operaciones o en el posterior análisis de las cuentas—, se establece la legalidad y mérito de la gestión ejecutiva, trata en el momento oportuno de evitar desviaciones, demuestra los errores consumados y las infracciones cometidas, y aconseja los cambios de rumbo en materia administrativa y financiera.

No hemos de ocuparnos, fuera de lo ya expresado, de las dos primeras divisiones, por resultar excesivo dentro de los límites de este trabajo y no hacer a la finalidad del mismo, que tiende a circunscribirse a la tercera, y aún dentro de ella, específicamente al contralor que se ejerce por los organismos genéricamente denominados Tribunales de Cuentas.

## II — *El control de los gastos públicos.*

Como expresa Arévalo, “inseparable de la administración ejecutiva de la hacienda pública e integrando dicha labor se desenvuelve el contralor de esa gestión”<sup>3</sup>.

Tiene éste su origen en la propia organización institucional del Estado, según la que, el parlamento como representante de la voluntad soberana del pueblo y ejerciendo las funciones propias de órgano volitivo obra a modo de mandante del Poder Ejecutivo, quien resulta así un ejecutor de la voluntad previamente expresada por aquél y con cargo de rendirle cuenta y cuenta documentada de su cometido.

La extrema complejidad de la hacienda pública, motivada en sus especiales características y en su creciente y diversificada actividad, implica necesariamente la supervisión de su quehacer económico-financiero, tendiente a impedir los actos perjudiciales de los encargados de la administración, y si se hubiesen producido, a descubrirlos con faci-

<sup>3</sup> Arévalo, Alberto: *Contabilidad Pública*, Buenos Aires, 1959, pág. 47.

lidad, rapidez y seguridad, determinando al propio tiempo las responsabilidades consiguientes.

Concordante con esos objetivos, inspirados por lo demás en un elemental principio de ordenamiento administrativo y consecuentemente normal desenvolvimiento de la administración de la hacienda pública, se impone doctrinaria y técnicamente organizar de manera sistemática todo el mecanismo de contralor, de forma tal de llegar a obtener que se cumplan no solo las normas o preceptos de naturaleza constitucional o legal que pudieran regirlo, sino al propio tiempo, que la totalidad de los aspectos de carácter económicos, financieros y patrimoniales que orientan la marcha de aquella administración sean exactamente aplicados en base a los principios científicos y técnicos que los fundamentan.

Es notable observar a través del análisis del origen y evolución de los sistemas de contralor en la historia de los pueblos, como han debido recurrir éstos, casi desde sus orígenes, a organizar de la manera más adecuada a las circunstancias los medios por los cuales llegar a controlar eficazmente los actos de la administración de la hacienda pública.

“Los actos más importantes de los gobiernos —decía Cavour— son aquellos que se relacionan con el tesoro público, y por lo tanto, deben ofrecer a los contribuyentes, que sacrifican parte de su riqueza en beneficio del Estado, la seguridad de que los dineros se recauden legalmente y se inviertan en sus verdaderos destinos”<sup>4</sup>.

Iniciadas las etapas del contralor financiero en la formación técnica del presupuesto y en su discusión y sanción; se integra y complementa en las disposiciones de la legislación financiera y contable, en los regímenes de contrataciones y suministros, en la formación de los inventarios, en las leyes orgánicas y normas generales de administración; continúa y se intensifica por así decir en la ejecución de aquél, en la fiscalización concomitante de todo el proceso administrativo consiguiente; y concluye en el análisis posterior de la documentación que respalda ese proceso, confrontando el hecho con el derecho, lo que es con lo que debiera ser, lo que se hizo con lo que debiera haberse hecho.

“Es indudable —como dice Granoni— que tales medidas de contralor adquieren mayor significación en los estados de gobierno cons-

<sup>4</sup> Cavour: Informe sobre el Proyecto de Ley Italiana del 23/8/53, citado por Juan Bayetto en Apuntes de Contabilidad Pública, Fasc. I, pág. 14.

titucional representativo, en donde el gobierno es un mandatario del pueblo, al que debe rendir cuenta de sus actos. El pueblo, que es dueño y mandante de la hacienda, le dicta normas al poder administrador por medio de sus representantes a las que aquél deberá sujetarse estrictamente en su gestión económica-financiera”<sup>5</sup>.

De ahí surge como lógica consecuencia un sistemático y mejor ordenado sistema de contralor que redunda al propio tiempo en una mayor exigencia y responsabilidad en el control financiero.

Es precisamente en los gobiernos así tipificados donde se nota como emergente de la división misma de poderes y funciones que los caracteriza, un doble interés en la fiscalización de la hacienda, interés que revierte en el ejecutivo —como poder administrador— de su condición de tal en procura que sus propios agentes actúen con corrección y diligencia en el manejo del patrimonio que la Nación ha confiado a sus manos; y en el legislativo como representante directo del pueblo que es el titular de la hacienda, en orden a verificar el cumplimiento de aquél en su gestión hacendal.

Como una consecuencia inmediata de este doble interés manifestado de una u otra manera por los órganos del Estado, es dable extraer una primera y a la vez importante clasificación de los medios de contralor, a saber: “contralor interno”, cuando está organizado por la misma administración en su propio beneficio, se concreta dentro de la rama ejecutiva y quien lo ejerce participa de dicha gestión o depende de los propios gestores, perteneciendo a su estructura; “contralor externo”, cuando está a cargo y es ejercido por un órgano separado de la administración activa y extraño a ella.

El primero lo llevan a cabo las comunmente llamadas Contadurías Generales —organismos dependientes del órgano controlado— y ejecutado con la misión específica de orientar su labor al par que darle aviso con anticipado de sus errores y desviaciones.

El segundo es ejecutado por los denominados Tribunales de Cuentas, órganos independientes del Poder Administrador, encargados de juzgar los actos realizados por quienes tienen a su cargo la administración propiamente dicha y determinar las responsabilidades consiguientes.

“El contralor externo —expresa Granoni— corresponde originariamente al pueblo, el cual puede realizarlo directamente, cuando el

<sup>5</sup> Granoni, Raúl A.: El control de los gastos públicos por los Tribunales de Cuentas, Buenos Aires, 1946, pág. 12.

mismo vigila e investiga la administración financiera y patrimonial del Estado. Es ésta la forma más primitiva y rudimentaria del contralor y aunque no es dable asignarle una importancia superior a la que tiene, creemos que lejos de desecharse debiera estimularse, siempre que su actuación estuviera complementada con la intervención de otros órganos”<sup>6</sup>.

Esta forma de “contralor popular” ha sido trasladada a los representantes del pueblo en la generalidad de los países modernos, con lo que ha venido así a tomar la forma de contralor parlamentario o legislativo, al asignarse al parlamento la potestad de aprobar o desechar la cuenta general del ejercicio, vale decir, la rendición de cuentas que le formula el poder administrador, desde el momento que, realizándose la gestión administrativa, económica y financiera, a cargo y en representación del pueblo, es a él a quien se deberá rendir cuenta de la forma en que se efectuó.

Haciendo nuestro el concepto expresado por Ripa Alberdi, entendemos que la necesidad del contralor en el estado moderno no viene a ser modificado por ello, excepto en cuanto sea para hacerlo más exigente. Es así que bien puede decirse que en todo gobierno que se precie de su responsabilidad y en todo país que se precie de su libertad, el contralor es su norma y lo define. Es indiscutible en consecuencia, que debe tenderse cada vez en mayor grado al perfeccionamiento y eficiencia de los órganos que lo realizan y al cumplimiento cada vez más acabado de sus postulados esenciales.

Dentro de esta idea, sostiene Ruza que “la fiscalización parlamentaria es esencial en el sistema representativo de gobierno, en el cual, los que ejercen la soberanía popular, tienen el deber de controlar la inversión de los fondos públicos, siendo correlativo al derecho de autorizar los gastos, la facultad de conocer su inversión”<sup>7</sup>.

Y Emmanuele Bessón expresa a su vez: “Cualquiera sea la organización de los poderes públicos, en una monarquía absoluta como bajo un régimen representativo, la gestión de la fortuna del Estado y, más particularmente, el empleo de los recursos anuales que el impuesto deduce sobre la riqueza de la nación, deben ser colocados bajo la vigilancia de un control atento, bajo la garantía de una contabilidad metódicamente ordenada. Toda gestión llama a un control, todo mandato

<sup>6</sup> Ibidem: pág. 15.

<sup>7</sup> Ruza, Alejandro: Curso de Finanzas, t. IV, pág. 321.

desemboca en una rendición de cuentas. Este es un principio general, que gobierna con un rigor igual la conducta de las fortunas privadas y la administración de los dineros del Estado”<sup>8</sup>.

Este ha sido precisamente el criterio adoptado en nuestro régimen constitucional, como lo explica su gran inspirador: “El poder de crear, de manejar y de invertir el Tesoro Público, es el resumen de todos los poderes, la función más ardua de la soberanía nacional. En la formación del Tesoro puede ser saqueado el país, desconocida la propiedad privada y hollada la seguridad nacional; en la elección y cantidad de los gastos puede ser dilapidada la riqueza pública, embrutecido, oprimido, degradado el país”.

“Cómo evitar que el Gobierno incurra en tales excesos al ejercer la soberanía del país delegada para crear el Tesoro y aplicarlo? ¿Hay garantías aplicables al remedio de esos abusos? ¿Cómo conseguir que los principios económicos y rentísticos de la Constitución prevalezcan en las leyes y en los actos del Gobierno, encargado de hacer cumplir la Constitución?”.

“La Inglaterra ha encontrado ese secreto a costa de muchos siglos de experiencias dolorosas, y lo ha enseñado al mundo parlamentario: consiste en dividir el poder rentístico en dos poderes accesorios e independientes, a saber: el poder de crear los recursos y votar los gastos públicos, y el poder de recaudar, administrar y emplear esos recursos en los gastos designados. Al Poder Legislativo, órgano más íntimo del país, es delegado el ejercicio de la primera atribución, y al Ejecutivo el de la segunda por ser el Tesoro el principal medio de acción y de ejecución”.

Por eso es que se atribuye a los parlamentos la fijación del presupuesto anual de gastos de la administración y complementariamente, la aprobación de la cuenta de inversión. Esta atribución del parlamento, que resulta así ser originaria, se manifiesta en esencia por el examen de las cuentas generales de la administración, facilitado en la práctica y hecho posible podríamos aún agregar, y tal cual las leyes pertinentes lo proveen adecuadamente, por las conclusiones de los otros órganos de contralor administrativo, interno y externo.

<sup>8</sup> Bessón, Emmanuele: “Le contrôle des Budgets en France et à l'étranger”, pág. 1/2, citado por Vicente Ripa Alberdi en *El Presupuesto y su control*, Buenos Aires, 1957, pág. 10.

<sup>9</sup> Alberdi, Juan Bautista: *Sistema Económico y Rentístico de la Confederación Argentina*. Buenos Aires, 1921, pág. 210.

Pero, como fácilmente se desprende de ello, este control no puede ser especializado y técnico, primordialmente por la falta de capacidad adecuada de aquellos órganos para tal función. Además no puede ejercerse tampoco en forma preventiva y menos aún concomitante sobre la gestión del órgano administrativo, con relación a todos sus actos de ejecución del presupuesto de gastos y de recaudación de los ingresos, por una imposibilidad material, porque ello entorpecería la labor del Ejecutivo y porque conduciría a una lamentable confusión y conflicto de poderes, apartando al parlamento de su verdadera función.

Es así como, no pudiéndolo hacer en forma directa, se ha procurado arbitrar otros medios para vigilar su cumplimiento, siendo esta la delegación de tales funciones en un órgano especializado, completamente independiente de todos los poderes del Estado, en el que se centralizan las funciones propias del contralor de los ingresos y la inversión de las rentas públicas, que actúa en este sentido como delegado del parlamento y a quien debe informar sobre el resultado de tal fiscalización.

La integración de estos organismos es a veces en forma unipersonal —sistema sajón—, puesto en práctica principalmente en Inglaterra y Estados Unidos, donde funcionan con el nombre de "Comptroller and Auditor General" y "Auditor and Comptroller", y en algunos países de América Latina en que el contralor se reorganizó bajo su influencia, denominados generalmente "Contralorías Generales", tales en Chile, Bolivia, Colombia, Venezuela y Puerto Rico, y entre nosotros en la Provincia de Río Negro.

Otras, en forma colegiada —sistema latino principalmente—, donde reciben el nombre de "Tribunales o Cortes de Cuentas", adoptado entre otros por Francia, España, Italia, Bélgica, Alemania, Holanda, Portugal, Dinamarca, Egipto, Líbano, Israel, Canadá, Perú, Méjico, Cuba (antes del régimen de Castro), Brasil, Uruguay y Paraguay.

Es este último el sistema que rige en la República Argentina y dentro de ella, en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Salta, Jujuy, Chaco, Formosa, Misiones, La Pampa, Chubut, Santa Cruz, Neuquén y San Luis.

### III — *Principales características del sistema*

Las ideas dominantes en el sistema tienden a concederle una existencia independiente de los poderes del Estado, particularmente del Ejecutivo, y establecer un mayor contacto con el Parlamento, por me-

dio de oportunas informaciones sobre la marcha de la gestión administrativa, mientras ella se produce y al considerar la ejecución presupuestaria y la total gestión financiero-patrimonial de la hacienda.

La primera, cuya confrontación con las disposiciones constitucionales y legales que la sustentan haremos más adelante, tiende a rodear a tales organismos de las necesarias garantías en el proceso de fiscalización que realizan, que permitan un juicio exento de presiones e inquietudes que lo desvirtuarían totalmente.

Ello se consigue entre otros medios, independizando del poder administrador tanto el nombramiento de sus miembros, como el desempeño de su gestión.

En cuanto al nombramiento de sus miembros, confiándolo directamente a otro poder: caso típico el de Bélgica en que son designados por la Cámara de Representantes. O bien estableciendo la intervención del Parlamento, tanto en esta etapa cuanto en su remoción; así en Inglaterra el Inspector Auditor General (Comptroller and Auditor General) es nombrado por la Corona y no puede ser removido sino por el Rey a indicación de las dos Cámaras. Y en general las legislaciones que establecen el acuerdo del Senado en la designación de aquellos funcionarios y el juicio político o por jurados especiales para su destitución.

Ciertas legislaciones han procurado al parecer muy especialmente, remarcar esta independencia, en términos que varían en grado o intensidad, pero que dan a entender con toda claridad el propósito perseguido. Así el artículo 118 de la ley reglamentaria de la Corte de Cuentas de Alemania, establece que ésta "es una autoridad suprema del Reich, independiente del Gobierno y exclusivamente sometida a la Ley". Según el artículo 120 de la Constitución Española, el Tribunal de Cuentas dependerá directamente de las Cortes (\*). La ley orgánica de la Contraloría General de la República de Chile dispone que "es independiente de todos los Ministerios, autoridades y oficinas del Estado". La Ley Orgánica de la Hacienda Nacional de Venezuela erige a la Contraloría General como un "organismo administrativo autónomo". El artículo 266 de la Constitución de Cuba disponía que el Tribunal de Cuentas "sólo depende de la ley". La Constitución Brasileña lo erige como un organismo de "posición autónoma" según uno de sus comentaristas.

(\*) Nota del autor. La reciente Ley Orgánica del Estado del 10/1/67 establece que "Al Tribunal de Cuentas del Reino corresponde, con plena independencia, ...".

En cuanto al desempeño de su gestión, esta se desenvuelve generalmente dentro del marco de la inamovilidad, a modo semejante de la que se establece para los miembros del Poder Judicial. En algunas legislaciones la permanencia en el cargo de los integrantes del Tribunal, es por un período fijo, establecido expresamente, en otras lo es mientras dure su buena conducta y capacidad, sin limitación de tiempo.

La segunda, procura colocar al parlamento en condiciones adecuadas de poder conocer de cerca la gestión de la hacienda a cargo del administrador, lo que se logra eficazmente mediante el órgano de contralor delegado que le da cuenta en cada oportunidad de las transgresiones a la ley en que este hubiera incurrido, y le informa del estudio en general que efectúa de la cuenta que rinde al cabo de cada ejercicio financiero, para que aquél en definitiva pueda aprobar o desaprobado esos actos.

Otro aspecto de singular trascendencia y que tocaremos también muy someramente, es el relativo al alcance de la fiscalización, pues la amplitud o la limitación al campo donde este organismo actúe, dará la pauta por sí sola de la importancia de su misión en la fiscalización de las operaciones de la hacienda.

El contralor para ser eficaz debe ser amplio; no puede restringirse de ningún modo, ni a ningún tipo de operaciones o actos mientras estos afecten al Tesoro Público, ni a los organismos que lo administren cualquiera sea su organización, pues cualquier excepción resultaría arbitraria.

Refiriéndose a nuestra legislación nacional, ha dicho Bielsa que "no hay fuero ni jurisdicción, ni excepción que se oponga ante la atribución de contralor y examen y juicio de cuentas del órgano jurisdiccional"<sup>10</sup>; conceptos estos que fueron posteriormente precisados y ampliados al expresar que "el contralor financiero jurisdiccional que se ejerce por el Tribunal de Cuentas, sea éste nacional o provincial, debe comprender también a las entidades administrativas descentralizadas, debiendo ejercerse sobre las entidades autárquicas territoriales e institucionales"<sup>11</sup>.

La doctrina es unánime en este sentido y lo es también la legislación, que da una amplitud sin limitaciones al contralor de legalidad

<sup>10</sup> Bielsa, Rafael: Régimen Jurídico de la Contabilidad Pública, Buenos Aires, 1955, pág. 43.

<sup>11</sup> Bielsa, Rafael: Derecho Administrativo, Buenos Aires, 1955, t. II, pág. 466.

sobre los actos de gestión ejecutiva de la hacienda —salvo casos excepcionales de validez discutible—.

La institución del Tribunal de Cuentas, constituido así sobre la base de estos principios o caracteres predominantes, constituye en la doctrina y en la práctica, el modo más eficaz de lograr un efectivo y eficiente, al par que amplio control de los gastos públicos.

#### IV — *Legislación Provincial en la materia*

La primera disposición orgánica sobre la materia en la Provincia de Salta ha estado contenida en la Ley de Contabilidad N° 975 (original N° 1043) sancionada el 30 de septiembre de 1916.

Las funciones de contralor estaban confiadas por ella a la Contaduría General de la Provincia, organismo éste que según el artículo 15 tenía como “de su especial incumbencia: 1) Intervenir en todo cuanto se relacione con la creación de obligaciones, percepción de las rentas fiscales y con su inversión”.

Le competía además el examen y liquidación de todas las cuentas de la administración para comprobar su legitimidad y exactitud, como así si los gastos eran debidamente autorizados por la ley de presupuesto y suficientemente documentados; observar los libramientos de pago que importaren obligaciones no legalmente comprobadas y determinadas por dicha ley; conocer e informar en toda propuesta, contrato, enajenación, adquisición o transacción que se verificare.

Es decir, se daba a la Contaduría General las atribuciones y deberes inherentes al órgano de control interno de la hacienda pública.

Pero no era este exclusivamente su papel, sino que también se le encargaba el control externo al disponerse simultáneamente atribuciones propias de los tribunales de cuentas. Así por el inciso 5° del artículo 15 debería “exigir la rendición de cuentas de las reparticiones, agentes, empleados o particulares que por leyes de creación o por comisiones especiales y transitorias administren o perciban de cualquier forma, intereses y dinero del Estado”.

El artículo 16 le facultaba a su vez a observar especialmente “las cuentas de cualquier funcionario, particular o asociación que perciba fondos del Tesoro para invertirlos en los objetos que se relacionan y que no fueren presentadas debidamente comprobadas”. Y el artículo 120 le permitía también “en el caso de morosidad en la rendición de

cuentas" exigir y compeler de oficio a su presentación, mediante el requerimiento conminatorio y la suspensión de empleo y privación de sueldo con aprobación del Poder Ejecutivo, e imposición de multa de \$ 50<sup>m</sup>/<sub>n</sub>. a \$ 500<sup>m</sup>/<sub>n</sub>.

Los artículos 106 a 113 de la ley se refieren específicamente al trámite de las rendiciones de cuentas y la competencia de la Contaduría General, deduciéndose de ellos lo limitado de la función de contralor que se le daba, pues los reparos que pudieran formular a tales rendiciones, no le facultaba a efectuar cargos, sino tan solo a comunicarlos al Ministerio de Hacienda para que el mismo dictare la resolución que corresponda.

En cuanto a la designación del Contador General participaba de ciertos caracteres que tendían a asegurar su independencia del Poder Administrador y la eficacia de aquella misión de contralor. Así según el artículo 30, su nombramiento "será hecho por el Poder Ejecutivo con acuerdo de la H. Cámara de Diputados", siendo inamovible mientras dure el buen desempeño de sus funciones y requiriéndose para su remoción el acuerdo de la misma Cámara.

Con fecha 20 de julio de 1948 se promulga la Ley N° 941, por cuyo artículo 124 se deroga aquélla y toda otra disposición que se oponga a lo en ella prescripto.

Esta nueva norma en materia de contabilidad pública produce un notable vuelco con relación a la contenida en la ley derogada y significa un gran paso adelante, pues los treinta y dos años transcurridos desde la sanción de aquélla habíanse traducido en no pocos adelantos de la ciencia contable, particularmente referida a la hacienda pública, como así nuevos procedimientos y nuevos criterios de interpretación daban un mayor sentido y una importancia cada vez más creciente a la intervención de los órganos de fiscalización en el manejo de la cosa pública.

Aparte de las importantes variantes introducidas en materia de estructura presupuestaria y régimen del ejercicio financiero, de la claridad y concisión de las disposiciones dadas con relación a la gestión del ejercicio, contabilidad general, clausura del ejercicio y cuenta de inversión, la nueva ley trae innovaciones fundamentales en la organización y funcionamiento de la Contaduría General de la Provincia y en especial con relación a su jurisdicción y competencia.

Este organismo pasa así a constituir un cuerpo colegiado, integrado por tres Contadores Mayores, uno de los cuales será su Presi-

dente; pero la ley retrocede con respecto a la anterior en cuanto a las características que rodean la designación de estos funcionarios y su permanencia en el cargo.

En la Ley N° 975 la designación del Contador General participaba de ciertos caracteres que tendían a asegurar su independencia del Poder Ejecutivo y la eficacia y continuidad de su misión de contralor, al requerir como dejamos dicho el acuerdo de la Cámara de Diputados tanto para su designación como para su remoción y al establecer la inamovilidad en el cargo.

La Ley N° 941/48 no contenía ninguna disposición en este sentido, disponiendo solamente que la designación de los Contadores Mayores se haría por el Poder Ejecutivo.

Aparte de la discusión de índole constitucional relativa a la designación de funcionarios de la administración por el Poder Ejecutivo con acuerdo de una u otra Cámara Legislativa —generalmente ya aceptada o al menos acatada por la doctrina—, la variante hacía perder a la institución un ingrediente de suma importancia dentro de los necesarios para que el órgano de contralor de los gastos públicos mantenga su independencia de controlado.

La Contaduría General estaba organizada por lo demás para cumplir funciones no sólo de control interno, sino también de control externo delegado, participando de especiales características que la asimilaban en este sentido a los Tribunales de Cuentas, y extendiendo dicho contralor a toda la administración general del Estado, tanto centralizada como descentralizada.

El Capítulo V legislaba sobre la naturaleza del “responsable”, el alcance de su “responsabilidad” y la obligación de “rendir cuenta”. El Capítulo VI lo hacía sobre el “juicio de cuentas” y el “juicio de responsabilidad”.

Esta última venía a ser una figura nueva, no contenida en ninguna disposición legal anterior, que tiende a extender la responsabilidad de los agentes de la administración más allá de la derivada del examen de la cuenta y que pueda no derivar de ella, emergente de cualquier perjuicio pecuniario al fisco.

La reforma constitucional acaecida en el año 1949 introdujo en su artículo 30 una institución nueva, al establecer que “Los poderes públicos y las reparticiones públicas autárquicas deberán someter anualmente sus cuentas al examen y aprobación de un “tribunal de cuentas”, formado por tres miembros: dos contadores o doctores en ciencias

económicas y un abogado, designados por el Poder Ejecutivo, con acuerdo del Senado, los que solo podrán ser removidos por las causas y en la forma establecida para los jueces 'inferiores'".

Esta disposición establecía asimismo que toda inversión de fondos no aprobada por el tribunal de cuentas responsabilizaba personalmente a sus autores, como así que una ley orgánica reglamentaría su funcionamiento. El artículo 181 por su parte extendía las atribuciones de contralor financiero de aquel organismo a los municipios.

"Como una conquista importante —decía en ese entonces el convencional J. Armando Caro—, se crea un tribunal que estará integrado por funcionarios técnicos, inamovibles, para que tome a su cargo el contralor financiero de toda la administración pública"<sup>12</sup>, lo que resume lo trascendente que se consideraba esta medida.

Pero esta prescripción constitucional no llegó a concretarse en la práctica, pues en el breve lapso de su vigencia no se dictó la ley orgánica que debía reglamentar su funcionamiento, con lo que continuó el sistema contenido en la Ley N° 941/48.

Con fecha 22 de noviembre de 1957 la Intervención Federal en la Provincia dicta el Decreto-Ley N° 705, por el que se modifica substancialmente algunos aspectos de la ley precitada y en lo que nos interesa particularmente, "creando el Tribunal de Cuentas que tendrá a su cargo el contralor externo de la hacienda pública" y "reestructurando la Contaduría General de la Provincia, a quien queda reservado el control administrativo interno, como órganos dependientes del Poder Ejecutivo". Se ha corregido así el problema tan debatido y criticado unánimemente por la doctrina que presentaba la ley anterior al mantener en un solo organismo las funciones de contralor interno y externo delegado, creándose el Tribunal de Cuentas como organismo autónomo e independiente de todos los poderes del Estado, integrado por tres miembros nombrados por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Senado, inamovibles mientras dure su buena conducta y capacidad y estando sujeta su remoción al procedimiento establecido para los magistrados del Poder Judicial.

Quedó asegurada al propio tiempo la absoluta independencia de este órgano por las causales señaladas, y además por la incompatibilidad para el ejercicio de la profesión de sus miembros y de toda otra actividad rentada excepto la docencia, por su remuneración equiparada

<sup>12</sup> Diario de Sesiones de la Asamblea Constituyente de 1949, pág. 75.

a la de los jueces de Primera Instancia y por la prohibición de su desempeño por personas inhibidas en estado de quiebra o concursadas civilmente.

Sus atribuciones específicas están contenidas en el artículo 81, según el cual le corresponderá: ejercer el control externo de la marcha general de la administración provincial con las entidades —descentralizadas— y haciendas para —estatales: la fiscalización y vigilancia de todas las operaciones financiero-patrimoniales del Estado; el examen y juicio de las cuentas de los responsables; la declaración de responsabilidad y formulación de cargo cuando corresponda; informar la cuenta general del ejercicio; fiscalizar las empresas del Estado.

Agrégase a ello por el artículo 82 el análisis de todos los actos administrativos que se refieren a la hacienda pública y la facultad de observarlos cuando contraríen o violen disposiciones legales o reglamentarias; el mantener delegaciones en la Contaduría General y en cada contaduría central para seguir el desarrollo y registro de las operaciones financiero-patrimoniales de su jurisdicción; el requerir con carácter conminatorio la rendición de cuentas; y el traer a juicio de responsabilidad a cualquier estipendiario de la provincia.

O sea que el Tribunal de Cuentas así constituido, ejerce a través de la organización que su Ley Orgánica ha previsto y el ejercicio pleno de sus atribuciones que el cuerpo ejerce sin retaceos y sin interferencias extrañas de ninguna naturaleza, un amplio contralor de legalidad sobre todos los actos que afecten a la hacienda pública —que es la esfera en que ha sido circunscripta su competencia—, mediante la observación de todos los actos que contraríen o violen disposiciones legales o reglamentarias, cuyo efecto es la paralización y suspensión del trámite del acto en todo o en la parte observada, siendo necesario un acto expreso de insistencia reservada en forma exclusiva a los poderes del Estado dentro de sus respectivas jurisdicciones, para proseguir el trámite de aquél, circunstancia ésta que deja expedita la vía de la comunicación a la Legislatura con sus naturales implicancias de naturaleza política.

El propio Tribunal de Cuentas que está sometido para los actos de administración relacionados con la ejecución de su presupuesto de gastos, al contralor de un funcionario designado por el Senado, tiene también aquella facultad de insistencia.

El ejercicio de aquel contralor está complementado con las otras medidas que la ley autoriza y que han sido sumariamente transcriptas entre las que cabe destacar el establecimiento de delegaciones y fiscalías

permanentes o transitorias en los organismos tanto centralizados como descentralizados de la administración, en las empresas del Estado y en las haciendas para-estatales, por medio de las que y a través de su intervención y vigilancia se sigue el desarrollo de su gestión, se practican arquezos y verificaciones y se produce la información necesaria para que pueda actuar el Tribunal efectuando el análisis pertinente; observando el proceso que no se ajuste a las normas legales de aplicación y sometiendo bajo su jurisdicción a sus administradores.

En este sentido cabe destacar que el contralor se ejerce en todo el ámbito de la administración provincial, tanto centralizada como descentralizada, con la única excepción del Banco Provincial de Salta, donde existe un problema de interpretación de una disposición contenida en su Carta Orgánica, que tiende erróneamente a nuestro juicio a retacear una fiscalización imprescindible en el manejo de los bienes del estado, cualquiera sea la jurisdicción a que estén afectados. (\*\*).

## V — Conclusiones

Es nuestra opinión, que las normas y procedimientos de contralor establecidos en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes y ejecutados por los órganos pertinentes —particularmente por su ubicación institucional por el Tribunal de Cuentas—, resultan un eficaz elemento para refrendar el digno comportamiento de los servidores públicos, contribuyendo al propio tiempo a crear y mantener un ambiente de corrección en los actos de la administración y de acatamiento a aquellas otras normas que sustentan y sirven de estructura y basamento al estado moderno.

Se ha dicho y con razón referido a cierta etapa del contralor, que la finalidad fundamental que éste persigue no es tanto descubrir irregularidades, como contribuir a la formación y mantenimiento de ese clima de corrección y acatamiento —siendo nuestro pensamiento que tal criterio puede bien ser extensivo a todas las firmas y etapas del contralor—, lo que resulta fácil advertir ante la experiencia demostrativa de la sujeción creciente de los órganos administrativos a las normas de control establecidas, entre ellas, la presentación de arquezos de fondos y valores, las comunicaciones referentes al movimiento de bienes patrimoniales, la presentación de rendiciones de cuentas, el suministro de informaciones, la colaboración en las actuaciones sumariales, la ob-

(\*\*) Nota del autor. Ello está actualmente superado con el dictado del Decreto N° 12.856 del 16/3/66, que corroboró nuestra opinión.

servación de las instrucciones impartidas relativas a diversos aspectos de su gestión vinculadas a la gestión haciendal, en la solicitud constante de asesoramiento a que se someten cuestiones que habrían de derivar en actos administrativos, en suma, en la sujeción y aceptación de observaciones y a la formulación de medidas que tienden a ampliar cada vez más el ámbito del contralor y hacerlo más estricto y más efectivo.

Carecería de lógica pretender argumentar que la sola existencia de los órganos de contralor haría desaparecer el error, la irregularidad o la incorrección; pero es indudable que el conocimiento por parte del agente de la vigilancia que en las diversas etapas de su gestión se ejerce por aquél, le hacen actuar con mayor diligencia, con mayor celo, con mayor eficacia, con mayor idoneidad y con mayor rectitud.

Como la actuación del organismo de fiscalización por otra parte, no es solo de presencia, sino de vigilancia activa, actuando en la esfera previa, concomitante y posterior a la gestión de todos los actos que afectan a la hacienda pública, no queda prácticamente momento alguno en la dinámica del ingreso y del gasto público sin fiscalizar, de donde su accionar se torna pleno y altamente eficaz.

La autonomía del Tribunal de Cuentas, finalmente, su ubicación separada de la administración activa, su absoluta independencia de todos los poderes del Estado, su sujeción unida a la ley, la inamovilidad de sus miembros, son además atributos que aseguran una libertad de expresión y de juicio de ponderable valor, que hacen de esta institución una necesidad impostergable en los estados modernos para asegurar una regular administración del Tesoro Público, constituyendo así, como se ha dicho con significativas palabras "la más preciosa garantía del régimen constitucional contemporáneo".

## LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION (\*)

por BRUNO A. L. FANTONI

### I. — INTRODUCCIÓN

La Administración es estudiada por el Derecho Administrativo desde el punto de vista jurídico, es decir, considerándola como un fenómeno normativizado por el Derecho. Toda ciencia tiene su objeto y la Ciencia del Derecho Administrativo también tiene el suyo: la Administración. Pero un mismo objeto puede ser estudiado por varias disciplinas, sin que por ello cada una de ellas arriesgue perder su autonomía, siempre y cuando enfoque su objeto, de un modo particular y diferente al de las restantes. La administración también admite más de un enfoque, y al igual que se la puede estudiar jurídicamente, también puede ser analizada desde el punto de vista sociológico, psicológico, cultural, económico o filosófico. Incluso, fuera del enfoque científico, se la puede tomar en lo que hace meramente a la técnica de la actividad administrativa. Todos estos estudios se encuentran —dentro de la teoría normativa kelseniana que conceptúa al Derecho como el sistema de normas fundamentales y de normas inferiores que descienden como lógica consecuencia de aquéllas— fuera del campo del Derecho y podemos denominarlos “Ciencia de la Administración”, sin perjuicio de aclarar más adelante el sentido exacto con que utilizamos este término e, incluso, la necesidad de corregirlo, pues no se adecua a la realidad ni a la teoría.

### II. — ETAPAS Y CONCEPTOS DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

El derecho es un fenómeno de carácter cultural. Como tal, se da dentro del marco de una determinada cultura en un lugar y en un tiempo también determinado y no puede ser desvinculado de ese con-

(\*) El presente trabajo ha sido efectuado para la Cátedra de Derecho Administrativo a cargo del Dr. Bartolomé Fiorini, en la Universidad de Buenos Aires. Reiteramos a su respecto la salvedad que se hace en el lado interno de la contratapa, con relación a las opiniones emitidas por los autores de las colaboraciones.

texto. Las definiciones perfectas y universales no tienen sentido en las ciencias del hombre, si tenemos en cuenta que los fenómenos culturales son por su naturaleza incesantemente cambiantes. El Derecho participa de esta particularidad y por lo tanto a lo sumo pueden formularse conceptos de sus instituciones que dependen del momento y del contexto en que surgieron. El trasplante de esta institución, su concepto o sus principios a otro orden jurídico sin tener en cuenta los cambios culturales de contexto, implica un grave error. Del mismo modo, la Ciencia de la Administración que es también un fenómeno cultural ha tenido en diversos momentos de la Historia características diferentes y su conceptualización debe ser relacionada con las etapas por las cuales ha pasado esta disciplina en su evolución. Secundariamente, el criterio que se tenga de la materia también dependerá del grupo social en el cual surgió.

Dividiremos este análisis histórico (y de los diferentes conceptos de la Ciencia de la Administración) en cuatro etapas, correlacionando en cada caso el concepto respectivo en el orden jurídico y cultural vigente en nuestro país para analizar su aplicabilidad.

1) *La etapa de las Ciencias Camerales*: El Derecho Administrativo y la Ciencia de la Administración han tenido diverso origen histórico. Mientras podemos ubicar la iniciación del Derecho Administrativo en la corriente constitucionalista del siglo XIX, la Ciencia de la Administración se origina en los estudios de los juristas "camerales" (así llamados porque trabajan en los salones o cámaras de la Corte) que florecieron en las monarquías absolutistas europeas de los siglos XVI a XVIII.

Es cierto que extremando el análisis podemos encontrar antecedentes de la Ciencia de la Administración incluso en la Grecia clásica con pensadores como PLATÓN o ARISTÓTELES que también se planteaban el problema de las reglas del buen gobierno o de la felicidad de los gobernados, inquietud que también tuvieron los juristas del medioevo. Pero estos pensadores formularon reglas que se vinculaban más con la moral que con la política o el Derecho y además carecieron de toda sistematización. Recién con VON JUSTI y bajo el reinado de FEDERICO de Prusia adquieren carácter científico sistemático y se plantean preguntas como estas: ¿cómo se puede aumentar la recaudación impositiva sin empobrecer a los súbditos? ¿cómo se debe gobernar aplicando la justicia y haciendo felices a los súbditos? Si bien FEDERICO era un monarca absolutista, las Ciencias Camerales pudieron florecer bajo su reinado porque este monarca tenía un concepto moderno del

Estado, en cuanto se consideraba el primer servidor del mismo. Con este sentido nació la Ciencia de la Administración como disciplina científica. Desde luego, este concepto es inaplicable en el momento actual en que la mayor parte de los grupos sociales viven bajo el régimen del Estado de Derecho. No puede hacerse una Ciencia de la Administración completamente desvinculada del Derecho, ni en el Estado de Derecho Liberal, ni en el Estado de Derecho Social.

2) *La etapa de la actividad social del Estado:* el interés de los juristas alemanes se desplaza hacia el fenómeno social, y así surge a mediados del siglo XIX LORENZ VON STEIN con su "Verwaltungslehre" (Ciencia de la Administración), obra de gran difusión en la cual sostiene que hay una íntima vinculación entre el Estado y la sociedad y que es misión fundamental del Estado moldear a la sociedad por medio de la Administración.

Una actualización reciente de la teoría de VON STEIN la encontramos en el publicista italiano ORLANDO, para quien la Ciencia de la Administración se debe ocupar de la acción social del Estado, quedando para el Derecho Administrativo el estudio de la organización y jurisdicción administrativa y la acción jurídica del Estado. (1)

Sin embargo, no podemos aceptar hoy en día que una actividad determinada del Estado, la social, esté excluida del ámbito de lo jurídico y corresponda su estudio a una disciplina no normativa. Toda la actividad estatal se realiza dentro del marco del moderno Estado de Derecho, incluyendo la actividad social. Este concepto, adaptado a la época y a la cultura del siglo XIX, ya carece de vigencia.

3) *La etapa de la vinculación con el Derecho Administrativo:* Esta ha sido, en general, la postura de la doctrina continental europea tradicional, hasta hace muy pocos años, especialmente entre franceses e italianos. La Ciencia de la Administración sería una ciencia que predominante o exclusivamente integra el Derecho Administrativo y se distingue de los otros capítulos de esta rama del Derecho solamente por ciertos criterios de interpretación. Como se ve, se afirma el carácter jurídico (o al menos cuasi-jurídico) de la Ciencia de la Administración.

Así tenemos, por ejemplo, al español COLMEIRO, para quien la Ciencia de la Administración tiene por objeto los principios racionales del Derecho Administrativo, algo así como el "derecho natural" de la Administración, mientras que el Derecho Administrativo se ocupa del estudio del derecho positivo tal como surge de la legislación. (2)

Tampoco puede aceptarse actualmente esta Ciencia de la Administración así conceptualizada, pues de este modo el Derecho Administrativo quedaría reducido a una mera exégesis de textos legales en contra de lo que sostiene el moderno método jurídico que postula que el Derecho comprende normas jurídicas y también principios de Derecho. Sobre todo cuando una disciplina no ha alcanzado aun un grado avanzado de evolución similar al de ciertas ramas del derecho privado. En estos casos, afirma BIELSA, debe fundarse sólidamente en principios (3).

Un criterio semejante, aunque no idéntico, sostuvo FERRARIS, expresando que la Ciencia de la Administración entiende de los modos con los que el Estado se procura los bienes, los medios y los servicios personales para el funcionamiento de los servicios públicos, y también la actividad estatal en cuanto ejerce una acción positiva y directa en la sociedad. Por su parte, el Derecho Administrativo tiene por objeto la organización de la Administración y la organización de la justicia administrativa. En síntesis, correspondería a la Ciencia de la Administración la acción estatal y al Derecho Administrativo, únicamente la organización del Estado (4).

Este criterio tampoco puede aplicarse en el momento actual, pues no hay suficientes argumentos para fundar la pretensión de que se constituya una disciplina independiente ocupada únicamente del aspecto organizativo: o es estudiada la organización desde el punto de vista de la estructuración política del Estado y entonces forma parte de la Teoría del Estado, o es antecedente obligado de la acción, enfocada como paso previo de éste y entonces pertenece a una propedéutica del Derecho Administrativo. En este último sentido se pronuncia BIELSA al considerar como objeto principal del Derecho Administrativo "la institución" y el funcionamiento de los servicios públicos, agregando que no puede estudiarse el funcionamiento haciendo abstracción de la estructura que le sirve de base (5).

4) *La etapa de la técnica*: como expresa ZANOBINI, las teorías comentadas precedentemente rompen la unidad sistemática de la Ciencia del Derecho Administrativo, sin justificación suficiente, siendo por ello más lógicas las doctrinas que dejan al Derecho Administrativo el estudio de la Administración desde el punto de vista jurídico, asignando a la Ciencia de la Administración una investigación de carácter diferente, no estático y descriptivo, sino crítico y dinámico, encaminado a discutir problemas técnicos de oportunidad y conveniencia (6).

Este nuevo concepto de la Ciencia de la Administración surge ya en el siglo XX principalmente por la obra de TAYLOR y los adminis-

trativistas norteamericanos, sin olvidar a FAYOL en Francia. El nuevo enfoque consiste en aplicar a la Administración criterios importados de la economía o incluso de la ingeniería, como la eficacia y la productividad, el rendimiento y la mayor racionalización de las tareas. Esta concepción de la Ciencia de la Administración, comprensiva tanto de la administración pública, como de la administración privada, está en relación con un sistema como el norteamericano en el cual el Derecho Administrativo está poco desarrollado y es notable la influencia de la administración privada sobre la pública. Difícilmente puede tener vigencia plena en otros países con sistemas diferentes. No obstante, ha sido VACCHELLI (7) dentro de los italianos uno de los primeros en adoptar este criterio, mientras otros, como PRESUTTI (8) modificaron ligeramente el carácter técnico vinculándolo con una investigación de carácter político, algo así como la "técnica de la política de la Administración".

Entre nosotros, el maestro de nuestros publicistas, RAFAEL BIELSA sostiene una postura parecida, aunque distingue la Ciencia de la Administración de la ciencia política. Mientras la política tiene por objeto establecer los fines que debe alcanzar el Estado, la Ciencia de la Administración se ocupa de cómo el Estado se conduce en la realización o consecución de esos fines, y el Derecho Administrativo sería el conjunto de principios de derecho público y normas positivas que regulan en su aplicación concreta esos modos o medios por los cuales el Estado realiza los fines que le traza la política (9). En vez de una relación de subordinación como sostenían los publicistas franceses del siglo pasado, había entre la Ciencia de la Administración —concebida como ciencia autónoma— y el Derecho Administrativo, una relación de continuidad que los pone en íntima vinculación. El tratadista VILLEGAS BASAVILBASO comparte esta teoría (10).

En una postura normativista, resulta difícil aceptar que hay subordinación o continuidad entre lo jurídico y lo metajurídico. La Ciencia del Derecho Administrativo se limita a las normas jurídicas y todo análisis de los medios de carácter filosófico, sociológico o económico, se encuentra fuera del ámbito del Derecho. Además, carece de fundamentación suficiente la pretensión de hacer de la Ciencia de la Administración una disciplina autónoma, pues se trata de un conjunto de conocimientos pertenecientes a diversas ciencias que no tienen razón alguna para refundirse en un sistema independiente. Incluso podría discutirse hasta la utilización del término "ciencia" cuando el enfoque es esencialmente un enfoque de tipo *técnico* cuyos principios provienen de la economía, la sociología o la psicología. Si, en cambio, se focaliza el cri-

terio político, entonces se reduce a una política de los medios, parte inseparable de la ciencia política.

### III. — CONCEPTO DEFINITIVO DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Procuraremos ahora, después de haber desechado los criterios comentados por estimarlos inaplicables a la Ciencia de la Administración dentro de nuestro ordenamiento jurídico actual, de esbozar un concepto que sirva para delimitar estos estudios. Diremos, así, que ES EL CONJUNTO DE LOS ESTUDIOS DE TÉCNICA ADMINISTRATIVA QUE ANALIZAN EL FENÓMENO ADMINISTRATIVO EN EL ASPECTO ORGANIZATIVO Y EN LO REFERENTE AL ELEMENTO HUMANO QUE LO INTEGRA.

Aunque utilizamos el término "ciencia" para mantener una terminología cuya modificación repentina podría originar confusiones, sostenemos que en realidad dichos estudios no superan el ámbito de lo técnico y que los principios científicos los debe buscar la Ciencia de la Administración en otras disciplinas no jurídicas.

Desde este punto de vista, estimamos que la Ciencia de la Administración como "técnica administrativa" tiene el mismo nivel y carácter que los estudios de "técnica legislativa" o de "técnica judicial" que se hacen vinculados con otras actividades del Estado, sin que se pretenda constituir una "Ciencia de la Legislación" o "de lo Judicial".

No pretendemos con ello negar la importancia de estos estudios, que dentro de una u otra postura teórica están adquiriendo cada vez mayor difusión (ver capítulo siguiente), pero es indudable que debe el jurista previamente clarificar el campo de su materia y de las disciplinas afines y que solamente así puede lograrse un progreso concreto en la Ciencia del Derecho.

Por otro lado, si bien admitimos que la concepción de la Ciencia de la Administración como técnica, tiene su origen entre los administrativistas y estudiosos de empresas, norteamericanos, no compartimos el criterio de que se trataría de una especie de "teoría general de la empresa", tanto pública como privada. Los principios del Derecho Administrativo Argentino son diferentes del norteamericano y la técnica de la Administración Pública está mucho más limitada por el orden jurídico en nuestro país que en aquél, no siendo posible efectuar estudios en este campo en forma conjunta, salvo en áreas muy específicas que se mencionan más adelante. Por tal motivo, admitimos solamente una "parte general" mínima y sostenemos que la mayor parte de estos estudios son específicos de la Administración Pública.

Por último, no olvidemos que no pueden los medios que utiliza el Estado para cumplir sus fines ser estudiados simultáneamente desde el punto de vista técnico y desde el del orden normativo positivo dentro del campo del Derecho. Si la experiencia demuestra que ciertas medidas técnicas son convenientes, entonces no tardarán en convertirse en Derecho y dejarán de ser mera técnica para convertirse en norma jurídica. A partir de este momento ya no tiene sentido para el jurista considerarlas como "técnicas" sino como derecho positivo, único objeto por el que se tiene que preocupar.

#### IV. — SITUACIÓN ACTUAL DE LOS ESTUDIOS DE CIENCIA ADMINISTRATIVA COMO TÉCNICA

En Estados Unidos se hallan —lógicamente— muy difundidos y abundan los cursos de nivel universitario en los que se otorga el título de "master" en "public administration" o en "business administration".

Los países europeos legalistas (Italia, Francia, Alemania), en cambio, se resisten a admitir el carácter científico de esta disciplina, no obstante lo cual existe en Italia una "Escuela de Perfeccionamiento en lo Administrativo" en la Universidad de Bolonia. En Francia se ha organizado la "Escuela Nacional de Administración" y en España el "Centro de perfeccionamiento de funcionarios".

En Argentina funciona desde hace aproximadamente unos diez años el Instituto Superior de la Administración Pública (ISAP) dependiente de la Secretaría de Estado de Hacienda con funciones principales de perfeccionamiento de funcionarios públicos y tareas de investigación en la materia. Actualmente se ha limitado bastante la actividad del ISAP reservada al perfeccionamiento de funcionarios con título universitario, mientras que el perfeccionamiento de funcionarios de nivel medio ha sido confiado al Servicio Nacional de Capacitación (SERCAP) y todo lo referente a organización y metodología a la Dirección General de Organización y Métodos.

#### V. — CONTENIDO DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

A efectos de dar una somera idea del contenido de la Ciencia de la Administración en su sentido actual, vamos a consignar cuáles son sus principales temas:

- 1º) Planificación o programas a desarrollar por la Administración Pública.

- 2º) Estudio de las relaciones humanas entre el personal de la Administración Pública.
- 3º) Estudio de la organización y los métodos que pueden conducir a una mayor productividad (coordinación de elementos).
- 4º) Examen de las decisiones desde el punto de vista humano y sociológico.

## VI. — LA ADMINISTRACIÓN COMO EMPRESA

Comprende los tres primeros ítems referidos en el capítulo precedente. Según ya se expresó, los administrativistas norteamericanos hacen un enfoque conjunto de la administración pública y la privada, considerándolas como "empresa". Sin embargo, dentro de nuestra concepción de la Ciencia de la Administración hay sensibles diferencias entre los principios aplicables al ámbito público y al privado.

En lo que hace a la planificación y a los programas, es obvio que mientras la empresa privada tiene por objetivo principal la obtención de una ganancia, la Administración Pública persigue primordialmente el interés general y, secundariamente, el lucro que, en todos casos, es buscado únicamente para revertirlo en el público usuario mediante el perfeccionamiento del servicio. Por lo tanto, los objetivos y metas no pueden ser encarados con el mismo criterio. Es inadmisibles la aplicación de las mismas técnicas, cuando en un caso se procura el beneficio individual y en el otro el bien común.

Por semejantes razones tampoco puede aceptarse la aplicación estricta de los criterios de productividad y rendimiento de la empresa privada. Hay, indudablemente que buscar también en la Administración Pública la mayor efectividad posible, pero es perfectamente posible que se mantenga una empresa con déficit por razones de interés general. Esto no se da en el ámbito privado. Por este motivo el término productividad (más vinculado con la actividad industrial) tiende a ser reemplazado por eficiencia y su correlato: racionalización.

En resumen, los problemas que enfrenta la Ciencia de la Administración Pública y la ciencia de la administración privada son semejantes, pero su solución exige la aplicación de principios de distinta naturaleza. Nos pronunciamos en contra de una Ciencia de la Administración común, y preferimos distinguir una "Ciencia de la Administración Pública".

Los temas donde hay más concordancia de principios entre las dos disciplinas, se refieren al estudio del elemento humano, la coordi-

nación del mismo y el análisis de las relaciones interpersonales de ese grupo secundario constituido por la Administración Pública (sin perjuicio de la investigación de las relaciones humanas en los grupos primarios —oficina, taller, etc.— que lo integran). No obstante, aun en este campo, no debe olvidarse que el agente de la Administración Pública está vinculado con el Estado por una relación diferente a la del dependiente de la empresa particular. Además, la Administración Pública debe velar mucho más por su prestigio que la empresa privada y ello origina responsabilidades específicas del agente del Estado.

## VII. — EL PROBLEMA DE LA DECISIÓN

He aquí otro tema fundamental de la Ciencia de la Administración que puede ser estudiado simultáneamente en la empresa privada y en la pública, siempre que no olvidemos que la decisión del administrador está en íntima vinculación con los fines de la Administración Pública que —según se dijo— son diferentes de los objetivos de los particulares.

El análisis de la decisión comprende los siguientes acápites:

- a) La objetividad de la decisión (el administrador está presionado por un conjunto de elementos no objetivos, como las relaciones de amistad, el temor de tomar decisiones impopulares, los grupos de presión, etc.);
- b) La información necesaria para la decisión (el administrador debe estar correctamente asesorado para que su decisión se funde en el mayor acopio posible de información sobre la cuestión que está resolviendo);
- c) La eficacia de la decisión (la decisión debe ser lo más productiva posible, para lo que hay que relacionar los resultados con los objetivos planeados y viendo cómo han sido empleados los medios que se tenían a disposición);
- d) El contralor de la decisión (debe buscarse un medido equilibrio entre la libertad de acción del administrador y la necesidad de evitar las arbitrariedades).

El problema de la objetividad de la decisión es indudablemente el más importante y difícil. No basta el análisis sociológico, sino que debe incluirse la investigación psicológica pues el ser humano es motivado generalmente por factores que no están al alcance de su conciencia y que provienen de los estratos más profundos (e inconscientes) de su personalidad. El hombre no ha de ser considerado como un

ser siempre igual y "expresamente" racional, tal como lo sugieren los modelos del "hombre económico" y del "hombre administrativo". Creemos mejor sustituir el concepto por el de "organismo elector con conocimientos y capacidad limitados" (11).

### VIII. — CONCLUSIONES

1º) La Ciencia de la Administración ha sido diversamente conceptualizada en las diferentes etapas de su evolución y en conexión con el marco cultural y especialmente jurídico en que se formulaban esas ideas.

2º) Sostenemos el concepto de que la Ciencia de la Administración constituye actualmente y en nuestro ordenamiento jurídico un conjunto de estudios de técnica administrativa.

3º) Negamos a la Ciencia de la Administración su condición de ciencia y su autonomía científica.

4º) Tampoco aceptamos que haya una Ciencia de la Administración general, aplicable tanto a la empresa pública como a la privada. Propiciamos que se hable solamente de Ciencia de la Administración Pública (con la referida discrepancia en cuanto al carácter científico de esta disciplina).

5º) Hemos comentado someramente algunos de los temas de esta disciplina que —con las objeciones precedentes— consideramos importantísima para el perfeccionamiento de la actividad de la Administración Pública, propiciando que se la estimule y apoye en nuestro país, aunque su dirección pertenezca a los técnicos y no a los juristas.

### IX. — BIBLIOGRAFÍA GENERAL

1. — GARCÍA-TREVIJANO FOS, J. A., "Tratado de Derecho Administrativo", Madrid, 1964.
2. — PFIFFNER, J. M. y SHERWOOD, F. P., "Organización Administrativa", México, 1961.

### X. — BIBLIOGRAFÍA ESPECIAL CITADA EN ESTE TRABAJO

- (1) ORLANDO, V. F., "Diritto Pubblico Generale", Milano, 1940, pg. 35.

- (2) COLMEIRO, M., "Derecho Administrativo Español", Madrid, 1876, t. I pág. 33.
- (3) BIELSA, R., "Derecho Administrativo", Buenos Aires, 1947, t. I, p. 6.
- (4) FERRARIS, C. F., "Diritto Amministrativo", ed. 1927, t. I, pág. 147.
- (5) BIELSA, R., "Derecho Administrativo", op. cit, pág. 5.
- (6) ZANOBINI, G., "Curso de Derecho Administrativo", Buenos Aires, 1954, t. I, pág. 75.
- (7) VACHELLI, R., "La Scienza dell'amministrazione come Scienza autonoma" en Arch. Giur., LII, 1891.
- (8) PRESUTTI, E., "Principi fondamentali di scienza dell'amministrazione", Milano, 1910.
- (9) BIELSA, R., "Ciencia de la Administración", Buenos Aires, 1955, pág. 72 y 73.
- (10) VILLEGAS BASAVILBASO, B., "Derecho Administrativo", Buenos Aires, 1949, t. I, pág. 100.
- (11) SIMON, H. A., "Models of Man", New York, 1957, pág. 241.

## ¿QUE HEMOS APRENDIDO SOBRE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL?

por PETER F. DRUCKER (\*)

“Es posible que la realización de mayor importancia cumplida hasta ahora no haya sido exactamente *desarrollo*, sino algo así como poder llegar al conocimiento de lo que realmente entendemos cuando decimos *desarrollo*; a la comprensión de las verdaderas necesidades y del rol que corresponde desempeñar a cada uno.”

Hace poco más de quince años, el Presidente Truman expresó la idea, extraordinaria entonces, de que el fomento del desarrollo económico podía ser una actividad deliberadamente realizada y que era necesario realizarla.

Han transcurrido cinco años desde el anuncio de la “Década del Desarrollo” hecho por el Presidente Kennedy y tal como todos sabemos o podemos juzgar por los comentarios que se leen, estos quince años no han dado frutos muy gloriosos y en realidad no hemos llegado a lo que nos habíamos propuesto hacer.

Un estudio concreto de las cifras demostrará que las cosas resultan ser bastante diferentes y mucho más complejas.

Al investigar los objetivos que los economistas y el gobierno anticiparon hace unos quince años se comprenderá que, en muchos campos importantes, hemos superado, en cuanto a producción total, los cálculos optimistas hechos entonces. En los objetivos para la “Década del Desarrollo” se ha llegado al mismo tipo de realizaciones. No se ha estado actuando del todo mal.

Nos encontramos más próximos a los objetivos prefijados en otros lugares —la India, Pakistán—, en toda América Latina y en unos pocos países más pequeños tales como Tailandia, Formosa, etc. Estamos trabajando asombrosamente bien, y a veces casi tanto como

(\*) Este artículo fué publicado en “Advanced Management Journal” de la “Society for Advancement of Management”, New York (Vol. 31, Nº 3, Julio de 1966). Traducción del inglés, con autorización de los editores, por Elena Granada.

habíamos planeado al comienzo, y de acuerdo a las consideraciones que en un principio hicimos parecería que hemos dado cumplimiento a todo lo que nos propusimos. Sin embargo todos sabemos que en realidad no era esto lo que habíamos pensado realizar. Políticamente nuestra tarea ha sido más o menos la misma.

La vida internacional no ha sido del todo feliz en estos últimos quince años; no ha estado del todo acertada en la solución de sus problemas. Pero esencialmente y pese a las más terribles presiones —tanto económicas como sociales— ha habido solamente un lugar en que podemos considerar que fracasamos —y ese lugar es Cuba—, fuera de él no hay otra región en el mundo que se haya convertido al Comunismo.

Por esa razón, si uno considera solamente los fines propuestos en un comienzo, se puede llegar a la conclusión de que todo esto ha resultado un intento bastante bueno. Es en verdad mucho más feliz de lo que se hubiera podido suponer hace quince años, dado que entonces no se pudo establecer con exactitud cuáles serían sus objetivos.

Existe una razón para que esta importantísima realización —y no la subestimemos— no haya llegado a ser, en realidad, lo que nosotros deseábamos que fuera. El crecimiento de la población ha anulado en la mayor parte de estos lugares los beneficios obtenidos en cuanto a bienestar general. *Las bocas* para alimentar aumentaron más rápido que la producción.

Hay también otros dos obstáculos muy importantes que recién comenzamos a ver, y que pueden ser mucho más difíciles de superar que el mismo problema de la población.

### *Obstáculos en educación*

En primer lugar, la educación, en su aspecto técnico actual, representa un serio problema para el desarrollo.

Hace cien años, este país se hallaba en el mismo estado en que hoy se encuentran un gran número de zonas menos desarrolladas del mundo actual con relación al nivel de desarrollo económico. En esa época, un joven con tres o cuatro años de estudios primarios, poseía ya todos los conocimientos necesarios para realizar cualquier tipo de tareas, con excepción de algunas muy especializadas.

Hoy aquí, en este país, consideramos que no debe ponerse ni siquiera una escoba en manos de quien no haya hecho por lo menos algún estudio universitario (las últimas manos, claro está, en las que yo pondría una escoba): para poder hacer cualquier cosa superior a esa tarea, es necesario por lo menos ser Doctor en Filosofía.

No hace falta mucha perspicacia para comprender que las exigencias en educación han aumentado considerablemente debido a la clase de trabajo que hay que realizar.

Educarse resulta en la actualidad inexplicablemente costoso, tan costoso que las inversiones hechas en educación hacen efectivamente que el desarrollo, en gran parte del mundo, sea extremadamente difícil y casi imposible.

Una de las necesidades más imperiosas que se presentan en el campo tecnológico es la de lograr abrir una brecha a través de nuestro antiguo y —permítaseme decirlo—, muy arcaico sistema tecnológico, que no ha variado en 2.500 años, en el cual lo único que hace el hombre es tomar los libros y neutralizar su efecto para mantener intactas las prácticas antiguas.

Nunca se ha utilizado el libro como herramienta de trabajo; el maestro todavía está trabajando sin ayuda, como lo hacían los antiguos griegos. Pienso que una de las señales más prometedoras es el comienzo de un verdadero cambio tecnológico-educativo y ese cambio va a producir un impacto mucho mayor en educación que en las actividades económicas, simplemente porque es en ese campo donde más se lo necesita. Los maestros son, sin lugar a dudas, quienes tienen mayor necesidad de mantenerse en contacto con los adelantos de la información.

Ellos son los únicos artifices que quedan. La absoluta falta de buenos maestros en los países sub-desarrollados, obligará a adoptar nuevas técnicas para la enseñanza, las que posiblemente resulten más efectivas. Pero hasta entonces, este continuará siendo el mayor obstáculo.

### *Obstáculos que se presentan en los países sub-desarrollados*

Recién ahora estamos apreciando que lo que hizo posible hace cien años que los países no desarrollados realizaran una rápida evolución, es decir, la oportunidad de pagar importaciones masivas de capital con productos agrícolas, ya no es posible. La industria más adelantada en los países desarrollados, no es la industria química: es la industria de productos alimenticios. De manera que es en ese campo donde se considera que deben competir los países sub-desarrollados y lo harán después de 100 años de desarrollo, de una tremenda inversión de capitales y de la acumulación de una mayor cantidad de conocimientos. La situación no es la misma que hace 100 años, cuando América absorbía las importaciones de capital, sistema que estaba más allá de cualquier otra cosa que se hubiera intentado hacer por el mundo no-desarrollado; y las pagaba con productos alimenticios.

La agricultura de los EE.UU. estaba por entonces bastante atrasada, aún dentro de las características del siglo dieciocho. Recién a principios del siglo diecinueve se produjo un cambio, aunque todavía no se estaba en condiciones de empezar a competir.

Pero hoy los países sub-desarrollados están compitiendo con la granja industrializada de nuestro país y de Canadá y cada día más en Europa Occidental, de tal manera que ya no está abierto el intercambio simple de productos alimenticios producidos a bajo costo de elaboración por bienes de capital y mercaderías de consumo. Este es un obstáculo que no sabemos cómo superar.

Es posible que lo mejor de todo cuanto se haya obtenido hasta ahora no haya sido exactamente desarrollo, sino *el poder llegar al conocimiento de lo que realmente entendemos cuando decimos desarrollo; a la comprensión de las verdaderas necesidades y del papel que corresponde desempeñar a cada uno.*

Si se observa la literatura, se verá que en todos sus aspectos se halla aun polarizada por dos grupos: uno, el que cree que únicamente el gobierno puede realizar la tarea de desarrollo, y otro, el que cree que todo lo que se necesita es dejar a la empresa privada la exclusiva realización de dicha tarea. Ahora sabemos que realmente es necesaria la colaboración de ambos. Se necesita un gobierno; un gobierno que sea fuerte, pero también se necesita una respetable dosis de iniciativa privada.

Ninguno de estos factores podría por sí solo, realizar la tarea, ni siquiera, diría yo, bajo las más exactas condiciones de planificación estatal, especialmente tratándose de países como la China, donde el grado de evolución es muy inferior. Se necesitan ambas cosas. No se excluyen mutuamente sino que se complementan.

### *Gobierno que sepa actuar*

Sin un gobierno que sepa actuar, el desarrollo es casi imposible. En realidad es muy poco lo que puede hacerse en ese sentido, simplemente porque una economía moderna necesita caminos, hospitales, escuelas y aduanas por medio de las cuales las mercaderías puedan tener fácil acceso, cuando sea necesario.

Pero una economía moderna necesita muchas cosas más: necesita un sistema impositivo de fácil cálculo, razonablemente honesto y también razonablemente efectivo, y necesita un sistema jurídico muy elaborado. El gobierno debe saber actuar; el mayor obstáculo para el desarrollo económico es la ausencia de un gobierno que sea efectivo en su actuación.

Nosotros hemos aprendido durante estos últimos quince años que el gobierno efectivo es una de las realizaciones más difíciles, y fuera de los límites del mundo de Occidente existen solamente dos países que lo han obtenido. Uno es Japón y hace 100 años, (cómo lo logró, es un completo misterio). El otro es actualmente México, que tiene un gobierno que realmente sabe actuar. No siempre se puede estar de acuerdo en todo lo que ellos hacen, pero hay que tener en cuenta que hoy representan la única civilización indo-americana. Es un gobierno que logra hacer las cosas que se propone. Siempre sabe actuar. Fuera de los dos ya mencionados, gobiernos así sólo existen ocasional e intermitentemente.

Por lo tanto, lo primero que hemos aprendido es que un gobierno de actuación efectiva, es de vital importancia. Generalmente la posición que se adopta en los países sub-desarrollados es errónea, principalmente la que considera que las actividades económicas de un país progresan con gobiernos débiles. Se necesita un gobierno fuerte —un gobierno efectivo— y la única forma de obtener un gobierno de alguna efectividad en países que presentan aguda escasez de personal capacitado, es contando con un gobierno que sepa *concentrar* sus actividades en problemas de verdadera importancia.

No hemos podido impedir que el gobierno extienda su radio de acción; simplemente porque el gobierno se necesita y entonces como consecuencia de esta actitud, los gobiernos tratan de hacerlo todo y en todos los gobiernos de todos los países sub-desarrollados con que yo he tenido que tratar —y ya he tratado con bastantes— la poca gente capacitada que existe se encuentra tan dispersa que no ayuda en nada a la acción del gobierno, y éste malgasta sus esfuerzos y pone en peligro los recursos de la comunidad al querer hacerlo todo. Nosotros podemos colaborar diciendo: “queremos un gobierno fuerte, queremos un gobierno que sea efectivo; que concentre sus energías en los problemas que tengan verdadera importancia, que establezca prioridades y que haga solamente unas pocas cosas al mismo tiempo”.

Mencioné al Japón porque durante muchos años he estado tratando de entender el desarrollo del Japón durante la segunda mitad del siglo diecinueve.

Una de las llaves del éxito de los japoneses, que no tienen tradición de gobierno y que formaban una sociedad de tribus, es que decidieron concentrar sus energías únicamente en tres puntos durante un período de más o menos cuarenta años: educación, construcción de un sistema de justicia y defensa. Aun cuando ningún gobierno japonés en la actualidad, tratara de hacer algo más allá de estos puntos,

en ocasiones tuvieron necesidad de extralimitar sus recursos. Había muy poca gente capaz y tenían que depender de todos los que estaban trabajando en esta misma y muy reducida tarea de actividad principal. El resto vino después.

Hoy se sabe que el gobierno japonés no desmerece ante nadie en la proliferación de sus servicios, pero en la actualidad puede hacerlo sin perjuicio propio. Ahora cuenta con mayor número de gente capacitada y puede propiciar todo aquello que no habría podido hacer cien años atrás.

En cualquiera de los países no desarrollados de hoy —el Ecuador, la India o el Africa—, nosotros entendemos que el desdoblamiento del gobierno es la causa mayor de sub-desarrollo y provoca su inoperancia.

La mayor contribución que se puede hacer es lograr la concentración; esto da fuerza y eficacia al gobierno y descarta la posibilidad de un gobierno débil. La mejor forma de actuar para lograr un gobierno débil sería observando una conducta contraria. Se llegaría así a uno de esos gobiernos insignificantes, negativos y de poco alcance, cuando más se necesita su firmeza, seguridad y eficiencia sea cual fuere el campo de su actuación.

La elección que aun aconsejan los hombres de negocios es la de un gobierno que no haga nada. Esto no solamente es imposible en este mundo; es indeseable. No podríamos trabajar en un país así. La actividad moderna requiere los servicios básicos de un gobierno eficiente.

### *La iniciativa privada*

Otra lección que hemos aprendido es que cuando decimos “privada”, queremos decir algo totalmente diferente de lo que se interpreta por esa palabra. Nosotros queremos decir operaciones comerciales y “operaciones comerciales” significa muchas cosas muy variadas. Pero no es este el problema más grave; lo que más falta hace es *la iniciativa local extra-oficial*.

La incapacidad de los países no desarrollados para hacer algo en su comunidad es su mayor debilidad. Dondequiera que exista desarrollo existe acción comunitaria local en sectores diversos, no única y exclusivamente en el económico.

Por lo tanto, cuando decimos privada pienso que tendríamos que darnos cuenta del hecho de que es “privada”, porque, como en el caso de la Universidad de Columbia, no espera la iniciativa del gobierno “oficial” para hacer las cosas que se necesitan: digamos por ejemplo, hospitales, educación, pavimentos, abastecimiento de sustancias ali-

menticias a mercados locales o la construcción de nuevas plantas industriales.

Permítaseme decir que la señal más alentadora en el mundo, es la contribución de los jóvenes comerciantes a la iniciativa de la comunidad local en zonas muy distantes.

Yo estoy más relacionado con América Latina, donde conozco dos docenas de centros de esa clase, desde Monterrey casi hasta la frontera de Texas; en todo el trayecto hasta Chile y la Argentina y más allá. En el sudeste de Asia se hallarán abundantes ejemplos de comunidades con posibilidades de capacitarse para realizar una acción local y proporcionar la necesaria conducción, cosas que en América nosotros damos por consabidas; que no forman esencialmente parte de nuestra herencia común, sino que fueron adquiridas a medida que se hicieron necesarias. Necesitamos muchos más en nuestro esfuerzo de desarrollo.

En la actividad comercial, creo yo, hay que tener mucha seguridad y saber comprender las necesidades porque en las sociedades no desarrolladas al comercio le faltan las posibilidades de subsistir, principalmente con un gobierno que tenga poca efectividad. Una sociedad es pobre, no solamente cuando tiene un problema o cuando algún mal la carcome, sino cuando no sabe organizar sus recursos para hacer algo efectivo. Los recursos existen y es necesario hacer algo para aplicarlos mejor. Esta es la conclusión.

### *La tarea económica*

Para esta tarea hace falta dinero, aunque tengo la seguridad de que habría bastante dinero en todas partes si supiéramos cómo distribuirlo. El Japón, en 1871 constituía quizás la sociedad más pobre del mundo: no había otra que fuera tan pobre como ella, además sus costumbres eran muy diferentes de las que hoy existen en las sociedades modernas, porque los japoneses poseían una amplia civilización, pero en sentido diferente.

Sin embargo, el desarrollo económico del Japón se produjo intensamente, sin el aporte de capitales extranjeros. Esto se logró movilizándolo tenazmente hasta el último penique que se pudo hallar; tengo la seguridad de que se sacaron todos los ahorros y se colocaron en inversiones productivas.

Supongo que América latina, que es mucho más rica que el Japón hace cien años, dispone de todo el dinero que necesita, sólo que una parte de ese dinero no se encuentra en América latina, es decir, no está donde se lo necesita, y la otra parte está en poder de la población pero en porciones tan pequeñas y tan diseminadas como si fueran

átomos, y por lo tanto cada una de ellas por separado, resulta completamente ineficaz. La gran tarea económica no es la de inundarlo todo con dinero, sino la de saber colocar el dinero disponible en forma productiva. La aplicación del capital es un factor de mayor importancia que la provisión del mismo.

En los últimos quince años hemos aprendido que el dinero no cambia la situación. El potencial humano es más necesario que el dinero. La falta de dinero inhebe el desarrollo, pero la presencia de dinero no asegura el desarrollo.

Nosotros sabemos que lo que se necesita es la energía creadora de la gente y principalmente la de los empresarios, promotores y gerentes.

Hace quince años se creía que el desarrollo económico podía hacerse desde el exterior. Esto ha sido siempre una tontería. Un rápido estudio de los recursos humanos disponibles lo habría demostrado plenamente, pero había una razón para pensarlo y era, claro está, la creencia de que el dinero realmente hace el desarrollo.

Hoy, ni siquiera Walt Rostow cree ya que inversión de capital equivale a desarrollo. Su opinión ha cambiado mucho desde que escribió "El Proceso del Desarrollo Económico", donde expone la teoría más avanzada sobre determinismo monetario en economía. Pero ahora ni siquiera él conserva tales ilusiones.

Cuando uno se da cuenta de esto, comprende perfectamente que se necesita de la energía humana local. No se puede infundir la energía humana suficiente desde el exterior aun en el caso de contar con elementos. No se los puede absorber. Tampoco se pueden importar en cantidad suficiente. El aporte de capitales y aun de elementos desde el exterior únicamente da resultado cuando se cuenta ya en el país con gente dispuesta a hacer el trabajo. Nosotros hemos aprendido que la muy pequeñísima cantidad de personas capacitadas con que contamos, ha producido un impacto en términos de economía y desarrollo infinitamente mayor que una buena parte de las inversiones de capital.

### *Inversiones en el extranjero*

Cuando uno observa a nuestras compañías trabajando con este criterio, resulta muy asombroso y reconfortante ver cómo este modo de pensar ha penetrado y ha afectado la forma de actuar; no solamente en la capacitación y reclutamiento de ejecutivos nacionales, porque esa es una simple cuestión económica y es fácil convencerlos de que lo hagan en condiciones convenientes. En todas partes los ejecutivos locales resultan infinitamente mucho más económicos que el envío de

técnicos especializados desde América del Norte, y por esa razón debemos emplearlos. Estamos ahora alentando, creando y formando un segundo plantel de empresarios locales en empresas locales. Si yo tuviera que dar mi opinión sobre la política inversionista de las grandes corporaciones americanas allende el mar, daría prioridad en mi lista, al estudio de las posibilidades que tienen las inversiones de formar y multiplicar los recursos humanos, y lo haría desde un punto de vista puramente egoísta.

Siempre que converso con mis amigos y clientes sobre las inversiones en el extranjero me hacen un pronóstico para tres años, y cada vez les digo: "lo que sé bien es que, si entramos en cualquiera de esos países, quedaremos atrapados en él durante veinte años. La única inversión, en un país subdesarrollado, en la que no nos encontraremos encerrados por veinte años, es aquella que fracase por completo. Aún en caso de obtener solamente éxito parcial, estaremos "clavados". No hay mercado de capital, y esto me impide deshacerme de ella. Lo único que puedo hacer es darlo todo por perdido, y abandonarla".

De modo que tres años es un plazo conveniente, y yo también me inclino a que nos liberen pronto del compromiso. Pero quiero saber que es lo que puede esperarse realmente; en un plazo de diez, quince o veinte años. Necesitamos esa predicción. Es necesario saber qué es lo que tiene que suceder para que esa inversión tenga verdadero sentido.

Necesitamos saber si se va a producir el crecimiento integral de la sociedad y no simple y exclusivamente el de determinada empresa comercial. ¿Qué podemos hacer para que esto se realice, tan sólo con nuestros limitados recursos? ¿Cómo desdoblar la conducción empresarial, gerencial y social?

Hemos aprendido finalmente que lo que necesita un país para su evolución es desarrollar los grupos de conducción, incluyendo en ellos a los grupos comerciales. Lo que es necesario en un país para su desarrollo, lo es también para sus grupos de conducción: darles un sentido de misión. Utilizo las palabras "compromiso de realización", pero quieren significar lo mismo.

Si me he referido al Japón es simplemente porque he estado estudiándolo durante mucho tiempo. Antes se pensaba que el hecho de que en un país hubiera un Parlamento, una Bolsa de Cambio y Tribunales era ya suficiente para que el desarrollo se obtuviera automáticamente, como una consecuencia inmediata. Hoy hemos aprendido algo de lo que ocurrió en aquella sociedad aislada y totalmente atrasada que tenía el Japón hace muchísimos años.

La única respuesta que puedo hallar es que los grupos de conducción se vieron comprometidos a realizar el cambio. Es conocida la anec-

dota de un contraalmirante japonés que pese a su categoría, no vaciló en prestar servicios como ayuda de cámara, en el yate del Kaiser, simplemente porque era una forma de entrar en contacto con los pequeños detalles del manejo de una flota. Esta anécdota es bien conocida, y no creo que de lugar a risa. Existía un "compromiso de realización", fé en la misión y la convicción de que ese esfuerzo era necesario a fin de salvar el país, que en el siglo XIX corría un grave riesgo a causa de la dominación tecnológica y del imperialismo europeos. Allí existía un compromiso de realización que interesaba hasta al más humilde de los empleados, lo que no era precisamente cosa fácil. Y aunque él no fuera hábil, sentía que lo que tenía que hacer, no solamente era lo mejor de todo, sino que debía orientar su tarea hacia el nivel más elevado posible. Esta es la única explicación posible para lo que hoy resulta ser una historia sin precedentes.

Mucho de lo que está sucediendo en los países sub-desarrollados es excesivamente ambicioso y equivocadamente ambicioso. Yo he llegado a la muy simple conclusión de que no quiero continuar con ningún proyecto de inversión ni para el gobierno de Colombia ni para el Banco Mundial, o cualquier otra compañía que según todas las apariencias esté necesitando firme protección económica por un tiempo y que después de cinco años no esté en condiciones de soportar la menor competencia simplemente porque considera que eso es malgastar los recursos y porque yo he vivido ya lo suficiente como para saber que siempre, tarde o temprano, hay que hacer frente a la adversidad. Si uno no aprende a defenderse del frío, pronto correrá el riesgo de congelarse por entero.

He aprendido que uno no se encuentra cómodo entre las cosas que solamente pueden existir bajo condiciones esencialmente contrarias a los mejores intereses de la economía misma.

Pero sea cual sea la actividad que se haya estado desarrollando, únicamente deben aceptarse realizaciones de alto nivel. Lo que se necesita en países desarrollados o en vías de desarrollo, y que realmente es muy difícil de conseguirse en la actualidad, es obtener el compromiso de realizaciones de alto nivel.

He aprendido a rechazar los métodos complicados para las inversiones en esos países. Todo ese terrible movimiento de papeles es una preocupación que nos vamos imponiendo poco a poco, que no conduce a nada y es perfectamente inútil. Tal vez su aplicación se justificara en grandes compañías que cuentan con más de 50.000 empleados. Pero en una planta reducida, cuyo personal asciende solamente a unas 180 personas no es necesario. De manera que no se recurre a ella aun

cuando el contralor insista en ello. Sin embargo no deben aceptarse las realizaciones standard, ni los métodos standard para rendimiento y calidad inferiores a los que uno esperaba de los países con un mayor grado de desarrollo.

### *Capacidad para el éxito*

En primer lugar, la idea que es más difícil adiestrar bien a la gente que adiestrarla mal, es consecuencia de un error de interpretación. Si la gente no conoce la diferencia, ni siquiera se dará cuenta de que se le está exigiendo un alto nivel. Actuará tal como está acostumbrada a actuar. Es tan difícil enseñar a un labrador de la India a hacer un trabajo mal, como enseñarle a que haga el mismo trabajo bien.

Ni siquiera el periodo de aprendizaje es muy diferente, una vez que se ha comenzado por la base de cómo deben hacerse las cosas correctamente para que el resultado sea lo más positivo posible. No debe tolerarse que se crea que por tratarse de un país subdesarrollado pueden aceptarse formas imperfectas.

Únicamente deben aceptarse las normas más elevadas, en primer lugar porque resulta casi imposible elevar los standards una vez que se convirtieron en hábito, y cuando las normas imperfectas han penetrado dentro del sistema cultural y social.

Generalmente no debe comenzarse con otra cosa que no sean standards elevados; simplemente porque una vez que los standards están establecidos es casi imposible cambiarlos. He podido comprobar un gran número de problemas creados por personas que comenzaban diciendo. "Bueno, ya que este es un país poblado por gente ignorante, que no sabe nada de nada trataremos de hacer las cosas lo más simplemente posible": luego después de dos años, se encuentran con problemas. Merecen tener problemas.

En segundo lugar al aceptar algo que no sea totalmente perfecto se hace grave daño al país en desarrollo. No es necesario tener un enorme número de instrumentos sofisticados: controles, inspecciones, todos completamente innecesarios y que solo agregan confusión porque se aplican para asuntos menores y operaciones de poca envergadura.

No es verdad que el desarrollo social y el económico vayan en direcciones diferentes, según los países. Es bastante sorprendente pero van en la misma dirección. Lo que la gente desea cuando tiene suficiente poder adquisitivo es lo mismo en los Andes, en Detroit, o en Australia, porque las comunicaciones modernas les han proporcionado

una experiencia directa e instantánea de lo que tienen y desean las personas de otros países.

Las cosas son por lo tanto más fáciles para una compañía de un país subdesarrollado, porque puede adoptar métodos de venta y aplicarlos casi directamente (p. ej., la India). La única concesión que hay que hacer es aceptar el hecho de que no hay muchos caminos pavimentados, y sin coche el radio de acción se encuentra mucho más reducido.

En términos de calidad de producción obrera, en términos de lo que constituye buen rendimiento, puede esperarse tanto del individuo nacido en la India, como del individuo nacido en Norteamérica, y no debe permitirse que nada se haga en forma improvisada. La capacitación debe hacerse en la misma forma y con los mismos standards, porque eso únicamente puede asegurarle el respeto por lo que él está haciendo: aparte de ser lo que le corresponde hacer es lo que el país necesita.

### *Resumen*

Somos mayores y mucho más responsables de lo que éramos hace quince años. Existe una tremenda necesidad de desarrollo creada por el hecho de que hoy no hay lugar en el mundo, exepcto tal vez, en el Tibet, donde la gente no tenga un conocimiento visual y auditivo directo respecto de como se vive en los países desarrollados.

Esto constituye la gran fuerza revolucionaria y crea una necesidad de desarrollo mayor que hace treinta años; pero no crea los medios para el desarrollo. Nosotros hemos aprendido que este es un proceso largo y bastante difícil y lo que hemos aprendido es que todo lo que podemos hacer es ayudar, estimular y establecer standards. La tarea misma tiene que ser hecha en y por el país, por sus propias energías y dicho francamente por su propio capital.

La tremenda falta de efectividad de la Alianza para el Progreso, es que olvidó los recursos humanos y principalmente los capitales locales. Ni siquiera considera la forma de atraer al capital local hacia donde se lo necesitaba. Ningún gobierno local piensa en esto realmente.

Hemos aprendido que el desarrollo no es una ecuación ni el producto de determinadas fuerzas, no es el problema de la cantidad de ahorros sino un porcentaje de la renta nacional. Estas son condiciones necesarias, pero no por si mismas suficientes o adecuadas.

El desarrollo es principalmente cuestión de crear energías humanas auto generadas, de alentar a la gente a tomar la iniciativa en ope-

raciones comerciales, comunitarias y sociales. Esto simplifica las cosas. Por primera vez lo convierte en un proyecto adecuado y realista. Ahora podemos decir dónde realmente rinde la concentración de esfuerzos porque hemos estado dando vueltas por el mundo sin ninguna preocupación por llegar a algún lugar en especial, debido naturalmente a que pensábamos que si introducíamos bastante dinero, el resto se produciría por sí solo. Ahora sabemos que a menos que existan las energías, nada sucederá.

Pienso en los próximos quince años y pienso que todos los que estamos esperando veremos lo que nadie se atrevería a esperar: que en unos pocos países se notará un crecimiento muy rápido, pero no en muchos.

Sin embargo en los próximos quince años existirá la prueba de que el desarrollo puede obtenerse, dadas las adecuadas energías humanas, el clima social adecuado y la adecuada conducción del único grupo que nosotros sabemos cómo crear, el grupo de liderazgo comercial.

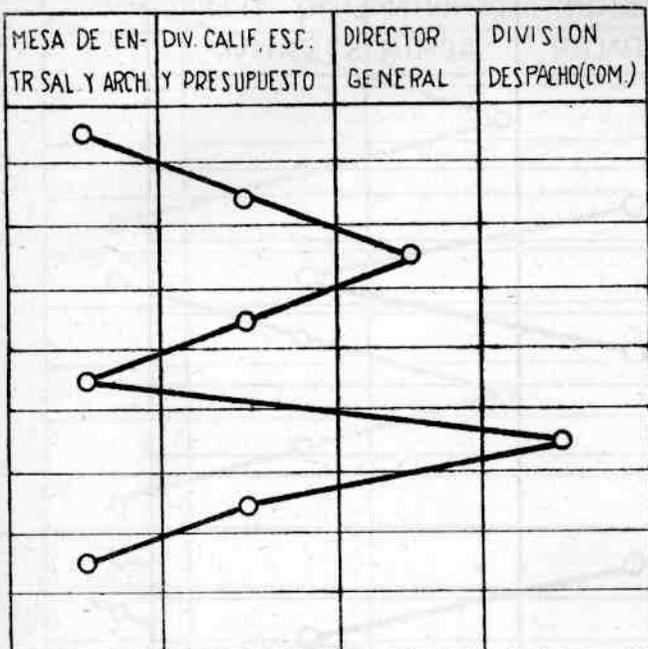
Tenemos que esperar que la naturaleza siga su curso. Sabemos que si iniciamos las actividades económicas crearemos muy rápidamente gerentes, empresarios y comerciantes, pero eso es todo; el resto debe hacerlo la comunidad.

Sabemos ahora algo más que hace quince años, mucho más. Tenemos algunos ejemplos: algo ha sucedido; se han derribado algunos obstáculos, se han educado poblaciones, se ha resuelto el problema de las exportaciones agrícolas. Sabemos que, a pesar de los problemas, el desarrollo se está produciendo siempre que se movilicen y liberen las energías humanas.

# PRACTICAS Y PROBLEMAS

## GRAFICOS DE SIMPLIFICACION DE PROCEDIMIENTOS

DIRECCION GENERAL DE PERSONAL (D. C. E. y P.) (1)  
 BONIFICACION POR ANTIGUEDAD

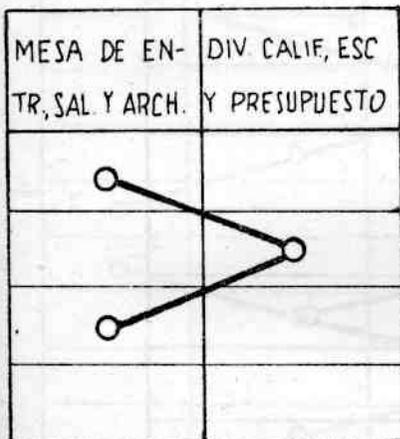


PROCEDIMIENTO VIGENTE:

El trámite recae en disposición. Intervienen cuatro (4) unidades de trabajo y se observan ocho (8) movimientos.

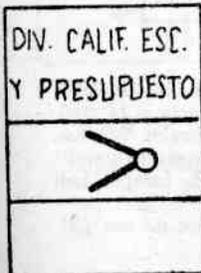
(1) (D. C. E. y P.) Departamento de Calificación, Escalafón y Presupuesto.

Total 8 Movimientos.



PROCEDIMIENTO PROPUESTO: El trámite de referencia se delegará en el Jefe de la División Calificación, Escalafón y Presupuesto. Intervienen dos (2) unidades de trabajo y se observan tres (3) movimientos.

Total 3 Movimientos



Con la eliminación de la Mesa de Entradas, Salidas y Archivo en el trámite de referencia *intervendrá una (1) sola unidad de trabajo.*

Total 1 Movimiento

DIRECCION GENERAL DE PERSONAL (D.C.)<sup>(9)</sup>  
ACCIDENTES DEL TRABAJO

MESA DE ENTRADAS	DIVISION CONTRALOR	DEPARTAMENTO TECNICO ADMINISTRATIVO
○		
	○	
		○
	○	
○		
	○	
		○
○		
	○	
		○
○		
	○	
		○
○		
	○	
		○

PROCEDIMIENTO VIGENTE: (Cuando el trámite no sufre variantes).

En este trámite la única función que cumple la *División Contralor* es de *Intermediaria* entre la dependencia a la cual pertenece el causante y la Dirección de Contralor Médico (Medicina Legal del Trabajo), donde se realiza toda la tramitación que hace a la fijación o no del grado de incapacidad del agente.

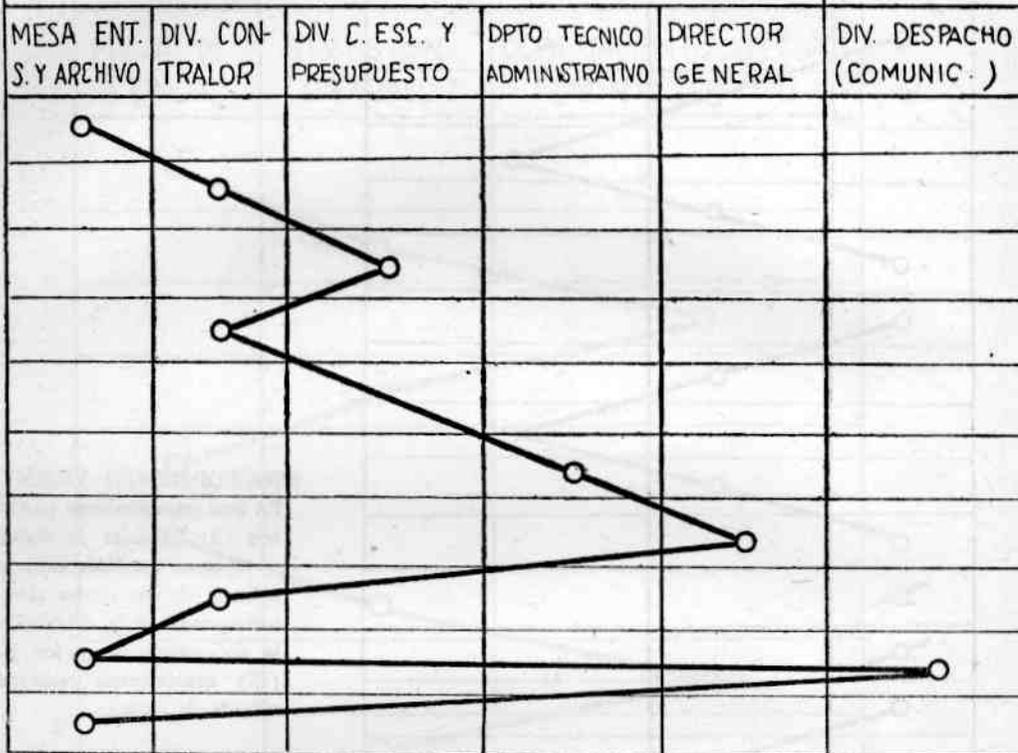
Con este procedimiento se produce la intervención de tres (3) unidades de trabajo y quince (15) movimientos.

(9) (D. C.) Departamento Contralor



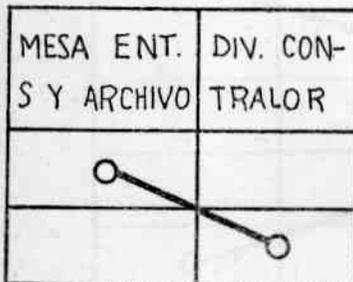
DIRECCION GENERAL DE PERSONAL (D.C.)

ART. 27 DEL DECRETO N° 8567/61 (LICENCIA SIN GOCE DE HABERES).



PROCEDIMIENTO VIGENTE: Para este trámite se proyecta *disposición*.

Intervienen seis (6) unidades de trabajo y se observan diez (10) movimientos.



PROCEDIMIENTO PROPUESTO: La autorización para conce...  
 cencia sin goce de haberes...  
*delegará en la autoridad superior*  
 de la dependencia donde presta  
 servicios el agente. Para ello  
 utilizarán los formularios "A...  
 tud de licencia sin goce de ha...  
 beres" (2.1.6.10) y "So...  
 de limitación o prórroga de...  
 cia sin goce de haberes"  
 6.11).

Con este procedimiento in...  
 nen dos (2) unidades y se...  
 tran dos (2) movimientos.

OBSERVACIONES: Por Resolución N° 404 de fecha 8/2/67 publicada en el Boletín del Día N° 4123, se aprobaron los formularios mencionados precedentemente

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS  
 SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA.

## LEGISLACION Y JURISPRUDENCIA

### DETERMINANSE LAS COMPETENCIAS PARTICULARES PARA LOS COMANDOS EN JEFE DE LAS FUERZAS ARMADAS Y LAS SECRETARÍAS DE ESTADO

Buenos Aires, 9 de mayo de 1967.

B. O. del 12/5/1967

Al Excmo. señor Presidente de la Nación:

Tengo el honor de dirigirme a V. E. a fin de someter a vuestra consideración el adjunto proyecto de ley por el cual, de conformidad a lo dispuesto por el art. 37 de la Ley N° 16.956, se determinan competencias particulares para los Comandos en Jefe de las Fuerzas Armadas y las Secretarías de Estado.

Las competencias particulares asignadas por el proyecto de ley se ajustan estrictamente a las características establecidas en la Ley de Ministerios: las Secretarías de Estado tendrán a su cargo la ejecución de las políticas en cada área, las que serán formuladas por el Poder Ejecutivo o los Ministerios según el caso. En tal virtud, las funciones correspondientes a las Secretarías de Estado se refieren a los aspectos ejecutivos de la conducción que llevarán a cabo por intermedio de los órganos administrativos dependientes.

Uno de los objetivos perseguidos ha sido precisar el carácter de cada función para determinar si se trata de responsabilidad primaria directa en la materia, participación específica en un asunto cuyos aspectos fundamentales están confiados a otra Secretaría de Estado, prestar consejo técnico a otra dependencia o bien coordinar actividades interadministrativas o entre la Nación, Provincias y Municipalidades.

Las funciones específicas han sido establecidas previa consulta con los Comandos en Jefe y Secretaría de Estado, analizadas en particular y estudiadas en conjunto, en forma tal que su formulación definitiva contempla

todas las necesidades actuales y previsibles, a la vez que se han perfeccionado y ajustado a las directivas del Gobierno de la Revolución Argentina aquellas que estaban comprendidas en la Ley N° 14.439.

El proyecto de ley contiene las competencias particulares de la Secretaría de Estado de Promoción y Asistencia de la Comunidad, que por tratarse de una nueva Secretaría de Estado no fue contemplada en las disposiciones transitorias establecidas en el art. 37 de la Ley N° 16.956. En tal virtud el proyecto viene a llenar un vacío no solamente en el orden jurídico formal sino en cuanto al aspecto substancial de la actividad: la acción comunitaria del Estado y de los Cuerpos intermedios. La competencia particular que corresponde a la Secretaría de Estado de Promoción y Asistencia de la Comunidad se ajusta a los conceptos y técnicas más modernos en el campo de la acción social; es decir el desarrollo de comunidades urbanas y rurales, la promoción de la familia, la asistencia comunitaria, la prevención de los estados de carencia y desamparo, el fomento del espíritu cooperativo y las actividades relacionadas.

Por último, se ha dispuesto que el Poder Ejecutivo al reglamentar la ley procederá a reubicar los organismos que por imperio de la nueva estructura pasan a revistar en otras jurisdicciones.

Por las consideraciones expresadas este Ministerio estima que el proyecto de ley adjunto habrá de merecer la aprobación de V. E.

Dios guarde a V. E.

**Guillermo A. Borda.**

## **LEY N° 17.271**

Buenos Aires, 9 de mayo de 1967.

En uso de las atribuciones conferidas por el Artículo 5° del Estatuto de la Revolución Argentina,

**El Presidente de la Nación Argentina, Sanciona**

**y Promulga con Fuerza de Ley:**

**Artículo 1°** — Las competencias generales fijadas por la Ley N° 16.956 para los Comandos en Jefe de las Fuerzas Armadas y Secretarías de Estado serán ejercidas por éstos conforme a las competencias particulares que se transcriben en los artículos 2° a 19° de la presente ley.

**Artículo 2°** — Compete a la Secretaría de Estado de Gobierno:

1. Entender en las relaciones con las provincias a través de los gobernadores como agentes del Gobierno Federal.
2. Atender los problemas interprovinciales a fin de asegurar la paz interior y sus buenas relaciones.
3. Atender lo relacionado con la admisión de nuevas provincias, unión o división de las existentes.
4. Entender en lo relativo a la intervención del Gobierno Federal en las provincias.

5. Entender en lo relativo a la ayuda de la Nación a las provincias motivada por acontecimientos extraordinarios o imprevistos en coordinación con los organismos del Estado correspondientes.
6. Atender el régimen de los ríos interprovinciales y sus afluentes, excepto en los aspectos específicamente asignados a Comandos en Jefe u otras Secretarías de Estado.
7. Entender en la relación entre el Poder Ejecutivo y los gobiernos de la capital de la República y del Territorio Nacional de Tierra del Fuego, Antártida Argentina e Islas del Atlántico Sur.
8. Ejercer el poder de policía, seguridad interior y las facultades respectivas.
9. Atender lo relacionado con la ejecución de leyes electorales.
10. Atender lo referente a la reforma de la Constitución y las relaciones con las convenciones que se reúnan.
11. Entender en lo concerniente a cuestiones de orden constitucional, al estado de sitio y la reglamentación de los derechos constitucionales, en especial, los de reunión, petición y asociación, de acuerdo con las leyes respectivas.
12. Entender en lo concerniente a amnistías.
13. Entender en los actos de carácter patriótico, feriados, custodia de los emblemas y símbolos nacionales y reglamentar su uso. Autorizar el uso de emblemas y símbolos extranjeros.
14. Ejecutar la política demográfica nacional; regular la inmigración y fiscalizar y encauzar las migraciones externas e internas.
15. Entender en la nacionalidad, derechos y obligaciones de los extranjeros, como así también en lo inherente a la integración de éstos en la comunidad nacional.
16. Supervisar el Archivo General de la Nación.
17. Entender en la edición del Boletín Oficial y en la publicación de leyes, decretos y otros actos de interés oficial.

Artículo 3º — Compete a la Secretaría de Estado de Cultura y Educación:

1. Estimular y difundir el arte, las letras y la ciencia, y procurar que el desarrollo de la cultura alcance a todos los niveles de la población.
2. Registrar, conservar y defender el patrimonio histórico, artístico y cultural.
3. Entender en lo relacionado con bibliotecas, archivos históricos, observatorios y museos nacionales y prestar asistencia a los provinciales, municipales y privados.
4. Entender en la planificación, proyecto y construcción de los edificios requeridos por los servicios de su jurisdicción y realizar trabajos de conservación, modificación y ampliación de edificios ya existentes o de aquellos que sean construidos con participación directa de los cuerpos intermedios.

5. Entender en la iniciativa y proyecto de los monumentos conmemorativos nacionales que la ley determine e intervenir, en coordinación con la Secretaría de Estado de Obras Públicas, en lo relativo a su construcción y conservación.
6. Entender en la restauración y conservación de monumentos y lugares históricos, en coordinación con la Secretaría de Estado de Obras Públicas cuando la magnitud de la obra lo requiera.
7. Entender en lo relativo a la organización y articulación de la enseñanza civil: preescolar, primaria, secundaria, profesional, técnica, artística, de artesanía, de capacitación, superior, universitaria, de graduados universitarios y la que se imparte en cuarteles, bases aéreas y navales y en establecimientos penales.
8. Dirigir y realizar la lucha contra el analfabetismo.
9. Entender en la prestación de los servicios educativos que satisfagan las necesidades de la comunidad, cuando escape a las posibilidades de los cuerpos intermedios.
10. Desarrollar la profilaxis e higiene de los estudiantes, promover su recreación cultural, moral y física. Desarrollar la asistencia del educando y fiscalizar su concurrencia a los establecimientos escolares. Promover el turismo escolar.
11. Entender en lo relativo al aspecto docente del régimen médico-asistencial de los educadores y educandos e intervenir, en coordinación con las Secretarías de Estado de Seguridad Social, de Salud Pública y de Vivienda, en lo relativo a su salud, seguridad social y vivienda.
12. Entender en lo concerniente a la educación física e intervenir en lo relativo a deportes y recreación, en coordinación con las Secretarías de Estado de Promoción y Asistencia de la Comunidad y Salud Pública.
13. Intervenir en la orientación a imprimir a los estudios tendientes a obtener especialistas en las cantidades necesarias para cubrir las exigencias del desarrollo nacional.
14. Entender en la formulación y aplicación de las normas que regulen la actividad profesional de los educadores.
15. Promover la investigación científica, técnica e histórica.
16. Coordinar los asuntos de enseñanza con los órganos de gobierno de jurisdicción provincial y municipal y proveer la asistencia técnica pertinente.
17. Entender en la reglamentación y supervisión de los institutos particulares de enseñanza y cultura; y en la prestación de la asistencia técnica correspondiente.
18. Promover la repatriación de profesionales y técnicos coordinando con otros organismos del Estado la creación de estímulos favorables para su radicación en el país.
19. Participar en los aspectos culturales del turismo.
20. Participar en los aspectos culturales y educativos de los canales de televisión y de las radios en jurisdicción nacional.

Artículo 4º — Compete a la Secretaría de Estado de Justicia:

1. Entender en la organización y régimen del Poder Judicial de la Nación, en todos sus fueros y jurisdicciones.
2. Entender en la reforma y actualización de los códigos y en las leyes cuya materia corresponda a la competencia propia.
3. Proyectar la codificación de la legislación que por su importancia deba ser ordenada y las leyes de organización de la justicia nacional.
4. Entender en la organización y atribuciones del ministerio público.
5. Supervisar los establecimientos penales nacionales y atender a su perfeccionamiento.
6. Entender en el indulto y la conmutación de penas.
7. Entender en la edición oficial de la colección de leyes nacionales y en la compilación de constituciones, códigos y leyes provinciales y extranjeras.
8. Realizar la estadística judicial y atender a la publicación de fallos.
9. Entender en la reglamentación y fiscalización del ejercicio de las profesiones directamente vinculadas a actividades en las ramas de su competencia.
10. Supervisar el registro de los antecedentes judiciales de las personas procesadas, e intercambiar la información respectiva en el territorio de la Nación y en todas las jurisdicciones.
11. Prestar asesoramiento jurídico con respecto a los proyectos de legislación especial, cuando por su relevancia o conexión con otros ordenamientos jurídicos, el Poder Ejecutivo lo considere necesario.
12. Entender en las funciones específicamente jurídicas del Poder Ejecutivo, y especialmente:
  - a) Ejercer la dirección de la representación y defensa del Estado en juicio y entender en su organización y régimen.
  - b) Entender en la concesión y retiro de personerías jurídicas y vigilar el funcionamiento de las sociedades anónimas, asociaciones civiles con personería jurídica y aquellas cuya fiscalización se le confiera por leyes especiales.
  - c) Dirigir el registro del estado civil en lo que a la Nación corresponda.
  - d) Entender en la organización, dirección y fiscalización del régimen notarial.
  - e) Organizar y supervisar el registro de los derechos de las personas sobre los bienes y de los gravámenes que los afectan.
  - f) Supervisar la formalización notarial de los actos jurídicos del Estado Nacional.

Artículo 5º — Compete a la Secretaría de Estado de Comunicaciones:

1. Ejecutar la política nacional de telecomunicaciones.
2. Asesorar en cuanto a las leyes de correos y telecomunicaciones y sus reglamentaciones, como así también sobre toda información vinculada con la materia de su especialidad.

3. Establecer, dirigir y/o supervisar los servicios de correos y los sistemas de telecomunicaciones del servicio público de comunicaciones, de propiedad de la Nación, y sus relaciones internas e internacionales.
4. Establecer y dirigir técnicamente los sistemas de telecomunicaciones del servicio de radiodifusión de propiedad de la Nación.
5. Promover, autorizar, reglamentar, coordinar y fiscalizar todos los servicios internos de telecomunicaciones.
6. Promover, autorizar, reglamentar, coordinar y fiscalizar los servicios internacionales de telecomunicaciones, instalados en territorio de la Nación.
7. Planificar, proyectar, programar, construir y conservar los edificios, obras e instalaciones que requieran los servicios a su cargo en materia de telecomunicaciones, así como las correspondientes adquisiciones para su realización.
8. Participar en los congresos y conferencias técnico-administrativas sobre servicios postales y de telecomunicaciones internos e internacionales y proponer las bases para los acuerdos y convenios en los cuales el país sea parte.
9. Administrar las bandas de frecuencia para los diferentes servicios de radiocomunicación y asignar frecuencias para sus estaciones correspondientes, incluso las pertenecientes a las Fuerzas Armadas y de Seguridad.
10. Otorgar licencias para el servicio de radiocomunicaciones dentro del territorio de la Nación.
11. Fomentar la investigación técnica para el progreso y perfeccionamiento de los servicios de correos y telecomunicaciones y promover las industrias del ramo.
12. Estudiar y proponer el régimen tarifario de todos los servicios de correos y telecomunicaciones, internos e internacionales en jurisdicción nacional.

Artículo 6° — Compete a la Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería:

1. Entender en la ejecución de una justa distribución de la tierra rural, favoreciendo su más productiva tenencia y uso.
2. Entender en el régimen y fomento de la agricultura y ganadería, industrias forestal y pesquera y en la elaboración y aplicación de los instrumentos necesarios al efecto.
3. Entender en la técnica y ejecución de la colonización oficial e intervenir en la colonización privada.
4. Entender en el régimen de arrendamiento y aparcerías rurales, y en el de transformación de los arrendatarios en propietarios.
5. Entender, investigar, experimentar y brindar asesoramiento tecnológico en los problemas referentes a la conservación, recuperación y utilización racional del suelo y del agua y de los productos agropecuarios.

6. Proponer precios básicos a la producción agroafía. Entender en su clasificación y tipificación y fiscalizar la comercialización de los productos agropecuarios y su certificación de calidad.
7. Coordinar la producción agropecuaria con su comercialización e industrialización.
8. Entender en la protección y fiscalización sanitaria de la producción agrícola, ganadera, forestal y pesquera.
9. Intervenir en la enseñanza relacionada con las actividades agropecuarias, en coordinación con la Secretaría de Estado de Cultura y Educación, y entender en la reglamentación y fiscalización del ejercicio de las profesiones directamente vinculadas a dichas actividades.
10. Promover la tecnificación de la explotación agropecuaria y la electrificación rural. Entender en el aprovechamiento del agua para riego. Fomentar la fabricación de maquinarias, fertilizantes y plaguicidas.
11. Atender a la conservación, recuperación y aprovechamiento integral de los bosques y al aumento del patrimonio forestal con miras al autoabastecimiento de materia prima.
12. Intervenir en la migración rural y en las condiciones de vida de los trabajadores rurales, en coordinación con las Secretarías de Estado competentes, con el fin de asegurarles condiciones dignas y el acceso a la propiedad de la tierra.
13. Intervenir en el crédito agropecuario, propiciando su orientación hacia funciones de fomento; realizar y actualizar el mapa ecológico del país; intervenir en los trabajos de relevamiento censal y estadístico, coordinando su acción con los organismos correspondientes.
14. Entender en la preservación, desarrollo y aprovechamiento racional de la riqueza ictiológica.
15. Intervenir en la organización y fiscalización del cooperativismo agropecuario y fomentarlo con miras a su plena participación en los procesos de la distribución de la tierra, la tecnificación, la electrificación rural, la comercialización interna y externa de la producción y la industrialización, en coordinación con las Secretarías de Estado competentes.
16. Promover la organización de exposiciones, ferias y congresos, como así también las publicaciones y demás actividades tendientes al fomento de los ramos de la producción agropecuaria en general.
17. Intervenir en la construcción de silos y elevadores de granos en coordinación con la Secretaría de Estado de Obras Públicas.

Artículo 7º — Compete a la Secretaría de Estado de Hacienda:

1. Entender en lo relativo a la ejecución de la política presupuestaria formulada y en la Cuenta General del Ejercicio.
2. Dirigir la Tesorería y el régimen de pagos de la Nación.
3. Ejecutar la política impositiva y aduanera y entender en los regímenes correspondientes.
4. Entender en el régimen y fiscalización de los seguros y reaseguros.

5. Reglar el mercado de valores mobiliarios.
6. Entender en la percepción y distribución de las rentas de la Nación.
7. Registrar los bienes del Estado y administrar los inmuebles del Estado en cuanto no corresponda a otros organismos estatales.
8. Entender en la acuñación de moneda e impresión de billetes, timbres, sellos y papeles fiscales.
9. Entender en lo relativo a la deuda pública.
10. Entender en el régimen de suministros del Estado.
11. Entender en lo referente a la contabilidad pública y en la fiscalización de todo gasto e inversión que se ordene sobre el Tesoro de la Nación.

Artículo 8º — Compete a la Secretaría de Estado de Industria y Comercio:

1. Atender lo relacionado con la promoción, organización y racionalización de la industria.
2. Fiscalizar los procesos de elaboración industrial.
3. Efectuar y promover investigaciones tecnológicas y certificaciones de calidad e intervenir en la incorporación de tecnologías.
4. Entender en los asuntos relacionados con patentes y marcas.
5. Promover la cooperación de la industria con la minería y el agro en coordinación con las Secretarías de Estado competentes.
6. Promover y organizar exposiciones, ferias, concursos, publicaciones y demás actividades al fomento industrial, dentro y fuera de la Nación, en coordinación con las entidades que correspondiere.
7. Intervenir en los regímenes cambiarios, impositivo y crediticio en coordinación con los organismos del Estado correspondientes, en cuanto afecten al fomento industrial y al abastecimiento respectivo.
8. Intervenir en la migración desde el punto de vista industrial y en el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores industriales, en coordinación con las Secretarías de Estado competentes.
9. Entender en la ejecución de la política de radicación de industrias y su localización.
10. Ejecutar la política de coordinación de la producción industrial con el comercio de materias primas, bienes intermedios, bienes de capital y sus partes y bienes de consumo.
11. Promover las investigaciones científicas y técnicas en las materias de su competencia y su coordinación en el orden estatal y privado.
12. Supervisar las empresas industriales del Estado asignadas a su jurisdicción.
13. Realizar los acuerdos, convenios o arreglos internacionales de naturaleza industrial y comercial, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
14. Realizar y/o fiscalizar las adquisiciones y ventas en el mercado externo y las del mercado interno, cuando existan razones de de-

fensa de la producción u otras de interés general, de acuerdo con la política establecida.

15. Coordinar lo referente a las adquisiciones públicas en el exterior y el apoyo a la industria nacional.
16. Asesorar en la fijación de tipos de cambios, recargos, retenciones, reintegros, aforos, tarifas y aranceles aduaneros, así como en la adopción de otras medidas de defensa y/o promoción de la Industria y del comercio exterior.
17. Intervenir en materia de tarifas de transporte (terrestre, marítimo, fluvial y aéreo) en coordinación con los Comandos en Jefe y Secretarías de Estado competentes.
18. Efectuar el estudio de los mercados, ferias y muestras nacionales e internacionales en lo relativo al intercambio de los bienes de consumo, frutos de la tierra y producción industrial.
19. Estudiar el ordenamiento del comercio internacional y su estructura institucional.
20. Entender en los índices de precios internacionales y su publicación así como en la difusión de informaciones sobre comercio exterior.
21. Contribuir al Fomento del intercambio comercial en todos sus ramos en coordinación con las Secretarías de Estado competentes.
22. Ejecutar la política de ordenamiento y perfeccionamiento de las estructuras comerciales y la relacionada con las operaciones comerciales en el mercado interno necesarias para asegurar el abastecimiento.
23. Asesorar en cuanto a las bases de los precios de los artículos de abasto.
24. Entender en la reglamentación y fiscalización del ejercicio de las profesiones directamente vinculadas a actividades en los ramos de su competencia.
25. Intervenir en la racionalización de los procesos de comercialización de los bienes económicos en el mercado interno.
26. Entender en los asuntos concernientes a pesas y medidas.
27. Entender en los asuntos concernientes a la identificación de mercaderías.
28. Ejecutar en el ámbito administrativo las medidas conducentes a la represión de monopolios y trusts.

Artículo 9º — Compete a la Secretaría de Estado de Energía y Minería:

1. Ejecutar la política de la Nación en materia de energía, combustibles y minería.
2. Coordinar y fiscalizar las actividades de las empresas del Estado, de las privadas y de las mixtas, que actúen en el desarrollo, explotación, industrialización y comercialización de la energía y los combustibles, con excepción de la energía atómica.
3. Supervisar las empresas del Estado de su jurisdicción.
4. Coordinar la acción nacional y la de las provincias, en cuanto corresponda, en todo lo relativo a la explotación de las fuentes de energía y combustibles, su transformación y empleo, conjuntamente con los organismos competentes.

5. Promover el racional aprovechamiento de las fuentes de energía y combustibles y de los recursos hidráulicos y establecer su régimen de explotación.
6. Entender en el proyecto y la construcción de obras hidráulicas con fines de energía y riego, saneamiento y defensa en coordinación con las Secretarías de Estado y entidades nacionales y provinciales que en cada caso corresponda.
7. Establecer y fiscalizar el régimen de los servicios públicos de energía y gas.
8. Fomentar e intervenir en el desarrollo de las cooperativas de producción y distribución de energía eléctrica, participando en su fiscalización, en coordinación con la Secretaría de Estado de Promoción y Asistencia de la Comunidad.
9. Entender en la concertación de tratados y convenios internacionales relacionados con energía y combustibles, en coordinación con los Ministerios y Secretarías de Estado competentes.
10. Intervenir en los asuntos relacionados con la importación y exportación de energía eléctrica y combustibles en coordinación con los organismos del Estado correspondientes.
11. Asesorar en la determinación de los precios de los combustibles y de sus derivados, de la energía eléctrica y cualquier otra forma de energía, como igualmente las condiciones de venta de los mismos.
12. Intervenir en la radicación de industrias vinculadas a la explotación de las fuentes de energía, sus productos y subproductos.
13. Promover el régimen federal de coordinación de las actividades mineras y geológicas del país.
14. Ejecutar planes, programas y actividades conducentes a promover y desarrollar la minería del país en coordinación con las provincias y organismos del Estado correspondientes. Prestar asistencia técnica a los productores mineros y promover la tecnificación y equipamiento de la explotación minera.
15. Fomentar e intervenir en el desarrollo del cooperativismo minero y participar en su fiscalización, en coordinación con la Secretaría de Estado de Promoción y Asistencia de la Comunidad.
16. Participar, en coordinación con las provincias y organismos interesados, en la elaboración de los mapas geológicos, tectónico, geoquímico, metalogenético, minero e hidrogeológico de la República, sus cartas topográficas básicas y las memorias explicativas.
17. Organizar y supervisar los organismos nacionales mineros, geológicos y tecnológico-mineros dependientes de su jurisdicción.
18. Entender en la estructuración, reglamentación y fiscalización del régimen de la explotación minera, catastro minero y tecnología mineral, en coordinación con los organismos del Estado correspondientes.
19. Intervenir coordinadamente con los organismos del Estado correspondientes, en los aspectos de los negocios de la Nación que afecten la promoción y desarrollo minero.

20. Promover e intervenir en los estudios, proyectos y obras de infraestructura minera en coordinación con los organismos del Estado correspondientes.
21. Mantener actualizado, mediante adecuado relevamiento censal y estadístico, el estado de abastecimiento a la industria de elaboración del país de materias primas de origen mineral, nacionales o extranjeros, procurando la constitución de existencias que garanticen un adecuado marco de seguridad en coordinación con los organismos del Estado correspondientes.
22. Organizar, promover y auspiciar, congresos, publicaciones, cursos y demás actividades tendientes a la difusión científica y técnica, a la formación de la conciencia minera y al fomento minero.
23. Crear y otorgar premios, becas, menciones honoríficas y demás estímulos a la investigación, perfeccionamiento, productividad e inventiva minera, geológica y tecnológica-minera y orientar la enseñanza en la materia en todos sus niveles.
24. Entender en la reglamentación y fiscalización del ejercicio de las profesiones directamente vinculadas a actividades en las ramas de su competencia.
25. Intervenir en lo relacionado con las condiciones de vida, trabajo y seguridad de los trabajos mineros y sus núcleos familiares en coordinación con los organismos del Estado correspondientes.

Artículo 10. — Compete a la Secretaría de Estado de Trabajo:

1. Ejercer las facultades relativas a la existencia y funcionamiento de las asociaciones profesionales de trabajadores y empleadores.
2. Entender en el régimen de trabajo terrestre, aéreo, marítimo, fluvial y portuario, en coordinación con los Comandos en Jefe y las Secretarías de Estado competentes.
3. Entender en el régimen del trabajo de menores y mujeres en coordinación con las Secretarías de Estado competentes.
4. Entender en los asuntos relativos a la actividad de los organismos internacionales en materia de trabajo y promover las relaciones con sus representantes y con los agregados laborales en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
5. Promover y perfeccionar la legislación del trabajo y fiscalizar su cumplimiento.
6. Ejercer la policía del trabajo cualquiera sea la naturaleza de la actividad y la higiene y seguridad del mismo, fijando las condiciones de estas últimas, en todo el territorio de la Nación, en coordinación con las Secretarías de Estado competentes.
7. Intervenir en lo relacionado con la medicina del trabajo, en coordinación con la Secretaría de Estado de Salud Pública.
8. Entender en las negociaciones y convenios colectivos de trabajo, ejerciendo las facultades atinentes al régimen de los mismos.
9. Mediar en los conflictos colectivos de trabajo que se susciten en los establecimientos o empresas privadas o en empresas u organismos del

Estado que presten servicios públicos, servicios de interés público o desarrollen actividades industriales o comerciales.

10. Compilar, estudiar, coordinar y publicar todos los informes y estadísticas referentes a las relaciones y condiciones del trabajo y a los medios de promover la prosperidad material, moral, intelectual y social de los trabajadores, en coordinación con las Secretarías de Estado y organismos competentes.
11. Fomentar la capacitación y formación profesional de los trabajadores.
12. Entender en la ejecución de la política de pleno empleo y en la elevación del nivel de vida de los trabajadores.
13. Entender en la ejecución de la política relativa a la oferta y la demanda de trabajo e intervenir en las migraciones internas y externas en relación con la necesidad de la mano de obra y el servicio de empleo, en coordinación con las Secretarías de Estado competentes.
14. Fomentar las obras culturales y asistenciales de las asociaciones profesionales de trabajadores y estimular sus planes de construcción de viviendas y de creación de cooperativas y mutualidades, en coordinación con las Secretarías de Estado competentes.

**Artículo 11. — Compete a la Secretaría de Estado de Obras Públicas:**

1. Construir y conservar caminos nacionales, puentes y toda otra obra vial cuya ejecución corresponda al Gobierno de la Nación, coordinando su acción con los Comandos en Jefe, la Secretaría de Estado de Transportes y los gobiernos y municipalidades.
2. Entender en la construcción de edificios carcelarios, policiales, de correos y cualquier otro que por su naturaleza arquitectónica le corresponda, en coordinación con las Secretarías de Estado respectivas, en quienes podrá delegar esta atribución cuando razones de administración así lo aconsejen. Cuando se trate de obras civiles afectadas a instalaciones que por su complejidad tecnológica requieran alta especialización, dichas obras serán construidas por la Secretaría de Estado competente.
3. Entender en la construcción y conservación de los monumentos conmemorativos nacionales e intervenir en lo relativo al aspecto técnico del proyecto correspondiente en coordinación con la Secretaría de Estado de Cultura y Educación.
4. Entender en la construcción de hoteles de turismo, colonias de vacaciones y obras de urbanización y de contenido social, en coordinación con los organismos del Estado correspondientes.
5. Intervenir en la restauración y conservación de monumentos y lugares históricos en coordinación con la Secretaría de Estado de Cultura y Educación cuando la magnitud de la obra lo requiera.
6. Entender en la construcción de silos y elevadores de granos, en coordinación con la Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería.
7. Entender en la construcción de obras portuarias, canales navegables y túneles de comunicación subfluviales.
8. Ejecutar las obras de balizamiento e hidrografía fluviales y el dragado de vías navegables y espejos portuarios.

9. Dirigir astilleros y talleres navales para el cumplimiento de sus funciones.
10. Entender en la construcción, administrar y prestar los servicios de obras sanitarias en jurisdicción nacional y en las provincias acogidas por convenio al régimen federal de la materia.
11. Efectuar las construcciones y reconstrucciones necesarias en provincias afectadas por acontecimientos extraordinarios en coordinación con la Secretaría de Estado de Gobierno.
12. Entender en la construcción de obras de defensa de cursos de agua, avenamiento y saneamiento de zonas inundables e insalubres que no se relacionen con planes de energía.
13. Asesorar en lo relativo a construcción de obras públicas a los Comandos en Jefe y Secretarías de Estado, cuando éstos lo requieran.
14. Contratar, cuando se estime conveniente, con las provincias o municipios para que éstos realicen obras de su competencia.
15. Entender en la reglamentación y fiscalización de las profesiones directamente vinculadas a las actividades en los ramos de su competencia, estimulando la formación de especialistas.
16. Fomentar la investigación científica y tecnológica y la experimentación, y coordinarlas con la enseñanza técnica en las materias de su competencia.
17. Entender en lo relacionado con el registro, inscripción, fijación de las capacidades y calificación de empresas ejecutoras de obras y trabajos regidos por las leyes correspondientes.
18. Entender en la reglamentación y fiscalización de los sistemas de reajuste del costo de las obras y trabajos públicos, sujetos al régimen legal de la materia.
19. Promover las modificaciones tendientes a mantener actualizada la legislación en materia de obras públicas, propendiendo a la homogeneización de los pliegos de condiciones.

**Artículo 12 — Compete a la Secretaría de Transportes:**

1. Ejecutar la política nacional de transportes de carácter comercial.
2. Dirigir, fomentar y desarrollar técnica, económica y financieramente los sistemas de transporte, rutas, estaciones y puertos bajo su jurisdicción.
3. Fiscalizar los servicios concedidos y autorizados a particulares en las ramas de su competencia.
4. Estudiar, proyectar, construir y conservar las obras e instalaciones y adquirir materiales e implementos para los servicios a su cargo en materia de transporte.
5. Coordinar las inversiones en los distintos sistemas de transporte a su cargo.
6. Proponer el régimen tarifario de todos los servicios de transporte de su competencia.
7. Intervenir en el plan de obras viales en coordinación con la Secretaría de Estado de Obras Públicas.

8. Supervisar las actividades de las empresas del Estado que actúen en su jurisdicción.
9. Entender en la incorporación de buques a la matrícula nacional, en el cese de bandera y en el desguace de los mismos.

Artículo 13. — Compete al Comando en Jefe del Ejército:

1. Intervenir en la preparación de los proyectos de leyes y decretos atinentes a la defensa nacional dentro de la órbita del Poder Ejecutivo en todo cuanto sea de la competencia o interés conjunto de las Fuerzas Armadas y en particular del Ejército Argentino.
2. Ejercer las atribuciones relacionadas con la seguridad y desarrollo que establezcan las leyes correspondientes.
3. Participar en el Servicio Civil de Defensa en lo que sea de su competencia técnica.
4. Entender en la organización, preparación y empleo del Ejército, inclusive las reservas que se le asignen, acorde con el Planeamiento Militar Conjunto.
5. Entender en la administración, gobierno, justicia y disciplina del Ejército.
6. Entender en la distribución de las Fuerzas del Ejército sobre la base del Planeamiento Militar Conjunto.
7. Proponer al Presidente de la Nación, el nombramiento de los Comandos y cargos superiores del Ejército y entender en la designación de los restantes comandos y cargos.
8. Formular y aplicar la doctrina para el empleo de las fuerzas del Ejército.
9. Dirigir la movilización, el sostén logístico y las comunicaciones del Ejército de acuerdo con las normas de coordinación establecidas por el Planeamiento Militar Conjunto.
10. Proponer al Poder Ejecutivo:
  - a) Las fuerzas del Ejército para tiempo de paz y de guerra, acorde con lo establecido en el Planeamiento Militar Conjunto.
  - b) La designación de los Comandantes de los Comandos Conjuntos y Específicos cuando pertenezcan al Ejército.
  - c) El otorgamiento de grados, recompensas y honores, salvo aquéllos cuya concesión le corresponda directamente con arreglo a la Constitución y las leyes.
11. Coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto los asuntos de competencia del Ejército que tengan relación con la actividad de dicho Ministerio y que no afecten a la seguridad nacional.
12. Entender en la movilización industrial correspondiente y la de aquellos establecimientos destinados a la producción de materiales y efectos particulares o de interés predominante del Ejército que le sean asignados para tiempo de guerra, acorde con el Planeamiento Militar Conjunto.
13. Promover en la población actividades tendientes a mantener o a desarrollar en ella aptitudes necesarias para las operaciones terrestres

de acuerdo con las políticas establecidas por el Consejo Nacional de Seguridad.

14. Participar en los estudios tendientes al desarrollo de la infraestructura y los sistemas de transportes y comunicaciones de interés para el Ejército y promover el desenvolvimiento y/o ejecutar aquéllos que convengan a sus necesidades, acorde con las políticas establecidas por el Consejo Nacional de Seguridad.
15. Participar en el desarrollo y fomento de las industrias, investigaciones y experimentaciones necesarias para la producción, desarrollo y perfeccionamiento de materiales, equipos y efectos para las fuerzas terrestres o de su interés predominante, acorde con las políticas establecidas por el Ministerio de Defensa.
16. Ejercer la policía militar de seguridad, en su jurisdicción.
17. Estudiar, desarrollar y mantener, acorde con el Planeamiento Militar Conjunto, los medios activos y pasivos adecuados a las necesidades de la guerra terrestre y al ejercicio del poder terrestre integral, para la defensa territorial de la Nación y el control de las áreas terrestres de interés y colaborar en las operaciones de las otras fuerzas armadas.
18. Entender en la organización, preparación, empleo, administración, justicia, gobierno y disciplina de la Gendarmería Nacional.
19. Ejercer, por medio de Gendarmería Nacional, el poder de policía en las zonas de seguridad de fronteras y demás lugares que se determinen al efecto, conforme a las misiones que la ley otorgue a dicha fuerza de seguridad.
20. Colaborar en los trabajos meteorológicos y afines de interés para el Ejército.
21. Participar en los estudios y trabajos técnicos relacionados con los problemas geológicos-mineros, geodésicos, topográficos y cartográficos en las áreas de interés nacional, en coordinación con entidades privadas y oficiales, en concordancia con las responsabilidades que la legislación vigente le asigne.
22. Ejercer las demás atribuciones que correspondan al Ejército en virtud de leyes especiales o que por su naturaleza terrestre se vinculen directa o indirectamente con el mismo.

Artículo 14. — Compete al Comando de Operaciones Navales:

1. Intervenir en la preparación de los proyectos de leyes y decretos atinentes a la defensa nacional dentro de la órbita del Poder Ejecutivo, en todo cuanto sea de la competencia o interés conjunto de las Fuerzas Armadas y en particular de la Armada Argentina. Representar al Estado en el mar a los fines de la navegación y defensa.
2. Ejercer las atribuciones relacionadas con la seguridad y desarrollo que establezcan las leyes correspondientes.
3. Participar en el Servicio Civil de Defensa en lo que sea de su competencia técnica.

4. Entender en la organización, preparación y empleo de la Armada, inclusive las reservas que se le asignen, acorde con el Planeamiento Militar Conjunto.
5. Entender en la administración, gobierno, justicia y disciplina de la Armada.
6. Entender en la distribución de las fuerzas de la Armada sobre la base del Planeamiento Militar Conjunto.
7. Proponer al Presidente de la Nación el nombramiento de los Comandos y cargos superiores de la Armada y entender en la designación de los restantes comandos y cargos.
8. Formular y aplicar la doctrina para el empleo de las fuerzas de la Armada.
9. Dirigir la movilización, el sostén logístico y las comunicaciones de la Armada de acuerdo con las normas de coordinación establecidas por el Planeamiento Militar Conjunto.
10. Proponer al Poder Ejecutivo:
  - a) Las fuerzas de la Armada para tiempo de paz y de guerra, acorde con lo establecido en el Planeamiento Militar Conjunto.
  - b) La designación de los Comandantes de los Comandos Conjuntos y Específicos cuando pertenezcan a la Armada.
  - c) El otorgamiento de grados, recompensas y honores, salvo aquellos cuya concesión le corresponda directamente con arreglo a la Constitución y a las leyes.
11. Coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto los asuntos de competencia de la Armada que tengan relación con la actividad de dicho Ministerio y que no afecten a la seguridad nacional.
12. Entender en la movilización industrial correspondiente y la de aquellos establecimientos destinados a la producción de materiales y efectos particulares o de interés predominante de la Armada que le sean asignados para tiempo de guerra, acorde con el Planeamiento Militar Conjunto.
13. Promover en la población, actividades tendientes a mantener o a desarrollar en ella aptitudes necesarias para las operaciones correspondientes al poder naval de acuerdo con las políticas establecidas por el Consejo Nacional de Seguridad.
14. Participar en los estudios tendientes al desarrollo de la infraestructura y los sistemas de transporte y comunicaciones de interés para la Armada y promover el desenvolvimiento y/o ejecutar aquellos que convengan a sus necesidades acorde con las políticas establecidas por el Consejo Nacional de Seguridad.
15. Participar en el desarrollo y fomento de las industrias, investigaciones y experimentaciones necesarias para la producción, desarrollo y perfeccionamiento de materiales, equipos y efectos para la Armada o de su interés predominante, acorde con las políticas establecidas por el Ministerio de Defensa.
16. Ejercer la policía militar de seguridad, en su jurisdicción.

17. Estudiar, desarrollar y mantener, acorde con el Planeamiento Militar Conjunto, los medios navales, aeronavales y de infantería de marina, adecuados a las necesidades de la guerra en el mar y al ejercicio del poder naval integral, para la protección de los intereses argentinos en el mar y sus costas, la defensa naval de la Nación y el control de las áreas marítimas de interés y colaborar en las operaciones de las otras fuerzas armadas.
18. Facilitar las instalaciones de la Armada a la actividad civil, conforme con la legislación vigente en la materia, en cuanto se contribuya al fomento o desarrollo general que sirva al interés nacional y en la medida que ello no afecte la función específica para la que dichas instalaciones están destinadas.
19. Entender en lo relativo a exploraciones, trabajos, estudios e investigaciones sobre oceanografía, hidrografía, astronomía, meteorología, comunicaciones, geografía, magnetismo, cartografía y demás ciencias relacionadas con el Río de la Plata, el mar, sus costas e islas, la atmósfera y el espacio, con fines de navegación y defensa. El desarrollo, mantenimiento, operación y administración de observatorios, estaciones y servicios en la materia; instalaciones y servicios de faros, balizas y señales marítimas, la emisión de señales horarias, del sistema radioeléctrico de localización y otras ayudas y servicios destinados a la seguridad de la navegación.
20. Formar, capacitar y habilitar al personal de la Armada integrante de las dotaciones de vuelo y habilitar el material aéreo y los aeródromos navales, para uso militar.
21. Entender en la organización, preparación, empleo, administración, justicia, gobierno y disciplina de la Prefectura Nacional Marítima.
22. Ejercer el servicio de policía de seguridad de la navegación y la jurisdicción administrativa de la navegación; la formación, capacitación y habilitación del personal de la Marina Mercante y habilitación del personal navegante en general; el régimen de los buques, embarcaciones y artefactos navales, el registro de matrícula y de la propiedad naval; la protección de la vida humana en el mar; la asistencia y salvamento marítimo y en las aguas de su jurisdicción; el control de averías y la lucha contra incendio en los puertos nacionales; la atención y dirección de los sistemas y servicios de comunicaciones para la seguridad de la navegación y en salvaguarda de la vida humana en el mar y ejercer la policía sobre cumplimiento de convenios internacionales de navegación y de las leyes de pesca y caza marítima.
23. Ejercer el servicio de policía de seguridad y judicial en las aguas navegables y en los puertos nacionales, con carácter exclusivo y excluyente; en las zonas de seguridad de frontera marítima y en las márgenes de los ríos navegables, al solo efecto de los delitos de competencia federal.
24. Cooperar mediante las unidades del sostén logístico de la Armada, en el fomento de los intereses marítimos y generales.
25. Ejercer las demás atribuciones que correspondan a la Armada por virtud de leyes especiales o que por su naturaleza se vinculen directa o indirectamente a la misma.

Artículo 15. — Compete al Comando en Jefe de la Fuerza Aérea:

1. Intervenir en la preparación de los proyectos de leyes y decretos atinentes a la defensa nacional dentro de la órbita del Poder Ejecutivo en todo cuanto sea de la competencia o interés conjunto de las Fuerzas Armadas y en particular de la Aeronáutica Militar Argentina. Representar al Estado en el Aeroespacio, a los fines de la aeronavegación y defensa.
2. Ejercer las atribuciones relacionadas con la seguridad y desarrollo que establezcan las leyes correspondientes.
3. Participar en el Servicio Civil de Defensa en lo que sea de su competencia técnica.
4. Entender en la organización, preparación y empleo de la Fuerza Aérea inclusive las reservas que se le asignen, acorde con el Planeamiento Militar Conjunto.
5. Entender en la administración, gobierno, justicia y disciplina de la Aeronáutica Militar.
6. Entender en la distribución de las fuerzas de la Aeronáutica Militar sobre la base del Planeamiento Militar Conjunto.
7. Proponer al Presidente de la Nación, el nombramiento de los Comandos y cargos superiores de la Aeronáutica Militar y entender en la designación de los restantes comandos y cargos.
8. Formular y aplicar la doctrina para el empleo de las fuerzas de la Aeronáutica Militar.
9. Dirigir la movilización, el sostén logístico y las comunicaciones de la Aeronáutica Militar de acuerdo con las normas de coordinación establecidas por el Planeamiento Militar Conjunto.
10. Proponer al Poder Ejecutivo:
  - a) Las fuerzas de la Aeronáutica Militar para tiempo de paz y de guerra acorde con lo establecido en el Planeamiento Militar Conjunto.
  - b) La designación de los Comandantes de los Comandos Conjuntos y Específicos cuando pertenezcan a la Fuerza Aérea.
  - c) El otorgamiento de grados, recompensas y honores salvo aquellos cuya concesión le corresponde directamente con arreglo a la Constitución y las Leyes.
11. Coordinar con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto los asuntos de competencia de la Aeronáutica Militar que tengan relación con la actividad de dicho Ministerio y que no afecten a la seguridad nacional.
12. Entender en la movilización industrial correspondiente y la de aquellos establecimientos destinados a la producción de materiales y efectos particulares o de interés predominante de la Fuerza Aérea a cargo del Ministerio de Defensa que le sean asignados para tiempo de guerra acorde con el Planeamiento Militar Conjunto.
13. Promover en la población las actividades tendientes a mantener o a desarrollar en ella aptitudes necesarias para las operaciones aéreas

de acuerdo con las políticas establecidas por el Consejo Nacional de Seguridad.

14. Participar en los estudios tendientes al desarrollo de la infraestructura y los sistemas de transporte y comunicaciones de interés para la Aeronáutica Militar y promover el desenvolvimiento y/o ejecutar aquellos que convengan a sus necesidades, acorde con las políticas establecidas por el Consejo Nacional de Seguridad.
15. Participar en el desarrollo y fomento de las industrias, investigaciones y experimentaciones necesarias para la producción, desarrollo y perfeccionamiento de materiales, equipos y efectos para la Fuerza Aérea o de su interés predominante, acorde con las políticas establecidas por el Ministerio de Defensa.
16. Ejercer la policía aeronáutica de seguridad, en su jurisdicción.
17. Estudiar, preparar y ejecutar acorde con el Planeamiento Militar Conjunto, todas las actividades, operaciones y medios defensivos, activos y pasivos, relacionados con el empleo del espacio aéreo, para la realización de la guerra aérea estratégica y en cuanto interese a la defensa aérea de la Nación; colaborar en las operaciones de las otras fuerzas armadas.
18. Realizar y autorizar la cartografía y publicaciones aeronáuticas para la navegación y seguridad del vuelo y desarrollar trabajos, estudios e investigaciones relacionadas con las ciencias que hacen al empleo del espacio con fines de aeronavegación y defensa.
19. Proponer la política nacional de transporte aéreo y fiscalizar su cumplimiento.
20. Fiscalizar la aeronáutica civil, impulsando su desarrollo.
21. Ejercer el gobierno y administración en las zonas ocupadas por las guarniciones, bases aéreas, aeropuertos, aeródromos e instalaciones aeronáuticas nacionales, bajo su jurisdicción.
22. Ejercer el poder de policía en materia de circulación en el espacio; el establecimiento y operación de las comunicaciones; la meteorología y demás instalaciones y servicios para el apoyo y protección al vuelo.
23. Autorizar la realización de la infraestructura aeronáutica, habilitarla, registrarla y fiscalizarla.
24. Habilitar, registrar y fiscalizar el personal y el material para el sobrevuelo del territorio argentino, de acuerdo con la legislación y reglamentación correspondiente.
25. Organizar y realizar la búsqueda, asistencia y salvamento de aeronaves en peligro o accidentadas, inspeccionar los despojos de los accidentes aéreos e investigar y determinar oficialmente sus causas.
26. Asesorar sobre tipos y características del material de vuelo que adquieran las reparticiones nacionales, provinciales y privadas para la atención de sus necesidades a fin de propender a la mayor racionalización de los materiales.
27. Ejercer las demás atribuciones que correspondan a la Aeronáutica Militar en virtud de leyes especiales o que por su naturaleza se vinculen directa o indirectamente a la misma.

Artículo 16 — Compete a la Secretaría de Estado de Promoción y Asistencia de la Comunidad:

1. Promover y desarrollar en la población una conciencia que se proyecte hacia su participación efectiva en la vida comunitaria.
2. Coordinar e integrar, mediante la organización local, regional y nacional las actividades gubernamentales y privadas referidas a la acción comunitaria.
3. Elaborar, ejecutar y administrar programas de organización y desarrollo de comunidades sobre la base del planeamiento nacional y proveer asesores en la materia.
4. Promover la integración de las comunidades rurales y urbanas afectadas por los procesos de industrialización y urbanización coordinando su acción con otras Secretarías de Estado, gobiernos provinciales y municipales.
5. Atender a la promoción, integración y asistencia de los grupos aborígenes.
6. Promover y ejecutar la política nacional de la familia fomentando y coordinando las iniciativas privadas con la acción del Estado.
7. Promover y realizar estudios psico-sociales sobre la familia, que permitan la adopción de medidas acordes con las variaciones que ésta experimente en su nivel de vida, costumbre, distracciones y empleo del tiempo libre.
8. Propiciar la creación de un marco normativo que permita prestar adecuada atención al núcleo familiar como totalidad biopsicosocial.
9. Promover la educación familiar tendiendo a lograr la estabilidad de la familia y su adaptación a las especiales características de la vida moderna.
10. Intervenir en la formación de educadores familiares, coordinando su acción con las Secretarías de Estado competentes.
11. Entender en la protección integral del menor ejecutando las medidas tendientes a la orientación y protección de la minoridad coordinando la acción del Estado con las iniciativas privadas.
12. Promover la protección del derecho al estudio y vigilar el trabajo de la minoridad, en coordinación con las Secretarías de Estado de Cultura y Educación y de Trabajo.
13. Asegurar la protección de la mujer y elevar su condición a través de programas coordinados que contemplen los problemas específicos de su situación social.
14. Ejecutar la política de protección a la vejez que contemple su bienestar económico, esparcimiento e integración funcional en el seno de la familia y en asociaciones propias de su edad.
15. Promover la utilización de las modernas técnicas de readaptación de delinquentes y personas o grupos de conducta desviada y asocial, en coordinación con las Secretarías de Estado competentes; propiciando, además, la formación de profesionales especializados en dichas técnicas.

16. Ejecutar la política del Estado en materia de asistencia social contemplando las situaciones individuales y colectivas.
17. Propiciar la participación de la población en los aspectos sociales, coordinando la acción de las entidades privadas de bien público y la del Estado a fin de obtener el más adecuado empleo de los medios disponibles y su orientación hacia los programas de desarrollo comunitario.
18. Promover el desarrollo de las mutualidades y obras sociales, efectuando su registro y supervisión. Coordinar con los Comandos en Jefe y Secretarías de Estado competentes las prestaciones de las mutualidades y obras sociales.
19. Entender en la promoción y desarrollo de cooperativas y en su registro y fiscalización, en coordinación con las Secretarías de Estado competentes.
20. Entender en lo concerniente al deporte, la recreación y el turismo social, en coordinación con los organismos públicos y privados correspondientes.
21. Asignar y distribuir los medios destinados a subsidiar y subvencionar a las instituciones públicas y privadas de bienestar social y fiscalizar el uso de los mismos.
22. Promover la formación y capacitación de técnicos y profesionales de servicio social dirigiendo la acción que realiza el Estado y orientando y coordinando las realizadas por instituciones privadas con el objeto de alcanzar fines comunes.
23. Reglamentar y fiscalizar el ejercicio de las actividades profesionales vinculadas con la asistencia social.

Artículo 17. — Compete a la Secretaría de Estado de Seguridad Social:

1. Garantizar operativamente un régimen de seguridad social que contemple la cobertura de las contingencias vitales, mediante prestaciones en especie y económicas, ejecutando las políticas programadas de seguridad de la familia, del trabajo, de la vejez y de la salud.
2. Programar, organizar y poner en funcionamiento el sistema de seguridad social, propendiendo a que los sectores interesados de la comunidad participen en la gestión del sistema previa verificación de su factibilidad financiera y funcional; y administrar los regímenes existentes, coordinando sus cometidos con los regímenes especiales.
3. Promover y supervisar los regímenes complementarios del sistema de seguridad social.
4. Supervisar el funcionamiento del sistema de seguridad social mediante los organismos de fiscalización específicos, y coordinar la regulación del mismo con el ordenamiento jurídico nacional.
5. Esclarecer y educar la opinión pública acerca de los principios, mecanismos y goce de las prestaciones de la seguridad social.
6. Promover el perfeccionamiento de la legislación en la materia de su competencia.

7. Cuidar la integridad de derechos personales de los beneficiarios de la seguridad social.
8. Promover la formación y la capacitación de los técnicos y profesionales de seguridad social.
9. Reglamentar y fiscalizar el ejercicio de las actividades profesionales vinculadas con la seguridad social.
10. Programar la reciprocidad e integración con los sistemas de seguridad social de otros países.
11. Intervenir en la homologación de cláusulas de convenciones colectivas sobre regímenes complementarios de seguridad social, en coordinación con la Secretaría de Estado de Trabajo.
12. Intervenir en materias de seguridad del trabajo, en coordinación con la Secretaría de Estado de Trabajo.
13. Intervenir en lo relativo al pleno empleo coordinando el sistema de seguridad social con la acción de la Secretaría de Estado de Trabajo.
14. Coordinar con la Secretaría de Estado de Salud Pública las prestaciones del seguro de salud.

Artículo 18. — Compete a la Secretaría de Estado de Salud Pública:

1. Ejecutar la política sanitaria nacional y asesorar técnicamente en materia de salud.
2. Mantener la cooperación técnica con organismos internacionales en materia de salud.
3. Promover la capacitación de profesionales de las ciencias médicas y disciplinas afines.
4. Promover, a nivel de las universidades, la formación de técnicos especializados en salud pública, administración sanitaria y hospitalaria, enfermería en todos los niveles, ingeniería y odontología sanitaria, educación sanitaria, estadísticas de salud y hospitalarias, psicología, terapistas ocupacionales y toda otra actividad de colaboración con la medicina.
5. Promover la investigación científica aplicada a la salud.
6. Desarrollar una conciencia sanitaria en la población a través de los organismos técnico-educativos pertinentes y promover la participación de la comunidad organizada en la realización de los programas.
7. Promover la educación sanitaria a través de las escuelas primarias, secundarias y especiales para crear desde la niñez conciencia sanitaria en la población.
8. Realizar la reestructuración hospitalaria, adecuando la infraestructura a los progresos técnico-administrativo-científicos y a la programación establecida, coordinando la acción con los establecimientos sanitarios privados.
9. Normalizar y actualizar la información estadística de hechos vitales y sanitarios en los diferentes niveles.

10. Promover y asegurar una adecuada protección integral de la salud, especialmente de la madre y del niño, del escolar, del adolescente y del anciano, coordinando las acciones de los organismos públicos y privados.
11. Combatir las enfermedades evitables y degenerativas, mediante técnicas médicas y sanitarias.
12. Entender en la protección y recuperación de la salud mental y en la readaptación y reeducación de los inválidos físicos e infra-dotados.
13. Fiscalizar todo lo atinente a la elaboración, distribución, comercialización, expendio y fijación de precios de los productos medicinales, biológicos, drogas, hierbas medicinales y dietéticas, y la aplicación del arancel farmacéutico, como así también la fiscalización de todo lo atinente a la elaboración, distribución y uso de los productos insecticidas y plaguicidas, de tocador, aguas minerales y del material e instrumental de aplicación médica. Coordinar su acción con las Secretarías de Estado de Agricultura y Ganadería y de Industria y Comercio.
14. Entender en la atención médica del educador y el educando en todos los ciclos de la enseñanza, en coordinación con la Secretaría de Estado de Cultura y Educación.
15. Asegurar las prestaciones de salud para el indigente.
16. Asegurar la defensa sanitaria de fronteras, puertos, aeropuertos y la fiscalización médica de la inmigración.
17. Entender en la medicina del deporte.
18. Programar medidas de saneamiento ambiental y contra reservorios animales y vectores y establecer las coordinaciones correspondientes.
19. Reglamentar y fiscalizar el ejercicio de las profesiones vinculadas con la salud.
20. Promover el perfeccionamiento de la legislación en materia de salud, de los códigos sanitarios y bromatológico y fiscalizar su cumplimiento; colaborar con las provincias y municipalidades en la legislación sanitaria.
21. Fiscalizar las prestaciones que hacen a la salud a cargo de las obras sociales, mutualidades y entidades similares dependientes de los organismos nacionales y entes autárquicos.
22. Intervenir en la implementación de un seguro de salud para toda la población en coordinación con la Secretaría de Estado de Seguridad Social.
23. Entender en lo relativo a la salud del trabajador, en coordinación con la Secretaría de Estado de Trabajo.
24. Intervenir en lo referente a higiene y salubridad de las realizaciones urbanísticas de la comunidad, en coordinación con la Secretaría de Estado de Vivienda.
25. Propiciar y participar en la asignación y fiscalización de la ayuda crediticia a entidades privadas que ejerzan acciones de salud en los cometidos que se dispongan en la programación sanitaria.

26. Entender en la planificación, proyecto y construcción de los edificios requeridos por los servicios de su jurisdicción y realizar trabajos de conservación, modificación y ampliación de los edificios existentes o de aquellos que sean construidos con participación directa de los cuerpos intermedios.

Artículo 19. — Compete a la Secretaría de Estado de Vivienda:

1. Ejecutar la política de la Nación en materia de vivienda.
2. Programar los planes habitacionales a fin de resolver las demandas críticas.
3. Intervenir en la adopción de medidas para que las migraciones externas e internas se distribuyan funcionalmente dentro de los conglomerados urbanos y rurales, coordinando su acción con las Secretarías de Estado competentes.
4. Crear centros habitacionales próximos a las fuentes de trabajo, interviniendo con las Secretarías de Estado competentes en la adecuación de las vías y medios de comunicación correspondientes.
5. Coordinar en la ejecución la acción del Estado Nacional, de las provincias y de los municipios, en lo concerniente a la aplicación de los planes de vivienda y al planeamiento urbano.
6. Programar y coordinar con los Comandos en Jefe y las Secretarías de Estado competentes los proyectos y obras de infraestructura y equipamiento relacionados con los núcleos habitacionales a crearse.
7. Entender en el registro, análisis, valoración y aprobación de materiales, elementos, técnicas y sistemas constructivos de posible utilización en la realización de las obras correspondientes a los planes establecidos, en coordinación con la Secretaría de Estado de Obras Públicas.
8. Promover y canalizar el ahorro para financiar los planes de vivienda que se formulen, fiscalizar dichos planes y el mecanismo de financiación correspondiente.
9. Proponer el establecimiento de sistemas de préstamo que faciliten el acceso a la vivienda de los sectores de la población más necesitados.
10. Fiscalizar el desarrollo de los sistemas privados de financiación de vivienda y fomentar la creación de sociedades cooperativas u otras instituciones sin fines de lucro y estimular los planes habitacionales de asociaciones profesionales, en coordinación con la Secretaría de Estado de Promoción y Asistencia de la Comunidad.
11. Promover la capacitación de los profesionales vinculados específicamente con la vivienda y el urbanismo.
12. Promover la formación de auxiliares de la construcción en las distintas especialidades.
13. Reglamentar y fiscalizar el ejercicio de la actividad profesional vinculada con la vivienda.

14. Asesorar en lo relativo a la ley de locaciones urbanas y el perfeccionamiento de una legislación orgánica sobre locaciones y vivienda, en relación con las necesidades de la comunidad.
15. Intervenir en lo relativo al saneamiento ambiental e higiene en las realizaciones urbanísticas, coordinando su acción con la Secretaría de Estado de Salud Pública.
16. Entender en lo relativo a la ejecución de planes de vivienda que se realicen con la participación de entidades internacionales e intervenir en las negociaciones al efecto, coordinando su acción con los organismos del Estado que correspondan.
17. Entender en la legislación y normas reglamentarias destinadas al cumplimiento de las competencias propias.

Artículo 20. — El Poder Ejecutivo dictará el decreto reglamentario de la presente ley y establecerá asimismo la reubicación de los organismos pertinentes, cuando correspondiere.

Artículo 21. — Derógase la Ley N° 16.985, los artículos 37 y 38 de la Ley N° 16.956 y toda otra disposición que se oponga a la presente.

Artículo 22. — Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

**Onganía. — Guillermo A. Borda.**

## INFORMACIONES Y COMENTARIOS

### CONGRESOS Y CONFERENCIAS

#### QUINTA REUNION EXTRAORDINARIA A NIVEL MINISTERIAL, REALIZADA POR EL CIES (CONSEJO INTERAMERICANO DE ECONOMIA SOCIAL).

De acuerdo con la agenda dada a conocer previamente, las deliberaciones de esta Reunión extraordinaria se realizaron en Buenos Aires, del 13 al 14 de febrero.

La delegación argentina estuvo presidida por el Sr. Ministro de Economía Dr. Adalbert Krieger Vasena, quien leyó el discurso inaugural —en el que destacó la función del CIAP, (Comité Interamericano de la Alianza para el Progreso)— y dijo entre otros conceptos “que somos conscientes de los enormes esfuerzos que deben hacer los países del Continente para vencer los males seculares que obstaculizan el desarrollo de América Latina... De ahí la importancia de fortalecer nuestras relaciones multilaterales y las instituciones que están trabajando para ese objetivo esencial”.

Durante las deliberaciones se volvió a confiar la presidencia del CIAP al Dr. Carlos Sanz de Santamaría y se completó la designación de los integrantes del Consejo.

El Dr. Alberto Solá resultó electo representante de la República Argentina.

#### III CONFERENCIA INTERAMERICANA EXTRAORDINARIA DE LA O. E. A. REALIZADA EN BUENOS AIRES ENTRE EL 15 Y EL 24 DE FEBRERO

Esta conferencia se convocó para decidir la acción y la política de la O.E.A., determinar su estructura y las funciones de sus órganos. Tales facultades se ejercieron en la ocasión actual, para ajustar el mecanismo del sistema interame-

ricano y el funcionamiento operativo por medio de las Reformas a la Carta de la O.E.A.

Participaron de esta Conferencia Cancilleres y representantes de: Bolivia, Brasil, Costa Rica, Colombia, Chile, Rep. Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Jamaica, Méjico, Nicaragua, Perú, Panamá, Paraguay, Uruguay, Venezuela, el secretario general de la O.E.A. Dr. José A. Mora y el Canciller de la Rep. Argentina Dr. Nicanor Costa Méndez, quien por representar al país sede, actuó como presidente provisional de la III CIE. El presidente de la Nación, Teniente General Onganía, pronunció el discurso de inauguración, en el que se destacan los siguientes conceptos fundamentales: "Nuestra independencia fue un hecho propio; nuestra organización como Estados de derecho, un largo camino de sacrificios y tropiezos; nuestra marcha hacia la prosperidad, un trabajo penoso y todavía pendiente. No se pidió la protección del extranjero para ninguna de estas empresas; se pactó, conforme al interés recíproco, en perfecta dignidad".

Durante las sesiones de esta Conferencia se trataron como temas principales: "Integración Americana; admisión de Trinidad y Tobago y preparación de la Agenda para la próxima reunión de Presidentes a efectuarse en Punta del Este.

#### REUNION DE CONSULTA DE LOS CANCELLERES DE AMERICA

Los cancilleres de los países americanos se reunieron el 8 de abril en Punta del Este con el propósito de ultimar los preparativos de la conferencia cumbre de presidentes que tuvo lugar posteriormente.

Fue designado presidente de esta reunión el canciller uruguayo doctor Héctor Luisi y participaron de ella veinte cancilleres. Las deliberaciones tuvieron por objeto aprobar los textos de las declaraciones que los presidentes firmarían posteriormente.

Durante las deliberaciones se consideraron los siguientes temas:

- a) Elección del presidente permanente.
- b) Reglamento del tercer período.
- c) Programa del mismo y las invitaciones para la reunión de jefes de Estados americanos.
- d) Plan de trabajo.
- e) y f) Integraciones de las comisiones de credenciales y estilo.
- g) Orden de precedencia.
- h) Duración aproximada del tercer período de sesiones.

Quedó formalmente aprobada por los cancilleres del hemisferio y en forma unánime, un convenio de limitación de armamentos. Este convenio se basa en un proyecto argentino, y hace un llamamiento a los países americanos para que limiten los gastos en armamentos a lo que permitan sus posibilidades económicas y para que destinen el máximo de sus recursos al desarrollo social y económico.

Además los cancilleres americanos acordaron respaldar una iniciativa de México en favor de un tratado internacional declarando a la América Latina zona libre de armas atómicas. Se agregó la propuesta al temario de la reunión cumbre.

La cuestión nuclear fue incluida en la sección de la agenda en que se pide a los países americanos que reduzcan gastos militares innecesarios.

El representante del Ecuador enumeró las medidas que consideraba imprescindibles:

- 1) Ampliación considerable del concurso financiero exterior.
- 2) Eliminación de los derechos de Aduana y de las restricciones que entorpecen el comercio de los productos originarios de América latina.
- 3) Reexaminar las modalidades y las condiciones de ayuda financiera para facilitar la política de desarrollo.
- 4) Atenuar las fluctuaciones externas a que se ven continuamente sometidas las economías latinoamericanas en el comercio de sus productos básicos.
- 5) Asegurar la acción cooperativa de la Alianza para el Progreso en el financiamiento externo.
- 6) Aumentar el alcance y mejorar las condiciones del financiamiento público externo para los países prestatarios.

Finalizó esta reunión después de haberse completado la agenda que contenía el temario completo de la reunión de Presidentes que comenzaría de inmediato.

## CONFERENCIA DE LOS PRESIDENTES DE AMERICA

Dio comienzo en Punta del Este, el día 12 de abril, la reunión cumbre a la que asistieron los presidentes de: Argentina: Juan Carlos Onganía; Brasil, Arthur da Costa e Silva; Colombia, Carlos Lleras Restrepo; Chile, Eduardo Frei Montalva; República Dominicana, Joaquín Balaguer; Ecuador, Otto Arosemena Gómez; El Salvador, Fidel Sánchez Fernández; Estados Unidos, Lyndon Baines Johnson; Guatemala, Julio César Méndez Montenegro; Honduras, Osvaldo López Arellano; México, Gustavo Díaz Ordaz; Panamá, Marco Aurelio Robles; Paraguay, Alfredo Stroessner; Perú, Fernando Belaunde Terry; Trinidad y Tobago, Eric Eustace Williams; Uruguay, Oscar D. Gestido; Venezuela, Raúl Leoni.

Los presidentes hicieron un llamado a la reunión americana y enunciaron su propósito de acelerar el desarrollo como objetivo continental. Aunar todos los esfuerzos para fortalecer y perfeccionar los acuerdos internacionales existentes. Empezar una acción conjunta en todas las instituciones y organismos.

Se aprobó en esta reunión la "Declaración de los presidentes de América". Este documento consta de seis capítulos, en el primero de los cuales se analizan cuestiones relacionadas con la integración económica y el desarrollo industrial de América Latina. La acción multinacional en los proyectos de infraestructura; las medidas para mejorar las condiciones del comercio internacional en la región; la modernización de la vida rural; el desarrollo educacional, científico y tecnológico y la eliminación de los gastos militares innecesarios. Este último rubro se basa exclusivamente y palabra por palabra en la tesis presentada por la Argentina a la conferencia de Cancilleres. En ella se exponen las razones para pedir que se limiten los gastos militares innecesarios tanto como sea posible, para destinar dichos fondos al máximo desarrollo económico y social.

A continuación transcribimos una síntesis de lo expresado por el presidente Onganía: "Esta conferencia de presidentes americanos es oportuna porque América no es tan solo un conjunto de naciones, América es una sociedad espiritual, es un ideal único en el futuro por su identidad en cuanto a historia, por su origen indígena y por la existencia de una independencia que le es común".

El señor presidente del Uruguay, doctor Gestido, tuvo a su cargo el discurso de clausura de la conferencia, el día 14 de mayo de 1967.

REUNIONES DE GOBERNADORES DE TODO EL PAIS  
JUNTA DE GOBERNADORES DE LA REGION  
DE DESARROLLO PATAGONICO

Quedó constituida en Ushuaia el día 9 de marzo con un discurso del secretario de Estado de Gobierno Dr. Mario Díaz Colodrero, quien explicó que la reorganización nacional, que debe ser la obra de la generación joven de la República, nos impulsa en el orden interno a integrar, en plenitud de fuerzas, a las grandes regiones postergadas del país y en el orden de la proyección nacional hacia el exterior, a cobrar urgente consciencia de que el destino de la Argentina se juega en los modos y participaciones que logre en el proceso de integración latinoamericana. Agregó el disertante, que cuando se piensa en el desarrollo económico de la Patagonia, se está pensando en la creación de formas óptimas de vida para los argentinos en un futuro no lejano.

Asistieron a esta reunión los gobernadores del Chubut y de Santa Cruz, provincias que junto con el territorio de Tierra del Fuego, constituyen la región del desarrollo patagónico. También estuvieron presentes el secretario general del CONADE, Ing. Isidoro Marín; el jefe de la Casa Militar, el secretario de Prensa y el Interventor en la Dirección de Migraciones, funcionarios del CONADE y CONASE y otros delegados.

En el acto de clausura hizo uso de la palabra el señor presidente de la Nación, Tte. Gral. Juan Carlos Onganía, quien entre otros conceptos expresó que la reunión dejaba un saldo promisorio y que las soluciones se tomarían en forma muy meditada, agregando: "El país ya no puede gobernarse intuitivamente; es necesario hacerlo con un sistema".

JUNTA DE GOBERNADORES DE LA  
REGION DE DESARROLLO DEL CENTRO

Los señores gobernadores de Córdoba, La Rioja y San Luis se reunieron en Embalse, provincia de Córdoba, el día 8 de abril con asistencia del señor ministro del Interior, doctor Guillermo Borda, el señor secretario de Estado de Gobierno, Dr. Mario Díaz Colodrero, el secretario general del CONADE, representantes del CONASE, asesores y funcionarios, con el propósito de estudiar y aprobar los objetivos y política regionales que de acuerdo con lo previsto en la ley 16.964 corresponde formular a esta Junta de Gobernadores, que así asume la responsabilidad que le corresponde en el Sistema de Planeamiento y Acción para el Desarrollo.

OBJETIVOS

(Gobierno)

- 1) Lograr la coordinación y eficiencia regional.
- 2) Propiciar la mayor participación e integración de la comunidad.
- 3) Constituir la Comuna sobre la base de operativos para la integración, desarrollo y promoción.

- 4) Solucionar a la brevedad posible los problemas de límites.
- 5) Incorporar las provincias de la Región Centro al programa nacional de desarrollo.
- 6) Adecuar los regímenes provinciales del estado civil de las personas al sistema nacional.
- 7) Establecer un sistema de aprovechamiento integral y optativo de las aguas interprovinciales.
- 8) Promover la protección de la ancianidad abandonada.

Se establecieron también otros objetivos para educación y cultura tendientes a lograr la transformación necesaria.

Esta reunión fue clausurada por un discurso del señor ministro del Interior doctor Borda.

#### JUNTA DE GOBERNADORES DEL NOROESTE ARGENTINO

En Termas de Reyes, provincia de Jujuy, tuvo lugar la Reunión de la Junta de Gobernadores del Noroeste Argentino, a la que asistieron los gobernadores de Salta, Tucumán, Jujuy, Santiago del Estero y Catamarca, provincias que integran la región.

El acta final de esta reunión que se celebró entre el 22 y 23 de abril, fue elaborada minuciosamente con intervención de funcionarios delegados de los consejos de Desarrollo y Seguridad. El señor presidente de la Nación, Tte. Gral. Juan Carlos Onganía asistió a la ceremonia de clausura de las deliberaciones.

En el Acta de Constitución de esta Junta, figuran importantes objetivos a desarrollar para lograr la integración total y definitiva propuesta por el gobierno. Se exponen en ella finalidades referentes a Política económica, Política agraria, Política industrial, Política habitacional, Política turística, Política de las comunicaciones, Política de financiación, Política de gobierno, Política educativa cultural, social y de salud pública.

#### JUNTA DE GOBERNADORES DEL NORDESTE ARGENTINO

Con asistencia de los señores gobernadores de Corrientes, Formosa, Chaco, Misiones, Santa Fe, funcionarios del CONADE y del CONASE y de otros delegados quedó constituida la Junta de Gobernadores del Nordeste Argentino, con el propósito de realizar las deliberaciones necesarias para lograr establecer los objetivos de una cooperación viva con el planeamiento de acción de gobierno. Esta reunión tuvo lugar en la ciudad de Corrientes los días 4 y 5 de mayo: asistió a su clausura el señor presidente de la Nación, Tte. Gral. Juan Carlos Onganía, y la ceremonia fue cerrada por el señor ministro del Interior, doctor Guillermo Borda.

#### IV CONGRESO PENITENCIARIO DE AMERICA LATINA

Este Congreso quedó iniciado el 13 de mayo y sus deliberaciones y sus sesiones se extendieron hasta el 20 del mismo mes.

Asistieron al mismo delegaciones de varios países extranjeros, las que estuvieron integradas en su mayoría por personalidades oficiales y funcionarios vin-

culados a las actividades penitenciarias. Las sesiones se realizaron en el Concejo Deliberante y su propósito fue el de estudiar métodos prácticos para la rehabilitación de los ex-penados en su reincorporación a la vida civil.

Participaron delegaciones de Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Panamá, Paraguay, Perú, Guatemala, Uruguay, Chile, México y Venezuela.

El coronel Paiva, Director General de Institutos Penales explicó que el plan elaborado para realizarse en 1966/67 se halla en plena realización y cumplido en un 70 %. Anunció que el Instituto Correccional abierto que funciona en Gral. Pico, La Pampa, es el primer establecimiento de mínima seguridad basado en los principios de la autodisciplina y en él se encuentra ya el primer grupo de internos que fue seleccionado de la Colonia Penal de Santa Rosa.

En ese establecimiento, caracterizado por la total ausencia de precauciones materiales y físicas contra la evasión, como también por un régimen fundado en una disciplina aceptada y en el sentimiento de responsabilidad del recluso. Se ha fijado como capacidad máxima unos sesenta internos, para que el personal conozca así especialmente a cada uno de ellos.

Se informó también que a fin de este mes quedaría inaugurado un nuevo pabellón celular en la cárcel de Neuquén, con un sistema de celdas exteriores que permitirá la reorganización del establecimiento, que se transformará en una Prisión Regional del Sud. Anunció también el coronel que en Ezeiza se está construyendo el Campamento Laboral Agrícola que se considera como una solución al problema temporal de superpoblación existente en los establecimientos de la capital. Además, este campamento, cuando esté en funcionamiento, podrá proveer de productos agrícolas a todos los establecimientos y servicios del área de esta ciudad.

Informó también el coronel Paiva, que se realizará la regionalización del sistema penitenciario federal, mediante el agrupamiento de establecimientos y servicios combinados con un programa elástico de clasificación de los internos.

## PRIMER CONGRESO NACIONAL DE LA INDUSTRIA

Con asistencia del señor ministro de Economía y Trabajo, doctor Adalberto Krieger Vasena, se inauguró en Mendoza el Primer Congreso Nacional para la Industria que deliberó entre los días 22, 23 y 24 de mayo.

Se constituyeron cuatro comisiones de trabajo, las que estudiaron los siguientes temas:

- a) Asuntos relativos a la promoción industrial.
- b) Estructura económica interna y sobre exportaciones industriales.
- c) Análisis de la financiación de las exportaciones industriales.
- d) Integración económica.

Teniendo en cuenta que nuestra conformación económica padece de una crisis de estructuras que proviene de la excesiva concentración humana e industrial en la ciudad de Buenos Aires y sus cercanías, se impone hallar soluciones que orienten los beneficios de la industrialización a otros centros de producción subsanando así las necesidades que en ese sentido se presentan en el interior del país.

En el discurso inaugural, el doctor Krieger Vasena destacó entre otros conceptos la importancia de la transformación industrial que habrá de producirse y el papel descollante que esa transformación está destinada a adquirir en el concierto de la vida económica nacional.

## EL ORDENAMIENTO URBANO DEL GRAN BUENOS AIRES

Con la participación de los intendentes municipales del Gran Buenos Aires, se realizaron en La Plata una serie de deliberaciones para considerar el ordenamiento urbano del área. El coronel Heriberto Kurt Brenner, ministro de Gobierno, destacó la importancia del plan que puso en marcha —el ordenamiento urbano de los municipios integrantes de la denominada área metropolitana— y de los resultados que ello permitiría obtener en bien de la comunidad.

En el acto de clausura de estas deliberaciones fue el ministro de Obras Públicas, ingeniero Bauer, quien tuvo a su cargo el primer discurso del acto de clausura, siendo el ministro del interior, Dr. Guillermo Borda, quien presidió dicho acto, realizado el día 15 de mayo.

## GUIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL DIRECCION GENERAL DE ORGANIZACION Y METODOS

Buenos Aires, 6 de junio de 1967

Estimado Doctor:

Tengo el honor de dirigirme al señor Director con referencia al Editorial "Manual de Gobierno", aparecido en el último número de la Revista de la Administración Pública, de su digna dirección.

Comparto totalmente su opinión en el sentido de proceder a publicar un Manual de informaciones "sistemáticas y al día en las que se consignen las facultades, funciones y estructuras orgánicas de todos los organismos del gobierno, con una cita de las leyes y decretos pertinentes".

Recuerdo que el Decreto N° 2351 del año 1961, tal como Ud. lo señala entre otros muy interesantes mandatos incumplidos, establecía la obligación de preparar un Manual con la información que contiene la definición por Ud. glosada.

Cabe señalar, que desde esa fecha al presente, aún no se ha cumplido con dicha disposición, es decir, el Manual de Gobierno todavía es inédito.

Ahora bien, en ocasión de considerar las distintas tareas que competen a la Dirección General de Organización y Métodos, cuya estructura, misión y funciones fueron aprobadas por el Poder Ejecutivo al dictarse el Decreto 6120/65, funcionarios de la Dirección que accidentalmente dirijo, me propusieron entre otros trabajos de gran interés, para la mejor y más eficiente marcha de nuestra Administración Pública, la posibilidad de preparar una Guía o Manual con las características que se indican en el Editorial.

La idea me sedujo y encaramos, con los modestos recursos de la Dirección (15 agentes) el trabajo, que entregamos el día 30 de diciembre de 1966 al señor Subsecretario Director de la Oficina Nacional del Presupuesto, para su consideración. El Manual se encuentra registrado bajo el N° 924.400 en el Registro Nacional de la Propiedad Intelectual.

Su publicación debe hacerse, no bien queden aclaradas las distintas dependencias de las unidades administrativas que integran la Administración Pública en virtud de lo dispuesto por las Leyes 16956 y 17271.

La Ley de competencia de los Comandos de las Fuerzas Armadas y de las Secretarías de Estado, obligará a cambios, sustituciones, reemplazos y fusiones en el organigrama general con modificaciones esenciales, en la información ya preparada.

Como etapa previa al Manual, proyectamos el Organigrama de la Administración Pública Nacional (del cual le enviamos agregado un ejemplar) disponiendo así de la estructura actualizada al 12 de mayo de 1967. Corresponde ahora esperar las decisiones que deberá adoptar el Poder Ejecutivo, no bien se cuente con los informes de las Secretarías de Estado y los Comandos sobre aplicación de sus respectivas jurisdicciones de la Ley de competencia. En ese momento, deberá actualizarse el Manual y disponerse su publicación, para que la "Administración Pública Argentina deje de ser un misterio reservado sólo a algunos iniciados".

Aprecio que será de interés la difusión de esta información por medio de la Revista.

Sin otro particular, me es grato saludar a Ud. con las expresiones de mi mayor consideración.

Fdo.: Ing. VICENTE F. OTTADO  
Oficina Nacional del Presupuesto  
Dirección General de Organización  
y Métodos

#### BECAS PARA BRASIL DESTINADAS A CANDIDATOS DE LATINOAMERICA

Más de cien becas destinadas a candidatos latinoamericanos están siendo ofrecidas por la Fundación Getulio Vargas, institución de carácter técnico-educacional, con sede en Río de Janeiro.

Los cursos se realizarán en colaboración con la Escuela Interamericana de Administración Pública (EIAP), instalada en Río de Janeiro, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través del Instituto para la Integración de la América Latina (INTAL).

El de administración para el desarrollo se destina a profesionales de América Latina indicados por sus respectivos gobiernos y que se encuentren trabajando en administración pública o en instituciones relacionadas con problemas administrativos del desarrollo. Los requisitos exigidos son: haber cursado satisfactoriamente los estudios universitarios o poseer un alto nivel de experiencia profesional en el campo de la administración pública; ser propuesto a la EIAP por un organismo gubernamental o institución en la cual el candidato desempeñe sus actividades profesionales; no pasar los 40 años; ocupar un cargo directivo o de asesoramiento a nivel de dirección, o ser profesor universitario de materias administrativas.

El curso de política y administración tributaria se realiza con la colaboración del Instituto para la Integración de la América Latina, INTAL. Está previsto

para el período comprendido entre los meses de julio a setiembre del presente año. El INTAL ofrecerá 12 becas para candidatos no brasileños de los países asociados a la ALALC y a la SIECA, las que comprenderán: viaje de ida y vuelta del país de origen a Río de Janeiro y una subvención mensual de 200 dólares en cruceros. El gobierno brasileño ofrecerá 10 becas a candidatos nacionales. Requisitos: ser graduado universitario o poseer alto nivel de especialización profesional en el campo de la política y de la administración tributaria, evidenciados por su actuación en reparticiones públicas, en cargos de dirección o asesoría superior, por período no inferior a 3 años; ser indicado oficialmente por la institución de origen, y someter su solicitud de inscripción a la EIAP, antes del 10 de mayo del año actual.

El curso de política y administración aduanera se destina primordialmente a funcionarios públicos aduaneros que actúan en nivel de dirección y asesoría y que, por consiguiente, se encuentren en condiciones de contribuir directamente para el perfeccionamiento de los sistemas aduaneros y su adaptación a las necesidades de la integración económica latinoamericana, y se dictará en régimen de tiempo integral su duración es de 3 meses, del 1º de junio al 31 de agosto de 1967.

## **INSTITUCIONES DE ESTUDIO, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO**

### **CURSO DE ESPECIALIZACION EN DERECHO ADMINISTRATIVO PARA GRADUADOS**

En el corriente año ha comenzado a dictarse en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Buenos Aires un "Curso de especialización en Derecho Administrativo para graduados", con una duración de dos años y cuyo primer año comenzará a dictarse nuevamente en 1968.

La inscripción en el curso de especialización se ha abierto a los profesionales con título de abogado, contador público nacional, licenciado en administración y licenciado en economía; al término del curso, y una vez aprobados los exámenes que el mismo comprende, la Universidad de Buenos Aires otorga un Certificado de Especialización en Derecho Administrativo.

Este curso se desarrollará de acuerdo al siguiente programa:

#### **Primer Año**

Derecho Administrativo	Iº Organización Administrativa
	IIº Servicios Públicos
	IIIº El Acto Administrativo
Administración Pública	Iº Introducción
	IIº El cuadro organizativo de la Administración Pública.
	IIIº Centralización y descentralización.
	IVº El presupuesto.
	Vº La reforma administrativa.

Procedimiento y Recursos  
Administrativos

- Iº Introducción.
- IIº Parte general. Instituciones del procedimiento.
- IIIº Parte especial: los recursos en particular.
- IVº

#### Segundo Año

Derecho Administrativo

- Iº Contratos Administrativos.
- IIº Responsabilidad del estado y de los funcionarios públicos.
- IIIº Funcionarios públicos.

Derecho Administrativo  
Especial

- Iº Administración Económica.
- IIº Las administraciones especiales.
- IIIº Régimen administrativo de las personas.

Derecho procesal administrativo

- Iº Introducción.
- IIº Sistema nacional actual.
- IIIº Sistema provincial.
- IVº Proyectos.

PROGRAMA DE COOPERACION TECNICA DE LA OEA  
CURSO REGULAR INTERAMERICANO DE CAPACITACION EN  
ADMINISTRACION PUBLICA  
PROYECTO 214  
CENTRO INTERAMERICANO DE CAPACITACION EN  
ADMINISTRACION PUBLICA

#### I. DESCRIPCION DEL CURSO

Auspiciado por: La Organización de los Estados Americanos y el Gobierno de Argentina.

Sede:

Duración: 5 1/2 meses

Fecha de inicio: 10 de julio de 1967

Buenos Aires, Argentina

Número de becas: 30

Terminación: 15 de diciembre de 1967

La Unión Panamericana, como Secretaría General de la OEA, en colaboración con el Gobierno de la República Argentina ofrece este Curso Regular, destinado al adiestramiento del funcionario público y especialista en las prácticas y procedimientos científicos de la administración pública.

#### *Objetivos del Curso*

La capacitación y el adiestramiento en materia de administración pública, con enfoque especial hacia la administración para el desarrollo económico-social,

de un núcleo básico de líderes actuales o potenciales de este movimiento, ofreciendo a los participantes la oportunidad de actualizar sus conocimientos, con un enfoque integral, interdisciplinario y pragmático de las políticas y técnicas administrativas indispensables para institucionalizar la reforma administrativa mediante el establecimiento de estructuras gubernamentales más adecuadas y de procedimientos más ágiles, efectivos y económicos y de aplicar los conocimientos adquiridos para la racionalización administrativa de algún sector importante de la institución en que prestan sus servicios y de confrontar sus experiencias en el área de la racionalización administrativa con las obtenidas en organismos similares de otros países.

El Curso está dirigido especialmente a personal profesional de nivel universitario que ocupe puestos destacados en instituciones públicas, a fin de capacitarlos en la administración de programas del sector público en funciones directrices de asesoramiento y en particular en uno de los campos de especialización que se ofrecen. Se pretende proporcionar al participante el conocimiento técnico necesario y la forma de su utilización orientado por un enfoque interdisciplinario, aplicado al campo específico de acción, pero con una amplia comprensión de la racionalización administrativa como proceso de cambio social.

El curso tiene una duración de 24 semanas completas de trabajos intensivos comprendidos entre el 10 de julio y el 15 de diciembre, participando en el mismo 30 becarios de los países miembros de la OEA.

#### *Descripción del Curso y plan de estudios*

El Curso está dividido en dos partes: la primera de una duración de 16 semanas comprenderá un total de 400 horas de clase y trabajos prácticos, dividida a su vez en dos fases: la primera fase de ocrta duración para nivelación de conocimientos, y la segunda, de fundamentación, destinada al estudio de materias básicas y fundamentales de la administración pública, tales como Fundamentos de Administración Pública, Planificación Administrativa, Análisis Administrativo y Administración de Recursos Humanos y de Recursos Financieros del Sector Público. La segunda parte del Curso tiene una duración de ocho semanas que comprenden aproximadamente 200 horas de clase y trabajos prácticos y está destinada a la especialización en Administración Presupuestaria. Además en esta segunda parte del Curso, un número reducido de becarios llevará a cabo bajo la orientación y guía del Director de Campo estudios especializados en Administración de Empresas Públicas y Administración Municipal. Terminará el Curso con un Seminario de Alto Nivel sobre Administración Presupuestaria.

En conjunto, el programa de 600 horas de trabajo comprende cinco horas diarias, distribuidas por la mañana y por la tarde, de lunes a viernes.

### PROGRAMA DE ADMINISTRACION PARA GRADUADOS (UNIVERSIDAD DE CHILE)

La Universidad de Chile invita a los profesionales y ejecutivos latinoamericanos que sean egresados universitarios, a participar de su Programa de Administración para Graduados (PAG) que se desarrolla a través de su instituto de Administración.

El PAG esta orientado en la perspectiva del desarrollo económico social y pretende una solución latinoamericana para un problema latinoamericano, por lo cual persigue, fundamentalmente, formar una generación de ejecutivos y asesores de empresas públicas o privadas integralmente capacitados, esto es, que dominen las disciplinas fundamentales de la Administración y que desarrollen un espíritu innovador y creativo unido a una verdadera voluntad realizadora.

El programa se desarrolla en seis trimestres académicos, con una duración total de un año y medio aproximadamente (6 de mayo de 1968 - 21 de noviembre de 1969).

El plan de estudios comprende:

- |   |   |                      |
|---|---|----------------------|
|   | un curso de nivelación                  | (dos trimestres)     |
| y | un curso de Administración de Empresas. | (cuatro trimestres). |
| o | un curso Administración Pública.        | (cuatro trimestres)  |

### CURSOS PARA LA DEFENSA NACIONAL

En la Escuela Nacional de Guerra, quedó inaugurado el XIV Curso de Defensa Nacional, con la presidencia del director del Instituto, Brigadier Guillermo Federico A. Pellicer, quien habló para recibir a los nuevos alumnos.

En primer término el brigadier Pellicer, ilustrando sus palabras con diapositivas informó someramente sobre la organización interna de la Escuela Nacional de Guerra y sus objetivos. Señaló al respecto que "la Nación debe contar a los fines de su seguridad y para poder vivir en paz y en buenas relaciones con los demás países del mundo, con hombres que conozcan a fondo los problemas que representa la obtención de esa seguridad, mediante un adecuado adoctrinamiento en los asuntos de la defensa nacional".

A los alumnos cursantes —oficiales superiores de las fuerzas armadas y funcionarios civiles— que suman cuarenta, se les instruyó sobre las normas a las que se ajustará la labor de los cursantes, con indicación además de las obligaciones a las que se someterán durante un año.

El brigadier Pellicer, al referirse a la presencia de oficiales superiores de las fuerzas armadas y altos funcionarios pertenecientes a distintos tipos de actividades, destacó la importancia que tendrá para ellos la labor en común.

Esta Escuela —destacó el brigadier Pellicer— es el instrumento de más alto nivel del país para la preparación de funcionarios en la temática de la seguridad nacional y agregó: "la creciente complejidad de la interdependencia de los factores contributivos de la defensa nacional hace necesario un entendimiento y bases doctrinarias comunes entre los responsables de ella en los diversos organismos del Estado y entre éstos y las organizaciones privadas que lo complementan".

En el acto estuvo presente la plana mayor de la Escuela Nacional de Guerra: el coronel Raúl Santamarina, los capitanes de navío Manuel Juan Ferreira y Jorge Etchegaray y el cuerpo de profesores.

## CURSO SOBRE EL DESARROLLO EN LA PLATA

Inauguróse el Curso y Seminario para Antecedentes y Fundamento del Desarrollo organizado por la Facultad de Ciencias Económicas de La Plata, con el auspicio del Consejo Provincial de Desarrollo, (COPRODE).

La ceremonia realizada en la citada Facultad el día 23 de abril, contó con la presencia del Gobernador General Francisco Imaz, el presidente de la Universidad, doctor Santiago Gorostiague; el asesor del COPRODE, contralmirante Fernando Muro de Nadal, decanos, profesores y alumnos del curso inaugurado que registra casi un centenar de inscriptos.

Hablaron en el acto, el decano de Ciencias Económicas, doctor Raúl A. Granoni, y el General Imaz, quien destacó el reconocimiento de su gobierno hacia las autoridades de la Universidad por haber acogido la iniciativa del COPRODE para llevar a la práctica este curso.

Seguidamente expresó que el curso y seminario que se iniciaba, se destinaba a funcionarios de la provincia y de sus municipalidades y estados limítrofes y tienen por objetivo capacitar a sus participantes para desempeñarse en tareas vinculadas con el desarrollo y con el crecimiento que exige el país —afirmó— “para posibilitar el mejor aprovechamiento de sus recursos humanos y naturales con el fin de promover una cada vez mayor y mejor distribuida prosperidad, que aliente la plena ocupación, el bienestar general y el perfeccionamiento físico, intelectual y espiritual de todos los habitantes.”

Las clases estarán a cargo del profesor Remus Tetu.

### CREACION DE UNA ESCUELA DE CAPACITACION TECNICA

Fue creada, el 14 de abril, una Escuela de Capacitación Técnica, de la UPAE (Unión Postal de las Américas y España) con lo cual se materializa una iniciativa presentada en 1964 por la delegación argentina al XV Congreso Postal Universal realizado en Viena.

El año pasado, en ocasión de celebrarse en México el Congreso convocado por la UPAE fue aceptado aquel ofrecimiento formalizándose posteriormente los pormenores relacionados, con el funcionamiento, alcance y objetivos del citado establecimiento cuya finalidad primordial consiste en capacitar a funcionarios postales de cuadros jerárquicos que se desempeñan en las administraciones de correos.

Participarán del curso que será dictado en la Escuela Técnica Central, dependiente de la Secretaría de Estado de Comunicaciones, un total de 22 becarios del exterior, que representarán a las administraciones de Correos de Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, Panamá, República Dominicana, Uruguay y Venezuela, así como también cuatro becarios de nuestro país. Simultáneamente con la realización del ciclo, la Argentina actuará como sede de un programa de estudios que abarcará doce meses y que realizarán otros cinco becarios de otras naciones centroamericanas con el fin de recibir adecuada preparación para desempeñarse como instructores y/o directores de centros de enseñanza.

Asistieron al ciclo inaugural el secretario y el subsecretario de la citada secretaria de Estado, altas autoridades, representantes diplomáticos y de las fuerzas armadas y delegados de administraciones postales de países americanos.

## CURSO SOBRE BIENESTAR RURAL

Por segundo año consecutivo se inauguró en el Museo Social Argentino un curso sobre bienestar rural que estará a cargo de la señorita Delfina Mitre y que comprende también una serie de conferencias por especialistas en temas rurales.

El curso se inició el 11 de mayo, con una disertación sobre la ley nacional de desarrollo y la planificación y el desarrollo a través de los organismos estatales. Este curso cuenta con el apoyo y la colaboración de la Asociación Femenina de Acción Rural.

## VI JORNADAS ARGENTINAS DE ARQUITECTOS

Con el patrocinio de la Federación Argentina de Sociedades de Arquitectos y organizadas por la entidad filial de Rosario, se llevaron a efecto en dicha ciudad durante los días 26 y 27 de mayo, las VI Jornadas Argentinas de Arquitectos.

El temario de estas reuniones contiene una serie de puntos considerados claves para el desarrollo de los planes de construcción masiva y la participación de los arquitectos. Se trató también acerca de los equipos de planificación, el proceso y el diseño de la materialización.

Estímase que el grave problema del déficit habitacional argentino no puede ser ya encarado en forma individual, sino que es necesario enfocarlo con un criterio masivo, o sea con planes integrales de gran alcance, insertos en una política de anchas perspectivas.

Habrà de formularse —sostiénese— una activa política de desarrollo mirando al futuro; un planeamiento fundado sobre bases firmes con el fin de lograr un crecimiento equilibrado: una política tecnológica necesaria para la construcción masiva y la industrialización de la vivienda; una programación económica financiera con metas adecuadas a la realidad socio-económica del usuario: una legislación subordinada al plan habitacional que permita la fluidez del desarrollo de los programas: una adecuada programación de los proyectos para construir, anterior a la etapa del diseño; una óptima calidad del diseño y una programación del trabajo en equipo, en el que la colaboración conjunta del arquitecto, el ingeniero, el sociólogo, el economista, el administrador, etc., constituye una necesidad ineludible para el logro de las metas prefijadas.

## PLAN DE COMUNICACIONES EN LA AMERICA LATINA

Diez naciones sudamericanas recibieron un llamamiento para integrar un programa destinado a colocar sus sistemas de comunicaciones a niveles internacionalmente aceptables.

El Banco Internacional de Desarrollo recomendó a la Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela unir sus sistemas nacionales en una cadena interregional y mundial de comunicaciones.

El plan es considerado de suprema importancia en cualquier intento de establecer un mercado común latinoamericano. De diez naciones solo Venezuela ha quedado conectada telefónicamente con el mundo, mediante un cable submarino que va desde sus costas a las de los Estados Unidos.

Los otros países dependen de las comunicaciones inalámbricas, sujetas a todas las perturbaciones atmosféricas. Además las comunicaciones entre dos capitales sudamericanas se logran en su mayor parte sólo via New York, pero no directamente entre ellas.

El Banco hizo un llamamiento a concluir un estudio en ese sentido y añade que el mejoramiento de los sistemas "contribuirá decisivamente al crecimiento económico equilibrado de cada uno de los países, además de tener un gran efecto en el desarrollo educativo, social y cultural".

El citado estudio sugiere "la necesidad de establecer un cuerpo consultivo integrado por representantes de los sistemas nacionales de telecomunicaciones para coordinar las normas, métodos y planes nacionales, en ese campo de actividades".

Se señala que entre el 80 y el 90 por ciento de los materiales necesarios para el programa pueden ser fabricados por industrias existentes en la América Latina, por lo que adquiere especial importancia el financiamiento nacional necesario para estas operaciones.

El estudio sugiere la instalación de siete estaciones situadas en la Argentina, Brasil Colombia, Chile, Perú, Uruguay y Venezuela.

El sistema de comunicaciones por satélites complementaría la red terrestre de telégrafos y cables y las instalaciones de radio de alta frecuencia y de banda ancha que existen actualmente.

## TRABAJOS PUBLICADOS EN ESTA REVISTA

(VI Año - Nros. 21 a 24)

### INDICE POR MATERIA

#### ADMINISTRACION PUBLICA

*Administración Financiera:* CARDÓN, RUBÉN C. A. Créditos de leyes especiales. Su caducidad. N° 23, pp. 50-55.

ELÍA, OSCAR HORACIO. La administración financiera en la primera década de la Independencia. N° 24, pp. 27-42.

*General:* ELÍA, OSCAR HORACIO. La Primera Junta y los empleados públicos. N° 22, pp. 65-67.

OBIETA, ADOLFO F. DE. Defensoría o representación legal del usuario. N° 23, pp. 22-36.

RODRÍGUEZ IBÁÑEZ, CARLOS M. Servicio de Información Legislativa del poder administrador argentino comparado con su similar del gobierno estadounidense. N° 23, pp. 57-68.

VILLALOBOS, JORGELINA A. C. B. DE. (Comentario). El arte de la administración, N° 21, pp. 128-131.

YOUNG, CARLOS A. (Editorial). Burocracia y Administración. N° 22, pp. 7-8. (Editorial). Rafael Bielsa. N° 23, pp. 5-6.

*Penitenciaria:* GARCÍA BASALO, J. CARLOS. El personal para los procesos correccionales institucionales para adultos en la jurisdicción federal de la República Argentina. N° 24, pp. 52-71.

*De personal:* DÍAZ, ELISA M. RIZZI DE. Evaluación de puestos de trabajo. Tabla de ponderación. N° 22, pp. 84-117.

ELÍA, OSCAR HORACIO. Las normas relativas a la función pública contenidas en los antecedentes constitucionales argentinos. N° 21, pp. 40-51.

#### ARCHIVOS

FAVREAU, ROBERT. Papel de los "Archivos de Francia" en la Administración. N° 22, pp. 17-23.

#### AUTOMATIZACION

ONETO, ROBERTO ANÍBAL. Comentarios sobre la aplicación de computadoras electrónicas a la Administración Tributaria. N° 21, pp. 28-39.

#### BIBLIOTECOLOGIA

RODRÍGUEZ IBÁÑEZ, CARLOS M. Índice de palabras claves de contextos (KWIC) (Key-Word-in-Context Index). N° 21, pp. 71-82.

#### CAPACITACION

CARDÓN, RUBÉN C. A. La capacitación de funcionarios públicos en países europeos: experiencia en España y Francia. N° 22, pp. 75-83. Análisis de una experiencia en adiestramiento administrativo: el "Administrative Staff College" de Henley-on-Thames, Inglaterra, N° 24, pp. 43-51.

## CONTRATACIONES

AISPURO, GUILLERMO ATILIO. Régimen de Contrataciones de las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires. Nº 22, pp. 24-64.

## DERECHO DE AUTOR

MOUCHET, CARLOS. Los aspectos administrativos del derecho de autor en reuniones internacionales. Participación argentina. Nº 23, pp. 7-10.

## DESARROLLO

CAPURRO, NORBERTO L. Relaciones intergubernamentales y coordinación de la acción para el desarrollo. Nº 21, pp. 52-70.

EL OBSERVADOR DE LA OCDE. Aplicación de la ciencia y de la técnica al desarrollo económico. Nº 21, pp. 19-27.

## DISCIPLINA

YOUNG, CARLOS A. (Editorial). El derecho disciplinario. Nº 21, pp. 5-6.

## ORGANIZACION

BARAÑANO, DIEGO M. Elaboración de manuales administrativos. Nº 23, pp. 11-21.

YOUNG, CARLOS A. (Editorial). Manual de Gobierno. Nº 24, pp. 5-6.

ZABOTINKY, E. G. y GAYNOR, E. J. El Manual de Organización - Sus ventajas. Nº 22, pp. 68-71.

## PLANEAMIENTO DE AREAS METROPOLITANAS

MOUCHET, CARLOS. Ordenamiento y gobierno de las áreas metropolitanas. El problema de Buenos Aires. Nº 24, pp. 13-26.

## PLANIFICACION

GORDILLO, AGUSTÍ&. Introducción al concepto de planificación. Nº 21, pp. 7-17.

KRIEGER VASENA, ADALBERT. La planificación en la Argentina: fallas en la implementación. Nº 24, pp. 7-12.

## PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

GAYNOR, E. J. y ZABOTINSKY, E. G. Simplificación Administrativa. Nº 24, pp. 79-81.

## PROFESIONES

INSTITUTO TORCUATO DI TELLA. Emigración de profesionales, técnicos y obreros calificados argentinos a EE. UU. - hasta junio de 1966. Nº 24, pp. 72-78.

## RACIONALIZACION ADMINISTRATIVA

ZAVALA, JUAN OVIDIO. Racionalización administrativa, estructura del Estado y objetivos nacionales. Nº 23, pp. 37-42.

## SECRETARIAS DE ESTADO

ELÍA, OSCAR HORACIO. La Asamblea del año XIII: los empleados públicos y las funciones de las Secretarías de Estado. Nº 23, pp. 43-49.

## BIBLIOGRAFIA

### Comentarios

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA. *La ciencia de la administración*. Editorial Limusa-Wiley, México, 1966. 238 páginas.

El autor quiere demostrar que en esta ciencia se han abierto campos nuevos cuyas orientaciones han tomado rumbos distintos.

La corriente más generalizada es la que ha considerado a las ciencias administrativas como arte, dado su carácter eminentemente técnico con el que se ha estudiado y practicado en los Estados Unidos de Norteamérica.

Otra corriente ha buscado hacer de la dirección social una ciencia propiamente dicha, pero la argumentación en ese aspecto ha sido débil e inconsistente.

La estructura del libro corresponde a la tesis central que en él se defiende: la dirección social o dirección de los grupos humanos es un movimiento existencial cuya eficacia depende de su apego a la realidad sociológica e histórico-cultural; de su fundamentación en el conocimiento ontológico del hombre y de la vida social; y por último su adhesión a los verdaderos fines que

deben señalar las disciplinas a cuyo servicio la propia dirección se encuentra; la moral social, el derecho la política, la economía y las demás ciencias del deber de la sociedad.

En el capítulo I, titulado *La ciencia de la dirección social* el autor desarrolla el concepto moderno de la Administración diciendo que, evidentemente, este concepto ha venido cambiando con el correr de los años. Dándole a la palabra Administración un significado mucho más amplio de lo que generalmente se conoce podemos decir que Administración es el nombre de un fenómeno social que en este siglo XX ha tomado singular y extraordinaria importancia como objeto de estudio para los científicos y filósofos de la convivencia humana.

Dice el autor, que este tipo de administración debería llamarse "Administración humana" o "Administración social", ya que tiene como sentido propio la dirección de los grupos humanos. La actividad de encauzar a varias personas hacia ciertos objetivos o metas da lugar a la intervención administrativa. Consiguientemente, administrar quiere decir dirigir; pero dirigir en sentido social. Por otra parte la administración tiene un ángulo

específico; un criterio especial —un objeto formal *sui generis*— para referirse a la actividad directora. Este ángulo específico es “la eficacia”. La Administración estudia y considera la dirección social tratando siempre que sea una dirección eficaz en el más alto grado posible. *La eficacia de la dirección social*, es el concepto actual de la Administración moderna.

Entre otros conceptos el autor sostiene que la administración es una ciencia y para sostener su afirmación analiza todos los aspectos de la ciencia, en general, como así también las características del conocimiento científico, asegurando que presenta rasgos inconfundibles que ayudan a deducir que la ciencia es un saber arquitectónico y que sus partes están relacionadas entre sí, al punto de integrar un cuerpo de doctrina.

La Administración es una ciencia práctica porque en ella la inteligencia conoce, no con la finalidad especulativa de conocer, sino con el propósito de encauzar o dirigir la acción del hombre. Esta acción consiste esencialmente en *dirigir a otros hombres*. El dirigir es una manifestación de la conducta. Pertenece al campo del obrar y no del hacer.

En la Administración cabe distinguir dos aspectos: la ciencia cuyo objeto es la dirección social en general y la prudencia administrativa que ejercen los dirigentes políticos o de negocios.

Analiza luego sus propias conclusiones diciendo que:

*La Administración es una ciencia normativa*: porque en efecto actúa adecuando medios afines. Es un saber de regulación, no de constatación ni de demostración: por consiguiente opera estableciendo normas o reglas o preceptos. Explica luego el autor que en las ciencias normativas la inteligencia no se dedica, como ocurre en las cien-

cias especulativas, a descubrir los principios del ser, ni procede a explicar ni a demostrar las verdades secundarias en función de la causa eficiente, dándonos el por qué de las cosas. En las ciencias normativas la inteligencia capta —esto es lo que significa la *sin-déresis*— el ser en cuanto a bueno, deseable o secundariamente útil y provechoso, y en función de este fin la propia inteligencia propone los medios, en preceptos o normas o reglas para obrar y actuar en la forma debida, para alcanzar la finalidad propuesta. En las ciencias normativas, la inteligencia propone, conoce en función de la causa final, guiando o dirigiendo la acción a través del para qué de las cosas.

*La Administración es una ciencia del deber ser*: Ella regula la conducta de los dirigentes, da normas para orientar su acción. Y, como es natural, encauza su conducta hacia una finalidad que los preceptos administrativos persiguen: la eficacia de la dirección que se ejerce sobre grupos humanos. Vale la pena añadir que las ciencias del ser, fundamentalmente, se interesan por conocer la realidad en sí; la toman como algo ya dado y les importa saber qué es y cómo es en realidad. En cambio las ciencias del deber ser se proyectan hacia algo que en cierto modo todavía no es, y se interesan por realizar, por introducir en la existencia precisamente, lo que sus normas indican que “debe ser.” De allí que estas disciplinas tengan en mayor o menor grado y dentro de las posibilidades humanas la dinámica de la creatividad.

*La Administración es una ciencia subordinada e instrumental*: hay ciencias básicas, fundamentales, principales, y también las hay de carácter secundario subordinadas a aquellas, como si fuesen sus siervas. De estas es precisamente la Administración. Siempre actuará en calidad de medio res-

pecto a los fines principales que se le señale a la función directiva. Y esta función directiva, con la sistematización de una ciencia y con el bagaje de sus propias técnicas realiza su principal misión y se justifica como disciplina de orden práctico proporcionando las normas que darán la máxima eficacia a la actuación de los dirigentes.

*La Administración es una ciencia formal:* la Administración además de ciencia práctica y normativa del deber ser, y además de una disciplina subordinada e instrumental, es una ciencia puramente formal. La Administración opera con toda la sistematización de una ciencia auxiliar pero siguiendo las directrices fundamentales, los fines últimos que se hubieran establecido o determinado por medio de otras ciencias o disciplinas de la conducta humana.

Después de otras consideraciones, el concepto de administración queda concretamente resumido en los siguientes conceptos:

La Administración como ciencia orienta la actuación concreta de quienes dirigen los grupos humanos a fin de que su eficacia se manifieste en la auténtica formación de un convivir ordenado y da normas para impedir que tal actuación se convierta en una fuerza deformante y desintegradora de la unidad del grupo social.

La Administración como arte se encuentra al servicio de la Administración ciencia y ésta a su vez se subordina y sirve principalmente a la Moral Social, a la Política y al Derecho.

En el Capítulo II, titulado: *El arte de administrar las cosas*, hace el autor breves consideraciones sobre la importancia arrolladora que han adquirido en el siglo XX, los aspectos materiales de la cultura. Cómo las cosas han venido acumulándose hasta ocultar al hombre y amenazando incluso con aplastarlo.

La "administración de cosas", es una denominación ya aceptada para identificar el conjunto de reglas, métodos, procedimientos y sistemas técnicos que permiten el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales que intervienen en la producción de bienes y servicios.

De ello se deduce lo siguiente:

- a) La administración de cosas es un verdadero arte.
- b) La administración de cosas surgió como una consecuencia natural del desarrollo de la técnica y ésta, a su vez, fue consecuencia del progreso científico.
- c) La administración de cosas se funda en el concepto de productividad.

El Capítulo III, titulado *Administración y Sociología* dice que la Administración social es una nueva disciplina cuya posición podría describirse de la siguiente manera:

Es un puente tendido entre la Sociología científica y la Moral social, el Derecho, la Política y la Economía. Entre ambas la Antropología filosófica y la Ontología social.

En esta forma se hace más fácil interpretar el papel que le corresponde desempeñar a la ciencia administrativa.

La Administración requiere el auxilio de la Sociología porque la función directiva resultará más certera y consistente si las condiciones reales de aquellos a quienes se ha de dirigir, se conocen en base a descripciones fieles, exactas, objetivas e imparciales.

Además la dinámica administrativa tiene que ligar lo que es con lo que *debe ser*, es decir, unir los puntos reales que existen con los puntos ideales a los que se pretende llegar.

La verdadera eficacia es la que se apoya en normas que corresponden a lo que ontológicamente son el hombre y la sociedad. La falsa eficacia es la

que, a pesar del impacto que pudiere causar un éxito momentáneo o circunstancial, hace que la dirección fracase, por contradecir, por oponerse y por mistificar la esencia del ser humano y de la vida social. Estas son las relaciones que existen entre el *ser* y el *debe ser*. Estas son las relaciones de coherencia, de armonía, de recíproca fundamentación existencial.

La Administración podrá influir con toda la fuerza de su finalidad propia en la corrección de graves desviaciones institucionales que amenacen el normal desarrollo de la civilización.

Es posible que la socialización resuelva humana y justamente el problema del individuo y que conduzca a la conjugación armoniosa de los valores de la persona humana con los requerimientos de un auténtico bien común.

La Administración social puede considerarse como una verdadera ciencia del orden moral, que con un sentido eminentemente práctico, lucha por la verdadera eficacia de la dirección, que no puede ser otra que la dirección hacia la verdad.

En el Capítulo IV *Administración y moral social*: el autor establece una serie de consideraciones sobre el valor y el objeto de la moral social con respecto a la ciencia administrativa. Estudia a la Administración y la Moral con un criterio eminentemente práctico con el propósito de relacionar a ambas en una sana doctrina, que conduzca a la meta del *deber ser*.

*La doctrina y las normas primarias de la eficacia administrativa*: así titula el autor al capítulo V de este libro, en el que hace alusión a un pensamiento de Messner que dice, refiriéndose a la "cuestión social": "Es la cuestión de las deficiencias del orden en la sociedad, por lo que respecta a su cometido de realizar el bien común; es también la cuestión de las causas y de los medios necesarios para su superación."

Explica el autor que las causas están en la ineficacia de la dirección social y que los medios de superación los proporciona la ciencia de la Administración y ésta empieza a triunfar cuando los dirigidos aceptan las metas que aquella propone, pero triunfa definitivamente cuando —una vez logradas— satisfacen plenamente las aspiraciones vitales.

Para este fin, la ciencia de la Administración tiene un camino: *la eficacia*. Expresa en primer término que la eficacia es de valor existencial. Esto quiere decir que la eficacia de la dirección social consiste en la debida conformidad de los medios con los fines en el proceso que implica la evolución —en sentido de desarrollo— de los grupos humanos. La eficacia de la dirección tiene un profundo valor existencial. La dirección social es siempre un esfuerzo de conducción, es "*un llevar hacia*", es un "*ir a*", gobernando a otros. La dirección social es un impulsar la vida de un grupo humano, lo cual quiere decir, poner en juego los medios por los que tal grupo puede desenvolverse, desarrollarse, realizarse a sí mismo, haciendo que sus potencialidades dejan de serlo para convertirse en realidades positivas.

Si la dirección resulta eficaz, dirigidos y dirigentes se identifican en la aventura vital que juntos han recorrido. La dirección resulta eficaz con la adecuación de los *medios* que emplea. Tales *medios* son: las *normas* que la dirección social propone a la conducta de los dirigidos, y los *actos* que en cumplimiento de esa función realizan los dirigentes.

Leemos en el Capítulo VI, titulado "*La planeación*", que en toda planeación se encuentra necesaria e ineludiblemente la previsión, tal como Fayol lo explicaba en su "*Administración General e Industrial*". No puede haber un plan que no esté apoyado y sostenido y causado, psicológicamente

te, por un esfuerzo encaminado a prever el curso de los acontecimientos. La previsión ocurre en la subjetividad, en tanto la planeación se refiere a lo que es producto de la previsión.

El acto de prever lo realiza la inteligencia. Es el "intus legere" referido a lo que ocurrirá en un futuro más o menos próximo. La previsión ocurre así en los planos superiores del espíritu. Es una actividad genuinamente humana. La previsión no es adivinación. No es tampoco el producto de un impulso ni de una actitud inconsciente. La previsión verdadera es siempre una obra de la razón. Es un saber anticipado que exige un por qué o un para qué.

Ahora bien, si la previsión es un acto de la mente humana, un fenómeno psicológico en el campo del conocimiento, la planeación es la manifestación externa objetiva de la propia previsión. La previsión se concreta en el plan. La previsión de los fines o metas se concreta en los objetivos. La previsión de los medios para alcanzar los fines se expresa en las normas políticas y en los procedimientos. La previsión sistematizada se expresa en los programas.

Formular un plan quiere decir haber estado frente a diversas posibilidades o alternativas, ya sea en cuanto se trate de los fines a alcanzar o de los medios que puedan emplearse. Y quiere decir además, que se ha hecho una elección, se ha escogido una de tales alternativas, la que será el contenido del plan. Pues bien, esta elección equivale al acto más profundo que el hombre puede realizar en lo profundo de su ser: *decidir*. Y decidir es ejercer lo más primitivamente nuestro: *la libertad*. Consiguientemente, formular un plan es decidir en el ejercicio de nuestra libertad sobre lo que el propio plan expresa como un compromiso que voluntariamente se ha contraído.

Recuerda luego el autor las finas observaciones de Ortega y Gasset en las que nos apoyamos para decir: vivir es decidir, decidir lo que vamos a hacer y lo que vamos también a ser.

Se agregan luego otras consideraciones sobre el valor de los planes frente a las circunstancias y finalmente se expresa que para la Administración "planear" es señalar metas para el esfuerzo coordinado de una comunidad, es dirigir los objetivos. La planeación administrativa tiene un sentido esencialmente social: es la planeación de los grupos y en ella deben articularse, para evitar contradicciones irreductibles, los proyectos personales y las condiciones del medio físico y cultural en que tales grupos actúan.

Luego se expresan las normas científicas de la planeación:

- a) "La planeación, para su mayor eficacia debe reconocer y respetar la naturaleza humana de los dirigentes".
- b) "La planeación, para ser eficaz, debe ser congruente con las condiciones del medio en el que el dirigente actúa".
- c) "La planeación, para su mayor eficacia, debe reconocer y respetar la naturaleza humana de los dirigidos".
- d) "La planeación, para su mayor eficacia, debe sistematizarse. La sistematización fundamental la proporciona el debido enlace de los objetivos, las políticas, los procedimientos, y los programas".

Se hace en el capítulo VII de este libro una amplia consideración a la *Administración, ontología social y derecho*, con el propósito de explicar la realidad ontológica del hombre y de la vida social y con el auxilio de éstos el orden social y la organización, tema este que trata ampliamente en el capítulo VIII.

La organización, desde el punto de vista esencialmente administrativo, expresa la normatividad de la dirección social.

Apoyándonos en la ciencia destacamos tres normas fundamentales que dicen:

- a) "En la organización, la dirección social, para su mayor eficacia, debe señalar con claridad y precisión los fines a los que aquella sirve".
- b) "En la organización, la dirección social, para su mayor eficacia, debe coordinar los derechos e intereses de las personas, de los componentes del grupo con las exigencias del bien común".
- c) "La dirección social debe hacer de la organización un orden real y concreto, de acuerdo con las características del grupo o comunidad sobre la que dicha dirección se ejerce".

Se explican más adelante las técnicas administrativas de la organización, las cuales se enuncian a continuación:

- a) el orden en cuanto al fin.
- b) el orden de la jerarquía.
- c) el orden de la integridad.

En lo que respecta *al orden en cuanto al fin*, podemos decir que prácticamente se aplican las mismas reglas técnicas que corresponden a la planeación. Como la organización es, en este caso, un medio de la dirección social para cumplir con los fines que se han señalado de antemano, la eficacia exige que tales fines —los objetivos de la planificación— sean clara y precisamente señalados.

En *el orden de prioridad u orden jerárquico*: la técnica administrativa ha tomado con mayor interés el ejercicio de la autoridad en forma de equipo, o en forma colectiva.

La autoridad, para su ejercicio más eficaz, se divide formando los diferentes grados de jerarquía en la organización. La autoridad así dividida, necesita recobrar su unidad a través de la coordinación.

Se necesita estudiar el tercer punto: *el orden de la integridad* con una máxima precisión de pensamiento reconociendo el valor y la importancia que tienen las técnicas estructurales aportadas por las doctrinas clásicas de la organización y oponiéndose a que se siga difundiendo el error de confundir a la organización con la estructura técnica que las propias doctrinas hayan inventado.

Recuerda más adelante que todo el sentido humano de la organización que puede crear la dirección empírica, debe conservarse y perfeccionarse por medio de una dirección científica que sepa aprovechar en su justa medida las técnicas de la administración-arte, para que las habilidades personales de los dirigentes se conviertan en una prudencia informada, que sigue siendo tan humana como lo fue antes; pero que cuenta ahora con todos los recursos de una administración verdaderamente profesional.

En el capítulo IX se desarrolla el concepto de *La integración*, entendiéndose, dice el autor, que integración en el sentido general, es el proceso por virtud del cual se reúnen las partes para dar existencia al todo. En la administración de empresas es bien conocida la integración material y la integración humana. La integración material pertenece a la administración de cosas. La administración humana ha dado lugar a una rama nueva conocida como administración de personas, y por ello ligada a la administración general.

Se hace más adelante un estudio de la integración desde el punto de vista filosófico y para ello se la relaciona con la organización diciendo que si es-

ta es *la esencia* de la sociedad, su unidad de orden, la integración, es la *gestación* de la sociedad, es *la existencia* del orden que la hace ser ella misma como realidad concreta y no como una mera abstracción. La sociedad adquiere su mayor perfección ontológica, como es su *existencia real*, mediante la integración.

Dice también el autor que la raíz de la integración está en la naturaleza social del hombre. La vida humana es siempre una vida en participación, un auténtico convivir. Integrarnos en la sociedad quiere decir poner nuestra voluntad en un tono afín con la voluntad de los demás, y después de diversas consideraciones sobre el valor y efecto de la integración para la sociedad, establece que el conjunto de todos los aspectos positivos de la integración propiamente dicha hace la civilización.

La integración tiene tres conceptos fundamentales:

- a) "La autoridad de la dirección social, para su mayor eficacia, debe promover los derechos de la persona humana y facilitar el cumplimiento de sus deberes".
- b) "La dirección social, para su mayor eficacia, debe promover que la actuación de los grupos sea dentro de las normas fundamentales de la organización".
- c) "La autoridad de la dirección social, para su mayor eficacia, debe respetar la autonomía y libertad de acción de las asociaciones o grupos intermedios, limitando su intervención a los casos en que lo exija el bien común".

Este libro termina con el Capítulo X *La dirección y el dirigente*, en el que establece las relaciones de la dirección con la organización, y estudia detalladamente las responsabilidades del dirigente.

Finalmente extractamos el siguiente concepto: La eficacia de la dirección social, ahora y siempre, pero particularmente ahora, no depende solo, con exclusividad, de los recursos humanos. Dirigir a los hombres es una misión. Es una dignidad.

E. G.

AMITAI ETZIONI. *Organizaciones modernas*. Unión Tipográfica Hispano Americana. (UTEHAQ. México, 1965. 221 pp.

Esta obra, originalmente escrita en inglés con el título de "Modern Organizations", consta de diez capítulos, y en ella se hace un detallado estudio sobre el origen, la finalidad y transformación de las organizaciones.

En el capítulo primero de este libro el autor hace un estudio del papel que representan las organizaciones en el desarrollo de las actividades que exige la moderna dinámica de la sociedad. Explica el beneficio que representa el aporte de la civilización actual a las agrupaciones, coordinando adecuadamente las actividades humanas para lograr los fines que las necesidades de la comunidad exigen.

Hace luego el autor una reseña sobre la existencia de las organizaciones a través de la historia y establece una comparación que nos lleva a la conclusión de que las organizaciones modernas son generalmente de una eficiencia mucho mayor debido a los cambios experimentados en la naturaleza de la sociedad. Las modernas organizaciones han desarrollado el arte de la planeación, la coordinación y el control junto con el estudio de la administración.

Entendemos así que las organizaciones cumplen diversas funciones. Ellas son unidades sociales que sirven a sus fines específicos y en la práctica los fines se estatuyen frecuentemente en

un complicado juego de poder que envuelve a varios individuos o grupos dentro y fuera de la organización; dentro de los valores que orientan la conducta en general y la conducta específica de los grupos e individuos relevantes de una sociedad particular.

Más adelante, se detalla la forma de expansión de los fines hecha sobre patrones de efectividad que definen y valoran los cambios ocurridos en la organización comparándola con su estado anterior y con otras organizaciones de su clase; así como también un análisis de los distintos enfoques de la teoría de la organización desde el punto de vista estructuralista proveniente de la relación hecha entre los dos conceptos: el de organización formal e informal, para suministrar una imagen más completa e integrada de la organización.

No debemos olvidar que todas las unidades sociales controlan a sus miembros pero en las organizaciones el problema de control es especialmente agudo. Las organizaciones son unidades sociales que sirven finalidades específicas. Se las considera como unidades artificiales, ya que sabemos que están planeadas y estructuradas deliberadamente y que sus actuaciones son constantemente revisadas y estudiadas.

La calidad artificial de las organizaciones, y su tendencia a ser mucho más complejas que las unidades naturales hacen inadecuado el control informal, y resulta imposible apoyarse en la identificación de las tareas realizadas. De ahí que las organizaciones requieran una distribución formalmente estructurada, para apoyar sus normas, reglamentos u órdenes.

Los medios de control aplicados por una organización pueden clasificarse en tres categorías analíticas: física, material o simbólica. El control basado en medios físicos adquiere *poder coercitivo*. El uso de los medios materiales con

fines de control constituye *el poder utilitario* y el uso de los símbolos con fines de control constituye el *poder normativo, normativo-social o social*.

Entendemos que el poder personal es siempre un poder normativo: se basa en el manejo de símbolos y sirve para producir adhesión a una persona. El poder por el puesto que se ocupa, puede también ser normativo, coercitivo y utilitario.

En organizaciones basadas predominantemente en controles normativos tiende a haber pocos líderes formales que efectivamente controlen a la mayoría de los que participan en ella.

Se explica luego la actitud de los líderes en el control de las actividades de la organización. El control de las organizaciones normativas depende mucho más de las cualidades personales que de los medios coercitivos. De ahí que a través de varios procesos de selección y socialización, las organizaciones normativas se esfuercen por dotar a los puestos de la organización, desde los que se ejerce el control, con individuos que tengan influencia personal y completen así el poder normativo de su posición.

El control de las organizaciones utilitarias se divide más simplemente entre los oficiales de la organización, los líderes y los empleados. Además la principal preocupación de estas instituciones es el control de asuntos como la producción y la eficiencia, y *no* el control de relaciones y normas establecidas por los obreros en cuanto éstas no afecten negativamente las actividades instrumentales.

Las normas seguidas por los participantes inferiores se acercan mucho más a las de las jerarquías más elevadas y las relaciones sociales no están tan agudamente separadas. Las organizaciones coercitivas se basan en la presunción de que los oficiales tienen dificultades para ejercer la autoridad

y es por eso que se les equipa para actuar por otros medios; las organizaciones utilitarias pueden funcionar en plena eficiencia con una jefatura formal.

Después de otras consideraciones sobre la orientación de la autoridad administrativa con respecto al carácter de la organización, y a sus fines, en las que se analizan aspectos de organizaciones privadas y públicas, se estudia el problema de la organización con respecto al medio social. ¿En qué condiciones surge y se desarrolla la organización moderna? ¿Cuál es el papel de la sociedad en la regulación de las relaciones entre las organizaciones? ¿Cómo cambiarán las relaciones entre la sociedad y las organizaciones en las décadas venideras? Se establece la influencia que ejercen sobre estas organizaciones todos los cambios sociales, culturales y las condiciones económicas. La sociedad debe adecuarse a la función que desempeña dentro de la vida del hombre moderno. La sociedad exige una clase de personalidad diferente. El hecho de que la mayor parte de la gente de una organización tenga los requisitos psicológicos que requiere la vida de la organización, es en parte el resultado del reclutamiento selectivo mediante el cual la organización rechaza o despide a todos aquellos cuyas personalidades los hacen inadecuados para participar. El principal éxito para esta convergencia de personalidades y requisitos de organización debe atribuirse a la familia moderna y al moderno sistema de educación, los cuales producen el tipo de persona que hará un buen hombre de organización. El acento que las clases medias cargan sobre los valores de puntualidad, integridad, consistencia, y sobre todo, el logro son el fundamento de las cualidades que facilitan el ajuste a las exigencias de la organización.

Explica también el autor que las relaciones entre las organizaciones están reguladas, hasta cierto punto, por el Estado que establece los límites dentro de los cuales las organizaciones actúan e interactúan.

La interacción de organizaciones en cualquier sociedad no está nunca regulada por un solo esquema. Las necesidades de la sociedad son demasiado variadas para permitir, aún en la sociedad más totalitaria, modelar todas sus interacciones en un solo molde. Las sociedades se diferencian unas de otras, en las clases de combinaciones que forman partiendo de diversos esquemas analíticos.

Podemos deducir luego, según todas las apreciaciones que el autor hace al respecto que las sociedades más próximas a una moderna, son aquellas en que la red de las organizaciones de extensión nacional penetra más profundamente en la estructura social y en las que los ciudadanos pueden perseguir muchos fines independientemente del Estado. Indica el autor que la Argentina, entre otros países en vías de desarrollo, está ahora entrando en esa fase.

Termina el autor explicando que la naturaleza del nuevo equilibrio entre las necesidades de la organización y las de los participantes que haya de establecerse en las modernas sociedades democráticas en los próximos años, estará determinada por desarrollos fuera de control de una sociedad, por desarrollos en la interacción entre las sociedades. El estudio del medio de las organizaciones deberá, por lo tanto, incluir a la vez el contexto nacional y el internacional.

E. G.

## Noticias Bibliográficas

DRUCKER, PETER. La gerencia efectiva, tareas económicas y decisiones arriesgadas. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1966. 262 pág.

El autor busca enseñar en este libro el modo de organizar las tareas administrativas de un modo sintético y racional que tenga en cuenta todos los posibles resultados. El libro es más práctico que teórico, sosteniendo como tesis, que el resultado económico es la función específica de la empresa. Las tres partes de esta obra tratan sobre: Comprensión de la empresa. Enfoques de las oportunidades. Un programa para lograr resultados.

FELLNER, WILLIAM. Ensayos sobre la teoría de la distribución de la renta, por W. Fellner y B. F. Haley, editores. Madrid, Aguilar, 1961. XXIV, 616 págs.

Este libro está compuesto de una selección de ensayos y artículos sobre la distribución de la renta. Los temas tratados son los siguientes; Concepto de renta y distribución. La función de producción y la productividad marginal. Salario. El interés. El beneficio. La renta.

CRUICKSHANK, HENRY M. Casos prácticos de dirección de empresas, por Henry M. Cruickshank y Keith Davis. Madrid, Rialp, 1966. 319 págs.

Los autores de esta obra, quieren orientar a los gerentes y directores de empresa a enfrentarse con los problemas prácticos que surjan. Cada caso

se presenta acompañado de una serie de datos que hay que saber valorarlos e interpretarlos. Los autores han recogido casi un centenar de casos, que se refieren a los aspectos básicos de toda empresa, así como dirección, relaciones públicas, producción y ventas.

SIMARD, EMILE. Naturaleza y alcance del método científico. Madrid, Creados, 1961. 439 págs.

El autor desarrolla en síntesis los puntos de vista fundamentales y las nociones establecidas de modo bastante definitivo en la filosofía de las ciencias. Textos escogidos acompañan cada tema desarrollado. Los temas tratados son los siguientes: Naturaleza de la metodología científica. La noción de ciencia experimental. División de la metodología científica. Las definiciones físicas. El modo de definir la física. La medida. Valor de la definiciones físicas. Las leyes físicas. Las teorías físicas. La confirmación de las teorías. Aristóteles y los caracteres generales de una teoría científica. La inducción. La experiencia y la razón en la ciencia experimental.

GARCIA BELSUNCE, HORACIO A. Estudios financieros. Buenos Aires, Abeledo-Perrot, 1966. XVI. 516 págs.

Se recopilan en este libro algunos de los principales trabajos del autor, profesor universitario de finanzas y derecho financiero. Mencionamos algunos de los temas tratados: Política económica y financiera. Nociones de desarrollo económico. El presupuesto nacional. Política de inversiones. Derecho tributario constitucional. Derecho tributario sustantivo. Derecho tributario internacional. Derecho tributario procesal. Comercio exterior.

MADDICK, HENRY. Democracia, comunidad y desarrollo. Buenos Aires, Troquel, 1966. 344 págs.

Esta obra centra su atención en la colaboración de las comunidades locales en la concreción eficaz de los programas de desarrollo económico y social. Es un estudio encomendado por la División Administración Pública de la Administración de Asistencia Técnica de las Naciones Unidas. Los temas desarrollados son los siguientes: Los problemas comunes del desarrollo. La complejidad del análisis. Centralización y descentralización. Contribución de la descentralización. Aplicación de un sistema de organismos locales. El funcionamiento del gobierno local. Asociación. Conclusiones.

OWEN, WILFRED. La planificación de los transportes, soluciones para los países en desarrollo. Buenos Aires, Troquel, 1966. 241 págs.

Se trata de una obra seria y documentada, síntesis de experiencia y estudio escrita por un experto en la materia. Expone cómo influye el transporte sobre el desarrollo, como pueden las naciones determinar las necesidades en esta materia, que clase de transporte es el más conveniente, y que debe hacerse para alcanzar el estándar mínimo de transporte necesario para elevar el nivel de vida de los países en desarrollo. Los capítulos de este libro son los siguientes: Inmovilidad y pobreza. Romper la barrera del transporte. Requerimientos de transporte para el desarrollo. Elección de una tecnología del transporte. Movilización de recursos. Una estrategia del transporte con miras al desarrollo.

BASAVE FERNÁNDEZ DEL VALLE, AGUSTÍN. Teoría de la democracia, fun-

damentos de filosofía democrática. México, Libreros Mexicanos Unidos, 1964. 207 págs.

El autor expone una teoría de la democracia desarrollando los siguientes temas: Fundamentación ontológica de la democracia. ¿Qué es la democracia? ¿Cómo es la democracia? Democracia y autocracia. Estado social de derecho. La democracia y las ideologías. El concepto de la soberanía y el poder del pueblo. El problema de la representación y de las élites en la democracia. Educación para la democracia en riesgo. Justificación de la democracia.

INSTITUTO DE CIENCIAS POLITICAS DE LA UNIVERSIDAD DEL SALVADOR DE BUENOS AIRES. La revolución argentina, análisis y perspectiva. Buenos Aires, Depalma, 1966. 210 págs.

Un grupo de especialistas en ciencias políticas, vinculados al Instituto de ciencias políticas de la Universidad del Salvador, analizaron sistemáticamente la perspectiva que ofrecía la abrogación del sistema institucional argentino por la revolución del 28 de junio de 1966. El propósito era hacer un aporte a la discusión del modelo teórico de un ordenamiento institucional para la Argentina contemporánea. Los temas analizados son los siguientes: Frente a los hechos. Antecedentes jurisprudenciales argentinos en materia de revolución. El sistema institucional argentino. La legitimidad y el nuevo régimen constitucional argentino. El nuevo sistema institucional a la luz de la teoría política. Bases condicionantes de un futuro régimen político. Necesidad de configurar un régimen político. Ideología y modernización. El futuro de la oposición. Presidencialismo. Leyes fundamentales argentinas.

FERNÁNDEZ LALANNE, PEDRO. Derecho aduanero. Buenos Aires, Depalma, 1966. 2 vol.

Es este un estudio integral y ordenado del derecho aduanero argentino. Las principales partes y capítulos de esta obra son los siguientes: Evolución histórica y fuentes. Antecedentes históricos, constitucionales y legales. El derecho de aduana y sus fuentes. La aduana en la constitución y en las leyes administrativas. Atribuciones y competencias. Funciones y organización de la aduana. Aduanas, aeródromos y puertos. Régimen tributario. De los tributos aduaneros. Tributos a la importación. Tributos a la exportación. Tasas portuarias y otras. Exenciones tributarias. Operaciones aduaneras. Importación por vía marítima. Despacho de importación por vía marítima. Operaciones por vía aérea, terrestre y postal. Régimen penal. Infracciones y sanciones. Defraudaciones y contravenciones. Contrabando. Régimen procesal. Función jurisdiccional de la aduana. Sumarios por infracciones aduaneras en general: el procedimiento judicial. Procedimiento en el tribunal fiscal y contencioso-judicial. Causas por contrabando. Procedimiento de ejecución. Otros recursos.

SCHRAMM, WILBUR. La ciencia de la comunicación humana. México, Editorial Roble, 1966. 162 págs.

Contiene este libro una serie de conferencias sobre la investigación de la comunicación, dictadas por expertos en la materia y seguidas de algunas recomendaciones sobre material bibliográfico. Los títulos de las conferencias son los siguientes: Investigación de la comunicación en los Estados Unidos. La teoría de la disonancia cognoscitiva. Una exploración en el espacio semántico. La nueva retórica científica. La personalidad como factor en la suscep-

tibilidad a la persuasión. Los efectos sociales de la comunicación de masas. La difusión de las nuevas ideas prácticas. Medios de comunicación colectiva e influencia personal. Los efectos de la televisión sobre los niños. El efecto de la comunicación sobre el comportamiento de los votantes en las urnas. Las máquinas de enseñanza y la instrucción programada.

QUILES, ISMAEL. Vida y educación en los países comunistas. Bs. Aires, Editorial Columba, 1964. 211 págs.

Este libro es el resultado de un viaje que el autor hizo más allá de la cortina de hierro, como enviado oficial del gobierno argentino, con el objeto de estudiar los sistemas educativos que se experimentan en los países comunistas. Aparte de esto se analiza la vida de los pueblos que ha visitado y el ámbito natural y cultural en que esa vida se desenvuelve. Se hace el análisis de la vida y del sistema educativo de Checoslovaquia, Polonia y la Unión Soviética, así como de otros aspectos de la cultura de aquellos países. En el apéndice publica un resumen de las numerosas entrevistas que ha tenido en esta ocasión. Es este un testimonio de un científico, que nos da un panorama objetivo del sistema educativo y político comunista.

ESPAÑA, MINISTERIO DE HACIENDA, INSTITUTO DE ESTUDIOS FISCALES. Sector público y desarrollo económico. Madrid, 1965. 276 págs.

Se reúne en este libro un conjunto de trabajos referentes al sector público y el desarrollo económico, investigación iniciada por el Instituto de Estudios Fiscales del Ministerio de Hacienda de España. Los temas tratados son

los siguientes: El crecimiento del sector público y el desarrollo económico. El sector público y el desarrollo económico. La integración del presupuesto y el plan de desarrollo. El equilibrio presupuestario y el desarrollo económico. Los gastos públicos. La tributación de un país de baja renta en fase de desarrollo. El impuesto sobre el gasto y el desarrollo económico. La tributación del desarrollo. La imposición sobre la renta de las sociedades en los países en período de desarrollo. La deuda pública y la financiación del desarrollo económico.

MEHL, LUCIEN. Elementos de ciencia fiscal. Barcelona, Bosch, 1964. 352 págs.

El presente manual está destinado a los estudiantes de derecho y hace una descripción de los sistemas fiscales

francés y extranjeros. Los temas tratados son los siguientes: La ciencia fiscal. La técnica fiscal. Teoría general del impuesto. Los elementos constitutivos del impuesto. Clasificación de los impuestos y conceptos del sistema fiscal. La ejecución del impuesto. Los recursos económicos gravados por el impuesto. Las tres principales clases de impuestos. Categorías especies y variedad de cada clase. Tasas y para-fiscalidad. El sistema fiscal y el marco político económico. El impuesto y las estructuras económicas generales. Incidencia y difusión del impuesto. Impuesto y coyuntura. El impuesto y el crecimiento económico. El impuesto y la ordenación del espacio económico. Las representaciones colectivas del impuesto. El impuesto y la realidad social. Los datos psicológicos de las relaciones entre el fisco y los contribuyentes.

REVISTA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. Bruselas, Vol. XXXII, N° 3, 1966.

*Contenido:* Ensayo de estudio sobre la formación durante el empleo en las administraciones públicas de Madagascar, por Georges Sala y Jean-comte. Unas sugerencias para el mejoramiento de la administración del desarrollo, por Moshe Weiss. La administración de personal en América Latina, por A. Fonseca Pimentel. El subdesarrollo administrativo, por Yves Chapel. Proyectos de creación de establecimientos de enseñanza, por George F. Gant. La función prospectiva del estado y la administración, por Henri Bergeron. Bibliografía seleccionada. Informaciones. Crónica del Instituto.

PUBLIC ADMINISTRATION, JOURNAL OF THE ROYAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION. London, Vol. 45, Spring, 1967.

*Contenido:* El túnel a través del Canal de la Mancha, estimación de las inversiones, por A. H. Watson. Consideraciones sobre un Consejo de Estado Británico, por Maurice H. Smith. Conflictos raciales urbanos y agencias de anti discriminación: una solución o un comienzo?, por Dr. Kent Lloyd. Reclutamiento de la clase administrativa, 1960-1964, por C. H. Dodd. Planificación para el desarrollo, lecciones de experiencia, A. H. Hanson. Gran Bretaña: Silenciosa revolución de planeamiento, por E. Hagen y Stephanie F. T. White. Israel: planeamiento de alta presión, por Benjamin Azzin y Yehzekel Dror. Los británicos y sus sucesores, Sir George Curtiland, por Ri-

chard Symonds. Parlamento como exportación, por Sir Alan Burns. Notas, Bibliografía.

DOCUMENTACION ADMINISTRATIVA. Madrid, N° 105, Septiembre de 1966.

*Contenido:* La ley de hospitales como ley de coordinación, por P. Sanz Boixareu. Los requisitos de inscripción y previo dictamen en la contratación de personal, por José Castellano. Comentarios sobre el primer concurso de méritos para el cuerpo técnico de administración civil, por V. C. y G. L. Encuadramiento orgánico de la función presupuestaria por L. B. T. Crónica. Bibliografía. Noticias.

DOCUMENTACION ADMINISTRATIVA. Madrid, N° 106, Octubre de 1966.

*Contenido:* Las empresas públicas francesas y el mercado común, por P. Bauchet. El juego de poderes en el control de la administración económica por Antonio Requejo Alonso. Consideraciones en torno al recurso de alzada, por C. C. A. P. Servicios de publicaciones de los departamentos ministeriales, por A. R. S. Argentina: Estructuras y planes de estudio universitarios en la Facultad de Ciencias Económicas de La Plata. Cuestionario de autovaloración personal relativo al análisis de procesos de trabajo y utilización de diagramas administrativos. Crónica. Bibliografía. Noticias.

DOCUMENTACION ADMINISTRATIVA. Madrid, N° 107, Noviembre de 1966.

*Contenido:* Los planes de actuación municipal, por F. Lliset Borrell. Supervivencia contra ley de un trato perjudicial a los derechos pasivos de la mujer funcionario, por América Orad Teclés. Introducción al estudio de los métodos de trabajo, por Manuel Ruiz

Cubiles. La doble dimensión organizativa y jurídica del principio de competencia, por Luis de la Morena. La empresa pública como instrumento de la industrialización administrativa, por Alvaro Alvarez Gendin y Valdez-Hevia. Cuestionario de autovaloración personal relativa a la racionalización de impresos, por M. Ruiz Cubiles. Crónica. Bibliografía. Noticias.

DOCUMENTACION ADMINISTRATIVA.  
Madrid, N° 108, Diciembre de 1966.

*Contenido:* Estudio sobre efectivos en las oficinas de personal de la administración civil, por J. L. de Andrés Castañeda y G. Laso Vallejo. La reacción de la opinión pública ante el estatuto de funcionarios de 1918, por M. Ortega Alvarez-Santullano. La planificación regional de la educación: esquema metodológico, por Mercedes Vera. Centros de documentación. Centralización y coordinación, por A. R. S. Cursos para funcionarios iberoamericanos en la Escuela Nacional de Administración Pública. La determinación racional de los tiempos óptimos invertidos en la actualización de fichas de personal, por M. Ruiz Cubiles. Bibliografía. Noticias.

CANADIAN PUBLIC ADMINISTRATION,  
JOURNAL OF THE INSTITUTE OF  
PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA.  
Toronto, Vol. IX, Number 4, December, 1966.

*Contenido:* La organización y funciones de la rama ejecutiva del gobierno en Ontario, por Fred Schindeler. Una política tributaria para Canadá, por Frank R. Anton. El proyectista para la asistencia técnica, cualidades y requisitos, por E. J. Rizos. Productividad y la posición con relación a la jubilación, por Shoukry D. Saler. Bibliografía. Información.

PHILIPPINE JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION.  
Manila, Vol. X, N° 2-3,  
April-July, 1966.

*Contenido:* Edición especial sobre el gobierno local y desarrollo: Nota de introducción, por Raul P. de Guzmán. Una metodología para el estudio del gobierno local en la obtención de los fines del desarrollo, por Local Government Research Team. La estructura formal y las funciones del gobierno local de Filipinas, por Romeo B. Ocampo. La ciudad de Filipinas, una comparación formal, por Daisy de Guzmán Bernabé. Administración del programa de la red caminera, por Néstor N. Pilar, Tito C. Fimalino y Arturo G. Pacho. Programa de renovación de Manila, por Aprodico A. Laguiar. El Gobierno local y el desarrollo de la comunidad, por Belindo Aquino. Experiencia de la India y las Filipinas, Gobierno local y planificación, por G. W. Fairfull. Investigación exploradora sobre autonomía local de Filipinas, problemas y tendencias, por G. R. Guzmán. Agencias e instituciones locales para el mejoramiento del gobierno local, por Raymond Pomerleau. Gobierno local de Filipinas, un ensayo bibliográfico, por Proserpina G. Domingo. Dinámica del Gobierno Local, por Manuel A. Caoilli. Bibliografía. Información.

THE INDIAN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION.  
New Delhi, Vol. XII,  
N° 3, July-Sept, 1966.

*Contenido:* Los ciudadanos y la Administración - Respuestas mutuas, D. G. Karve. Burocracia y desarrollo económico, S. C. Dube. El más amplio contexto político de las reformas administrativas, por S. G. Barve. Responsabilidad administrativa para el Parlamento, por S. L. Shakhder. Relaciones de los Estados de la Unión, G. Romachandran. Relaciones de los Estados de la Unión en el desarrollo

Agrícola. Relaciones en el campo del secretariado, E. N. Mangat Ral. Relaciones del departamento de secretariado Ejecutivo, T. C. Ramanujachari. Coordinación y comunicación en el Gobierno, P. R. Dubhahi. Oficina de dirección en el gobierno y en la industria privada, N. H. Attherya y S. A. Rangarajan. Programa de planificación y dirección de proyectos, J. M. Kitchlu. Planeamiento de programa y dirección de proyectos, con énfasis especial en los proyectos industriales, por Indarjit Singh. Administración alimentaria y auto-abastecimiento, por M. P. Pai. Valores, actitudes y motivaciones de los empleados públicos, V. A. Pai Panandiker. La demanda y provisión de personal administrativo: Una visión anticipada de la fuerza laboral de 1975, por R. K. Srivastava. El desafío administrativo al Panchyatí Raj, por Iqbal Narain. Administración de distrito y de los cuerpos locales urbanos, Gian Prakash. Desarrollo del área central, G. D. Patel. Innovación en administración y desarrollo económico, Edward A. Kieloch. Implementación administrativa, innovaciones y reformas, K. N. Butani. Lo científico y la administración, M. S. Thacker. Instituciones de investigación y política de formulación, N. K. Bhojwani. Mecanismo para aliviar los problemas del ciudadano, S. N. Chaturvedi. Reformas en el sistema de archivo, anotación y referencias entre departamentos, por Lord Curzon. Aspectos sociológicos de las reformas administrativas, V. Jogannadham.

LA SCIENZA E LA TECNICA DELLA ORGANIZZAZIONE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE. Milano, Giuffre, Anno XIII, N° 3, Luglio-Settembre 1966.

*Contenido:* Elementos para un análisis automático de la constitución italiana y los primeros resultados, por Michèle Sernini. Aspectos y problemas

del personal de las entidades locales, presupuestos e instrumentos para un sistema de clasificación de los puestos de trabajo, por Maurizio Donnini. Las relaciones humanas en la administración pública, por Salvatore Ferraretti. Legislación y Documentación. Relaciones y orientaciones de las administraciones públicas. Bibliografía. Noticias.

LA SCIENZA E LA TECNICA DELLA ORGANIZZAZIONE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE. Milano, Giuffre, Anno XIII, N° 4, Ottobre-Dicembre, 1966.

*Contenido:* Las primeras contribuciones para una clasificación automática de los textos jurídicos, por A. Galizia, E. Maretti y F. Mollame. Contribución a una topología de las organizaciones, por Vittorio Mortara. La escuela superior de administración pública en su quinto año de vida, por L. Scialó. Breve comentario sobre la metodología organizada de la ciencia de la administración: la posición de los "consejeros" como personal directivo en la organización interna en las oficinas de un instituto público, por R. Bettini. Legislación y documentación. Bibliografía. Noticias.

AMMINISTRARE, RASEGNA INTERNAZIONALE DI PUBBLICA AMMINISTRAZIONE. Milano, Anno IV, N° 15.

*Contenido:* El gobierno metropolitano: problemas y soluciones, por S. R. J. La tecnocracia en Francia. La capacitación de los empleados públicos en Gran Bretaña. La escuela nacional de administración y la preparación de los cuadros de Argelia. El nuevo rumbo de la dirección de la economía en Checoslovaquia. Principios y procedimiento de la planificación en Yugoslavia. La organización regional de la planificación inglesa. Un control sobre la economía de la administración en Alemania Occidental. Gobierno local y or-

ganizaciones sociales en U.R.S.S. El análisis financiero en el estudio de la política y la administración. Capacitación de los empleados públicos. Los objetivos de la programación italiana. La organización regional de la programación. Control de legalidad y control de economicidad. La descentralización en Francia, Italia y España.

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, REVISTA DEL INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. La Plata, Año IX, N° 21, Julio-Diciembre de 1966.

*Contenido:* Adecuación de la ley de obras públicas de la provincia de Buenos Aires al funcionamiento de un ente de explotación de servicio público, por Lic. Francisco Ramón Ucin. Planificación integral, por Lic. Samuel Manzano. Bibliografía.

BOLETIN DEL COLEGIO DE FUNCIONARIOS PUBLICOS JERARQUIZADOS. Santa Fe, Año VI, N° 27, Octubre-Diciembre de 1966.

*Contenido:* Nuestra misión cooperativa. Ciertas pequeñas cosas. Examen de empleados. Doctor Rafael Bielsa. Apuntes administrativos. Garantías. El contenido de la competencia para decidir y la sujeción de esa competencia a la legalidad, por Dr. Rafael Bielsa. Escuela de taquigrafía. Implantación del servicio de organización y métodos. Ordenamiento del trabajo administrativo. Entrevista con el gobernador. El régimen de calificación. Temas jubilatorios. Elogiables medidas del gobierno. Memorial sobre el estatuto. Gestiones oficiales. Operador de máquinas convencionales. La planificación en Salud Pública. Tres sentencias sobre la estabilidad de los funcionarios y empleados públicos, por Dr. D. C. F. Ulla. III Curso de dirección en administración pública.

BOLETIN DEL COLEGIO DE FUNCIONARIOS PUBLICOS JERARQUIZADOS. Santa Fe, Año VI, Enero-Marzo de 1967.

*Contenido:* Dos balances. La calidad del funcionario. La cuenca del Plata. Organización y métodos. Racionalización planificada. Cursos especiales. Apuntes administrativos. El instituto de previsión social. La coparticipación federal. Temas jubilatorios. Medidas de gobierno. Régimen de trabajo, un sistema original. El horario administrativo. Deudas jubilatorias. Escuelas de administración. Ley 4.800. Ejecutivos y funcionarios. Decálogo del funcionario y del empleado público.

CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW. Los Angeles, Vol. IX, N° 3, Spring, 1967.

*Contenido:* El hombre de sesenta segundos en un mundo de pico-segundos, por Robert E. Slater. El desarrollo del arbitraje jurídico en las discusiones obrero-patronales, por Paul Prasow y Edwards Peters. Arbitros y jueces, aclaración del problema Hays, por Saul Wallen. Casos que se presentan, Políticas de las relaciones laborales y las relaciones del Gobierno de la Unión en Asia y en Africa, por M. Ali Raza. Monopolio de patentes y la ley, por Douglas J. Dalrymple. El comprador minorista y la ley Robinson-Patman, por Roger Dickinson. Interacción del gobierno en la industria aeroespacial, por H. O. Steckler. Un enfoque nuevo sobre el análisis de ciclos económicos, por Franz Salz. Conformación de la estrategia básica en su compañía, por William H. Newman. Un modelo econométrico para California del Sur y previsiones para 1967, por Frank W. Puffer y Robert M. Williams.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Boston. Vol. 45, N° 1, January-February, 1967.

*Contenido:* Cuánto debe ganar una sociedad anónima? John J. Scanlon. El caso del "cabildeo" latente, Dan. H.

Fenn Jr. Investigación de operaciones de mercado, Philip Kotler. Capitalistas y directores en la China comunista, Barry M. Richman. Ética de mercado y el consumidor, Earl A. Clasen. Administración regional de ultramar Charles R. Williams. La decisión efectiva, Peter F. Druker. Computadoras, no impactan el control divisional, John Dearden. Haga un balance de la gente. James S. Hekimian and Curtis H. Jones. El procedimiento Johnson, Theodore Levitt. Simplificación de informaciones en las sociedades anónimas - operaciones comerciales de los empleados de las mismas, Arthur Fleischer. Jr. Código Zip - nueva herramienta para la mercadología, Martín Baier. Utilización de créditos para obtener beneficios, Merle T. Welshans. Estudio o selección en la dirección de la fuerza laboral Theodore M. Alfred. Información.

O. & M. BULLETIN. París N° 23, Janvier-Mars, 1967.

*Contenido:* La evolución técnica. El problema del recibimiento. Un ejemplo de la determinación del precio de costo en la Administración, por M. Mogenet. El diálogo entre la administración y el público, S. I. C. O. B. El "Franglais" y la organización del trabajo, por Pierre Dumoulin. Una experiencia de mecanización contable en una facultad, por Michèl Paillet. Actualidades y actividades de O. y M. Análisis Bibliográficos.

ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL, New York, Volume 32, N° 1, January, 1967.

*Contenido:* Una mirada retrospectiva desde el año 2010, por Frederick J. Close. Control gerencial en "La Mejor Vida", por C. W. Cook. La computadora, motor del año ochenta por James H. Binger. Estrategia para

un cambio planificado, en la Western Union, por Russell W. Mc. Fall. Un rincón en el mercado de la creación, Marshall K. Evans. Estudio completo de las operaciones de la compañía: riesgos y recompensas, por Arturo W. Cowles. La retribución de un día próspero, por Billy E. Goetz. Personal central-ganancias o pérdidas? por Edward C. Schleh. Tienden a desaparecer los incentivos?, por Raymond C. Salling. La introducción de MTM (método tiempo - medición) en la planta, por Giovanni Frankhauser. Automatismo y la Administración de personal, por Julius Rezler. La comunicación para obtener mayor discernimiento y persuasión, por Jesse S. Niremberg. 27 preguntas para mejorar su sistema, por W. Sidney Taylor. Bibliografía. Información.

TRAINING AND DEVELOPMENT JOURNAL. Fairfield, Conn. Vol. 20, N° 11, December, 1966.

*Contenido:* Niebla, visión y penetración, por Earl D. Black. Capacitación del administrador de la Universidad, por William A. Earl y James B. Comber. Capacitación directiva en las relaciones humanas, por Murt W. Webb. Incluyamos a los operadores de las computadoras en el equipo de administración, por Louis Kaufman y Richard H. Smith. La disciplina del instructor, por William A. Swank. Evaluación de la capacitación conceptual, por Joseph J. Wnuk Jr. Progreso en Watts. Programa informativo de los Angeles. La coordinación pone el músculo en cooperación, por Jack A. Hill. Bibliografía. Información.

TRAINING AND DEVELOPMENT JOURNAL. Fairfield, Conn., Vol. 21, N° 1, January, 1967.

*Contenido:* La red administrativa, en tres dimensiones, por Roberto R. Blake, Jane S. Mouton. Conferencias

grabadas sobre capacitación del equipo administrativo, por Barry T. Jensen. El técnico en departamento de personal y EDP (procesamiento electrónico de datos) por George J. Walker y Thomas S. Claros. La anatomía de un supervisor, por Ellen Parser. Nueva visita a la autoridad, por M. Gene Newport. Caso de estudio en capacitación de supervisores, por John B. Lasagna. Caso de estudio de desarrollo ejecutivo, por Robert Albanese. Evaluación para reducir los costos de la capacitación, por O. C. Lott. Bibliografía. Información.

TRAINING AND DEVELOPMENT JOURNAL. Fairfield, Conn., Vol. 21, N° 2, February, 1967.

*Contenido:* Televisión en el desarrollo administrativo, por Malcolm Shaw. Instrucción programada, por Dalva E. Hedlund. Efectos organizativos sobre la capacitación, por William B. Eddy, Donald D. Glad, Donald D. Wilkins. Programas de ayuda didáctica, por Raymond L. Hilgert. Un examen previo de la 23ª conferencia de la ASTD. Recibiendo el mensaje, por James Ross. Programa de conferencias administrativas, por Paul O. Rourke. Informe de Washington. Bibliografía.

MANAGEMENT SCIENCE, JOURNAL OF THE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES. Baltimore, Vol. 13, N° 3, November, 1966.

*Contenido:* Nivel óptimo del plan de deudas en bonos municipales, por Kalman J. Cohen y Frederick S. Hammer. La heurística en la programación del trabajo de taller, por William S. Gere Jr. Uniformidad de la producción en renglones económicos, con demanda no decreciente, por Willard I. Zangwill. Optimización discreta por vía marginal de análisis, por Bennett Fox. Uso efectivo de un pronóstico im-

perfecto, por Howard E. Thompson y William Beraner. Programación paramétrica cóncava. parte I: teoría básica, por Fred Glover. Un enfoque de la ingeniería para el problema del vendedor viajante, por S. M. Roberts y Benito Floresi. Bibliografía.

MANAGEMENT SCIENCE, JOURNAL OF THE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES. Baltimore, Vol. 13, N° 4, December, 1966.

*Contenido:* Modelos de planeamiento por Martin K. Starr. Modelos y preparación de una planificación laboral, W. R. Dill, D. F. Gaver. Regresión de las curvas de rendimiento para valores del gobierno de los Estados Unidos, Kalman J. Cohen, Robert L. Kramer y W. Howard Waugh. Comparabilidad del poder - su contribución a una teoría de conducta firme, William R. Sherrard y Richard D. Steade. Aproximación en los cálculos pert, para una red efectiva, por A. R. Klingel Jr. Una comparación de métodos para hacer pronósticos estadísticos de mediano y corto alcance, por Roberto M. Kirby. Libre para todos, por Martin K. Starr. Resistencia contra el análisis y planeamiento en investigación y desarrollo, por Helmut Krauch. Bibliografía. Información.

MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW. Wiesbaden, Vol. 7, N° 1. 1967.

*Contenido:* La organización del servicio de investigación y desarrollo de productos en la química industrial, por H. E. Heyke. Un método para determinar las normas de rendimiento del tratamiento de la información, por Herbert G. Hicks y Friedhelm Goronzy. Gestión de la producción para una demanda aleatoria estacional, por J. Torrens Ibern. Comportamiento y prestaciones de las empresas del estado por Samuel Paul. Bibliografía. Información.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL. Rio de Janeiro, N° 80, Enero-Febrero, 1967.

*Contenido:* Estatutos del planeamiento integrado municipal, por Aluisio Mendez. El IAB y el plan de la vivienda. Reforma tributaria y exención fiscal en los estados, por Gerson Augusto da Silva. Tasas de conservación de caminos municipales, por José María Dias. Introducción a los principios de dirección, por Felix A. Nigro. Noticias. Legislación y jurisprudencia. Bibliografía.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL. Rio de Janeiro, N° 81, Marzo-Abril, 1967.

*Contenido:* El municipio y la nueva constitución. Urbanización y desarrollo, por H. J. Cole. Comentarios al concepto de planeamiento de la acción, por BCEOM-Francia. Impuesto territorial urbano, por José María Dias. Cruzeiro nuevo y registros contables, opinión de IBAM. Innovaciones de la constitución, por Hely Lopez Meirelles. Ocho normas de dirección, de Felix A. Nigro. Noticias. Legislación y jurisprudencia. Bibliografía.

BOLETIN DE GERENCIA ADMINISTRATIVA. San Juan de Puerto Rico, Año XV, N° 170, Diciembre de 1966.

*Contenido:* ¿Quién necesita un subadministrador?, por David S. Brown. El funcionario de carrera y el desarrollo de un plan de acción, por Raimond Nottage. Función de un gerente en la organización, por Dr. F. Couey.

BOLETIN DE GERENCIA ADMINISTRATIVA. San Juan de Puerto Rico, Año XV, N° 171, Enero de 1967.

*Contenido:* Deje de perder tiempo en reuniones. La política social pública y la acción planificadora, por Miguel Echenique.

REVISTA DE ESTUDIOS POLITICOS. Madrid, N° 149, Septiembre-October, 1966.

*Contenido:* La estructura tridimensional del estado, por Germán J. Bidart Campos. Los conceptos políticos de Furió Ceriol, por Donald W. Bleznick. El estado del pensamiento social en la España decimonónica, por Germán Prieto Escudero. Ortega y el 89, por Jorge Siles Salinas. El sistema de gobierno chino, por Juan C. L. Lu. Mundo hispánico. Sección bibliográfica.

THE POLITICAL QUARTERLY. London, Vol. 38, N° 1, Enero a Marzo de 1967.

*Contenido:* Política y ciencia. Editorial. Relaciones públicas y ciencia, J. D. Bernal. Ciencia e industria en la universidad, H. M. Finniston. Educación en ciencia y tecnología, por F. E. Warner. El drenaje de cerebros. Gordon Sutherland. Ciencia y desarrollo, N. W. Pirie. La época de la ociosidad por T. A. Margerison. La autonomía de la ciencia, por Maurice Goldsmith. Bibliografía. Información.

THE POLITICAL QUARTERLY. London, Volume 38, N° 2, Abril-Junio, 1967.

*Contenido:* La prensa y la política. Editorial. ¿China: roja o experta?, por D. J. Waller. La reforma del servicio civil, por Peter Self. El impacto del idioma inglés en las relaciones internacionales en Africa, por Ali y Molly Mazrut. La cuestión de los sindicatos, por Michael Barratt Brown. Los sindicatos en la República Federal Alemana, John Huddleston. Plowden ¿Es suficiente? por K. W. Watkins. Participación laboral en la administración, George Graham. Bibliografía. Información.

PUBLIC OPINION QUARTERLY. Princeton, N. J., Vol. XXX, N° 4, Winter, 1966 - 67.

*Contenido:* Cambio de actitud y cambio de comportamiento, por Milton Rokeach. Equivalencia en las investigaciones nacionales, por Adam Przeworski y Henri Teune, Socialización política y rol político, por Kenneth Prewitt, Heinz Eulau, y Betty H. Zisk. La medición del contenido informativo, Herbert E. Krugman. Un modelo de imitación regional de la difusión informativa, Julian Wolpert. Una prueba de un modelo modificado de un trámite de comunicación de dos tiempos, por Verling C. Troidah. Sobre teorías de opinión pública y de organización internacional, por Gerard Herberichs. Los padrones, Hazel Gaudet Erskine. Bibliografía. Información.

SOCIAL RESEARCH. New York, Vol. 33, N° 4, Winter, 1966.

*Contenido:* Sobre el platonismo de la Utopía de Moro, por Harry Neumann. Albert Schweitzer y la filosofía, por John R. Everett. Relativismo ético y los hechos de la relatividad cultural, Kai Nielsen. La escena internacional: tendencias corrientes en las ciencias sociales. Análisis estructural de las publicaciones en el campo de los estudios sociales en la Unión Soviética, 1960-1965, Anatoly A. Zvorykin. Intelectuales de Latin América y el problema del cambio, por Juan F. Marsal. Ideologías y actitudes entre la inteligencia de los países de habla española en el Caribe, por Manuel Maldonado Denis. Incongruencia "Status" en la inteligencia polaca, por Aleksander Matejko. Bibliografía. Información.

REVISTA DE DIREITO PUBLICO E CIENCIA POLITICA. Rio de Janeiro, Vol. IX, N° 4, Octubre-Diciembre, 1966.

*Contenido:* El concepto de sociedad de economía mixta, por Renato Octavio Carrazedo. Política, democracia y desarrollo, por Themistocles Cavalcanti. La asociación de Puerto Rico con los Estados Unidos, por Henry Wells. Influencia adolescente, rebelión y submisión en los Estados Unidos y Alemania: padrones de madurez política, por Robert E. Lane. Anteproyecto de la constitución de los Estados Unidos de Brasil. Noticias.

CIVIL SERVICE JOURNAL. Washington, Vol. 7, N° 2, Octubre-Diciembre, 1966.

*Contenido:* Seguridad de la conducción, por John W. Macy Jr. El Origen de las especies, por Robert E. Hampton. La imagen del ejecutivo federal, por L. J. Andolsek. Los agentes del servicio civil y el derecho de los ciudadanos para votar, por Hammond B. Smith. Conversación con los reclutados. Relaciones administrativo-patronales. La historia de las recompensas. Los empleados públicos trabajando. Bibliografía. Información.

PUBLIC PERSONNEL REVIEW. Chicago, Vol. 28, N° 1, Enero de 1967.

*Contenido:* Panorama personal - 1966. Unidad colectiva de operaciones en el Servicio Federal, por Ed. D. Roach y J. D. Dunn. Implicaciones de la ciencia behaviorista de administración, por Harry Diamond. Un estudio de las técnicas de capacitación administrativa empleadas por las grandes empresas, por Wayne J. Foremann. Programas para beneficio de un grupo

patrocinado de empleados, por Jack Tighe. Novena nube, por Lwe Fay. ¿Por qué se queja la gente? por Héctor Cavallin. Ediciones básicas relacionadas con la selección, capacitación, y evaluación de los aspirantes, por Ronald S. Prier. El poder laboral de la Municipalidad, informe de la comisión, una íntima visión de las ciudades del mañana, por Joseph L. Wyatt. Bibliografía. Información.

REVISTA DE ESTUDIOS POLITICOS. Madrid, N° 149, Septiembre-Octubre, 1966.

*Contenido:* La estructura tridimensional del Estado, por Guzmán J. Bidart Campón. Los conceptos políticos de Furió Ceriol, por Donald W. Bleznick. El estado del pensamiento social en la España decimonónica, por Germán Prieto Escudero. Ortega y el 89, por Jorge Siles Salinas. El sistema de Gobierno chino, por Juan C. L. Lu. Centroamérica: política, e l e cciones Mercado Común y futuro. Emilio Maza. ¿La libertad, para cuando? M. Alonso Orea. Los sindicatos en España, de Carlos Iglesias Selgas, por Pascual Marín Pérez. Discusión sobre la técnica de Frederick Dessauer, por D. Negro. Pensamiento político de Unamuno, por Pedro de Vega. Teoría del Gobierno de Robert Mac. Iver, por José María Nin de Cardona. El tema de las Ideologías de Luis Gómez de Aranda, por M. Alonso Olea. Notas. Comentarios. Información.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL. Rio de Janeiro, Num. 80, Enero-Febrero, 1967.

*Contenido:* Estatutos de Planeamiento municipal integrado, por Aluisio Guimaraes Mendes. Reforma tributaria e inspección fiscal en los Estados, por Gerson Augusto da Silva. Impuestos a la conservación de las calles municipales, José María Dias. Introducción a los principios de Derecho, por Félix A. Nigro. Los actos complementarios y la administración de personal en los municipios, por Cleules de Barros Loyola. Información. Bibliografía.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL. Rio de Janeiro, Num 81 Marzo-Abril, 1967.

*Contenido:* El municipio de la nueva constitución. Urbanización y desarrollo por H. J. Cole. Comentarios al concepto de planeamiento de actividades por Otto Koenisberg. Impuesto territorial urbano, por José M. Dias. Cruzeiro nuevo, y registros contables, por IBAM. Innovaciones de la constitución, por Hely Lopes Meirelles. Ocho normas de dirección, por Félix A. Nigro. Competencia para amnistiarse funcionarios. Decreto N° 59.917 del 30 de Diciembre de 1966. Reglamentación del servicio federal de habitación "Urbanismo". Acto complementario N° 35. Condiciones de vida y planeamiento físico. Aforamiento y cesión de terrenos de la Marina. Régimen jurídico de los loteamientos.

# ADMINISTRACION

El presente es el Diccionario Manual de la Lengua Castellana de los términos de la Administración en la ciencia de la organización.

Además, contiene un índice de los términos de la ciencia de la organización.

Este libro es una obra de consulta para los que se dedican a la ciencia de la organización y para los que se dedican a la práctica de la organización. El libro es una obra de consulta para los que se dedican a la ciencia de la organización y para los que se dedican a la práctica de la organización.

Este libro es una obra de consulta para los que se dedican a la ciencia de la organización y para los que se dedican a la práctica de la organización. El libro es una obra de consulta para los que se dedican a la ciencia de la organización y para los que se dedican a la práctica de la organización.

## DICCIONARIO - MANUAL

### DE

## ADMINISTRACION PUBLICA

## ADMINISTRACION

**Acepción:** La Enciclopedia Ilustrada de la Lengua Castellana Sapiens dice que Administración es la acción de administrar.

**Administrar:** Gobernar, cuidar, regir. Ejercer algún ministerio o empleo. Suministrar.

Por cierto que esta acepción resulta en extremo ambigua y aunque no es fácil definir con precisión una materia de cuya amplitud y proyección hablan un sinnúmero de estudios e investigaciones, podemos expresar, sintetizando e involucrando en esa síntesis el pensamiento de distintos autores que "Administración es la actividad vinculadora que permite aprovechar la capacidad y los esfuerzos de todos los integrantes de una Organización, dirigiéndolos racionalmente hacia el logro de los objetivos comunes".

**Doctrina:** Partiendo de la base de que Administración es la acción de administrar, debemos ir a la etimología del término administrar. Viene del latín ad-a y ministrare-servir, con lo cual y al llevarlo a la acción tenemos entonces la actividad destinada a posibilitar el logro de los objetivos o sea la actividad de servicio que permite alcanzar los fines de la Organización.

Esto nos permite, además, ubicar los campos específicos de la Organización y su Administración.

La Organización es el conjunto de individuos y sus relaciones dinami-zadas que interdependientemente con el contexto formulan y definen los objetivos de la misma y generan la necesidad de un área operativa que los concrete.

Entre ambos polos; fijación de objetivos y su concreción, se ubica la administración, es decir el proceso de decisión complementado con los procesos de información e influencia.

La Administración también fija objetivos, subobjetivos y programas pero éstos no son más que "medios" para lograr los "fines" de la Organización.

Podemos agregar que frente a "qué" queremos hacer —objetivos de la Organización— la Administración establece "cómo" debemos hacerlo.

Es importante entonces para alcanzar una mayor eficiencia de la actividad administrativa interpretar cabalmente el sentido del término Administración.

Muchos estudiosos del tema han expresado opiniones coincidentes con lo expuesto: pero resulta de interés transcribir la definición de W. Jiménez Castro que dice: "Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr".

Complementando lo expresado, podemos agregar que pese a los avances científicos y técnicos en materia de obtención, procesamiento y acumula-

ción de información, las escuelas administrativas modernas admiten las limitaciones humanas para poder alcanzar la optimización de los conocimientos que permitan lograr los objetivos de la Organización. Por lo tanto se establecen niveles satisfactorios de concreción, lo que hace que deba interpretarse la racionalidad como la habilidad para llegar tan solo a dichos niveles.

LUIS R. LANGONE

**Bibliografía:** W Jiménez Castro, *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. Fondo de Cultura Económica, México, 1962.

Federico Frischknecht, *Administración de Empresas y otras Organizaciones*. El Ateneo, Buenos Aires, 1964.

Luis R. Langone. *Apuntes de Administración*, Dirección de Capacitación de la Dirección General del Servicio Civil de la Nación, 1967.

## COMPUTACION DE DATOS (SISTEMA DE) (SCD)

**Definición:** Técnica de elaboración de información dentro de la organización, que integra la totalidad de los datos recibidos, normaliza su proceso, facilita su explotación y proporciona elementos de juicio convenientes para la conducción.

Esta técnica implica el empleo de *máquinas de proceso de información*. Se designa como "Sistema de Computación Automático de Datos" (SCAD) cuando está constituido en base a *computadoras electrónicas digitales*.

El sistema es un "*servicio común*" dentro de la organización, debe actuar independiente de sus campos de trabajo y depende del nivel más alto de conducción ejecutiva.

El SCD está *constituido* por los elementos:

- a) *Personal*: es el más importante: con su capacidad y conocimientos imprime la dinámica de operación.
- b) *Máquinas*: medio mecánico electrónico automatizado para elaborar la información.
- c) *Programas*: conjunto de órdenes o instrucciones impartidas por el personal y ejecutadas por las máquinas.
- d) *Registros de datos*: archivo operativo ordenado de información que actúa como materia prima de los procesos.

El *alcance de aplicación* del SCD está en directa relación con quienes lo manejan. Puede afirmarse que desde el punto de vista científico es empleado con éxito en toda actividad que pueda ser normalizada.

El *criterio de implantación* moderno está basado en la utilización óptima del sistema, recibiendo aplicaciones desde todas las unidades de la organización o sirviendo a varias organizaciones conjuntamente.

José Javier de la Cuesta Avila

## ORGANIZACION Y METODOS

**Acepción:** Técnica basada en principios científicos que se aplica a los estudios de racionalización de entes administrativos, tanto públicos como privados.

**Doctrina:** Organización y Métodos (O y M, como universalmente se la conoce) indica la manera cómo deben realizarse los estudios de racionalización.

Esta técnica señala —y aquí su fundamentación científica— que en todo estudio de racionalización deben cumplirse los siguientes pasos:

- a) Identificación del problema objeto del estudio;
- b) Conocimiento de todos y cada uno de los elementos que hacen al problema;
- c) Determinación de la incidencia de cada uno de esos elementos en el problema;
- d) Búsqueda de la solución mediante la aplicación de conocimientos propios de las ciencias administrativas y de la organización científica del trabajo;
- e) Verificación de la bondad de la solución.

No todos los autores están de acuerdo en el número de pasos que comprende la técnica: así, el Servicio de O y M del Tesoro Británico habla de seis etapas, en tanto que el Servicio Central de O y M de Francia indica solamente tres. Pero las diferencias que se han anotado a título de ejemplo son sólo aparentes, ya que ambos Servicios, en la práctica, efectúan el desarrollo de los cinco pasos indicados.

Al decir que O y M se aplica a los estudios de racionalización, se desea indicar que siempre que se quiera aumentar la eficiencia (y por eficiencia debe entenderse la relación que existe entre el grado de perfección con que se cumple un objetivo y lo que cuesta) es posible aplicar esta técnica.

Por entes administrativos se quiere significar —sin mucha precisión científica— a todo conjunto de personas organizado para la obtención de un objetivo común.

A. N. Barrera Nicholson

**Bibliografía:** Tesoro Británico, División de O y M, *La Práctica de O y M*, ISAP, Buenos Aires, 1960. Dovey, H. O., *Manual de Sistemas de Organización y de Métodos*, N. U., 1955 (Trad. ISAP, Buenos Aires, 1960). Service Central d'Organisation et Méthodes, *O et M*, París, 1963.

## TRAMITE

**Acepción:** Según el Diccionario de la Real Academia Española: "Trámite" (del latín "trames, -itis", camino, medio) es el paso de una parte a otra o cada uno de los estados o diligencias que hay que recorrer en un negocio hasta su conclusión.

Según Gonzalo Fernández de León ("Diccionario Jurídico"), son trámites: "las resoluciones que se dictan y las diligencias que han de practicarse en todo expediente".

**Doctrina:** De la consideración de las anteriores acepciones y del estudio de otras, se deduce que el término "trámite" tiene dos sentidos. En uno se indica camino, fluencia de una gestión y en el otro un sentido de ordenamiento jurídico administrativo.

Dice Guillermo Cabanellas que el trámite significa intervención necesaria siempre que no caiga en nimiedades administrativas, registros superfluos o expedienteo inútil; porque en ese caso se está ya en presencia de una simple dilación burocrática.

El trámite, por ser camino en muchos casos inevitable, debe ser ágil y lo más breve posible. Goodnow afirma que el trámite es una garantía y una información, que fija normas e impide que el Estado sea defraudado. Pero el abuso de los trámites dilata los expedientes, aumenta su costo y desvanece la responsabilidad. La falta de un trámite (cuando está racionalmente pre-establecido), puede llevar a la nulidad de un procedimiento impuesto taxativamente.

Cabe agregar que conviene incluir en el significado de "trámite" el de "tramitación", pues ambos términos son usados, a veces, indistintamente. Donde funcionare una oficina habrá un trámite, el elemento más común, homogéneo y permanente del sistema burocrático.

El trámite tiene sus características normales presentes en la gestión de las actuaciones administrativas, cualquiera sea el tipo de éstas. Cuando son afectadas estas características se producen perturbaciones parciales o totales en la gestión. De la armonía de las condiciones normales y su ordenado juego surge el trámite ideal.

Dichas características normales, según Caretti, son las siguientes: a) Velocidad uniforme y suficiente; b) Orden lógico; c) Agilidad; d) Simplicidad; e) Claridad; f) Automatismo relativo; g) Uniformidad de caudal; h) Economía; i) Homogeneidad; y j) Honestidad (en quienes lo realizan o intervienen en el trámite).

Pero se puede agregar, complementando lo anterior, que no existen reglas generales aplicables al trámite, pues toda regla está en función de las características de los distintos organismos donde aquel interviene y de las circunstancias en las que se desarrolla.

Algunos autores (principalmente los norteamericanos y entre ellos Pfiffner, Sherwood, Maynard, etc.) incluyen al trámite en el estudio de los procedimientos. El trámite es considerado como el flujo dinámico de los procedimientos.

Fayol incluye el trámite en el principio de jerarquía. "La vía jerárquica, dice, es el camino (o trámite) que siguen las comunicaciones. Este camino está impuesto por la necesidad de una *transmisión asegurada* y por la *unidad de mando*. Pero no siempre es el más rápido, especialmente en el Estado. Hay que conciliar el respeto de la vía jerárquica con la conveniencia de ir de prisa".

En resumen, puede afirmarse entonces, que al mejorar el flujo u ordenamiento correcto, lo que constituye un *buen trámite*, se mejoran los procedimientos, lo que conduce a una administración más eficiente. El trámite, finalmente, ha de reducirse a síntesis armónica de tiempo y costos.

Ernesto A. Guzmán

**Bibliografía:** Gonzalo Fernández de León, *Diccionario Jurídico*. Víctor P. de Zavalía, Editor, Bs. As., 1955; Guillermo Cabanellas, *Diccionario de Derecho Usual*, Ediciones Arayú, Bs. As., 1954; Dr. Joaquín A. Caretti, *Ensayo sobre Racionalización del Trámite*, M° S.P.N., Editor, Bs. As., 1953, Agustín A. Gordillo, *Procedimientos y Recursos Administrativos*, Editor Jorge Alvarez, Bs. As., 1964; John M. Pfiffner y Frank P. Sherwood, *Organización Administrativa*, Herrero Hnos. Editores, México, 1961; Frederick Winslow Taylor, *Principios de la Administración Científica*, Herrero Hnos. Editores, México, 1961; Henry Fayol, *Administración Industrial y General*, Herrero Hnos. Editores, México, 1961; Carl Heyel, *The Encyclopedia of Management*, Reinhold Publishing Corporation, New York, 1963; H. B. Maynard, *Top Management Handbook*, Mc Graw Hill Book Company, Inc., New York, 1960.

Ardant, Gabriel

Técnica del estado. (Sobre la productividad del sector público). Madrid, Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, 1962. 204 págs.

CONTENIDO: Las empresas del estado. Los servicios generales del estado. Los métodos de trabajo. Las reformas de las estructuras. La reforma de las misiones. La reforma del estatuto de los funcionarios. Conclusión.

R. A. P. N.º 25

Krech, David.

Psicología social, por David Krech, Richard S. Crutfield y Egerton L. Ballachey. Madrid, Biblioteca Nueva, 1965. 596 págs.

CONTENIDO: El dominio de la psicología social. Factores básicos psicológicos. El conocimiento. Motivación. Respuestas interpersonales. Actitudes sociales. El habitat social y cultural. Lenguaje y comunicación. Sociedad. Cultura. Grupos y organizaciones. Caudillaje y cambios en el grupo. El grupo eficaz. El individuo en el grupo.

R. A. P. N.º 25

Bunge, Mario.

La ciencia, su método y su filosofía. Buenos Aires, Ediciones Siglo Veinte, 1966. 159 págs.

CONTENIDO: ¿Qué es la ciencia? ¿Cuál es el método de la ciencia? ¿Qué significa "ley científica"? Filósofar científicamente y encarar la ciencia filosóficamente. Fuentes.

R. A. P. N.º 25

Selltiz, Claire.

Métodos de investigación en las relaciones sociales, por Claire Selltiz, Marie Jahoda, Marton Deutsch y Stuart W. Cook. Madrid, Rialp, 1965. 670 págs.

CONTENIDO: El proceso de investigación. Selección y formulación de un problema de investigación. Esquema de investigación. Algunos problemas generales de medida. Recogida de datos, observación, cuestionarios y entrevistas y técnica proyectiva y otros métodos indirectos. La utilización de los datos. Colocación de los individuos en las escalas. Análisis e interpretación. El informe de investigación. La aplicación de la investigación social. Investigación y teoría.

R. A. P. N.º 25

Cardiel Mateos, Luis.

Tiempos y tareas, cómo medir, cómo calcular. Madrid, R. L. Ortúeta, 1966. 277 págs.

**CONTENIDO:** Preparación del trabajo. ¿Calcular o medir? La materialización de la medida, el cronometraje. Unidades y aparatos que se usan. Factor de actuación. El factor humano. Suplementos. Factores fisiológicos. Tareas administrativas. Tablas normalizadas. Formulas de tiempo. Tiempos elementales. "Work-factor". Muestreo en las que se utilizan los tiempos-tipo. Uso del tiempo tipo en incentivos.

R. A. P. N° 25

Kaufmann, A.

**Métodos y modelos de la programación dinámica.** (Las matemáticas de la empresa). México, Continental, 1966. 567 págs.

**CONTENIDO:** Las redes. La programación dinámica. La teoría de los juegos de estructura. Desarrollos matemáticos. Las propiedades principales de las redes. Propiedades matemáticas de la programación dinámica. Propiedades matemáticas de los juegos de estrategia.

R. A. P. N° 25

Ortiz Gil, Carlos.

La comunicación, con un apéndice sobre algunas formas de comunicación en la empresa. México, Herrero Hermanos, 1965. 141 págs.

**CONTENIDO:** Definiciones de la comunicación. Tipos de comunicación. Los elementos de la comunicación. El comunicador o remitente. El mensaje, lenguajes, palabras, frases, oraciones y párrafos. El tono general del mensaje. Los tipos de mensajes. La persuasión. La elaboración del mensaje. El medio o el vehículo. La investigación del efecto. Qué es la estructura social. Lecturas adicionales.

R. A. P. N° 25

Ackoff, Russell L.

La investigación operativa en la empresa, lo que el empresario y ejecutivo deben saber sobre I. O.: problemas de organización y administración que puede resolver, por Russell L. Ackoff y Patrick Rivett. Barcelona, Sagitario, 1966. 146 páginas.

**CONTENIDO:** La naturaleza de la I. O. La forma y el fondo de los problemas. Relaciones con los otros servicios de dirección. Organización y administración. Bibliografía.

R. A. P. N° 25

Lindsay, Franklin A.

Técnicas modernas de gestión, métodos matemáticos para la toma de decisiones. New York, McGraw-Hill, 1966. 197 págs.

CONTENIDO: Introducción a las técnicas matemáticas de gestión. Técnicas matemáticas. Aplicación de las técnicas matemáticas de gestión. El método PERT. Dinámica industrial.

R. A. P. N° 25

Brödner, Ernst.

La dirección de la empresa: principios, métodos, centro de gravedad. Barcelona, Sagitario, 1966. 167 págs.

CONTENIDO: El viejo. Problemas de la dirección de empresa. Problemas humanos. Organización, planificación y análisis de la actividad empresarial. Funciones de la empresa. La racionalización como tarea permanente.

R. A. P. N° 25

Müller, Norbert.

La información en la empresa, por N. Müller, W. Dummer, P. Kura, H. Kern, H. Rudolph y O. Esser. Madrid, Rialp, 1965. 187 págs.

CONTENIDO: Los objetivos de la información en la empresa. La información escrita. El boletín de fábrica y la información. La información gráfica. La información verbal. Informaciones para personal superior.

R. A. P. N° 25

Yu Chuen-Tao, Luis.

Aplicaciones prácticas del PERT y CPM, nuevos métodos de dirección para planificación, programación y control de proyectos. Bilbao, Deusto, 1966.

CONTENIDO: Historia. ¿Qué son PERT y CPM? ¿Qué significa la palabra dirección? Aplicaciones de PERT y CPM. Ventajas de estas técnicas. Diferencias con el método Gantt. Representación gráfica de un proyecto. Ejemplos. Cómputos de tiempo. Concepto del camino crítico. Método de Monte Carlo en el sistema PERT. Programación por el método CPM. Modelo matemático de CPM y método Simplex-Simétrico. Algoritmo de Fulkerson. Método de control y monitores del proyecto.

R. A. P. N° 25

Morris, William T.

La ciencia de la dirección de empresas en acción. México, Herrero Hnos, 1966. 362 págs.

CONTENIDO: El conocimiento y el poder en la dirección de empresas. El nacimiento de la ciencia de la dirección de empresas. Magnitud y asesoramiento especializado. La ciencia en acción. Dinámica de la gerencia y del asesoramiento.

R. A. P. N° 25

Cirigliano, Gustavo F. J.

Curso de relaciones públicas. Buenos Aires, Guía Relaciones Públicas, 1966. 205 págs.

CONTENIDO: Las relaciones humanas y las relaciones públicas. Aparición de las relaciones públicas. El profesional de relaciones públicas. El desarrollo de la profesión. Las relaciones públicas y la propaganda. Principios de las relaciones públicas. La imagen institucional. La cuantificación "SIN". La radio. La percepción subliminal. La investigación motivacional. Destino de las relaciones públicas. Relaciones públicas y empresa.

R. A. P. N° 25

Salleron, Louis.

La automatización. Barcelona, Casanovas, 1966. 128 págs.

CONTENIDO: Al encuentro de la automatización. La automatización en acción. Aspectos económicos y sociales de la automatización. El peligro del paro obrero. Interrogaciones sobre la automatización.

R. A. P. N° 25

González Páramo, José Manuel

La empresa y la política social. Madrid, Rialp, 1966  
2 vol.

CONTENIDO: Orientaciones y concepto actual de la política social. La empresa como hecho y como forma. Concepciones político-sociales fundamentales sobre la empresa. La empresa y su entorno. Concepto de la empresa. La reforma de la empresa y la política social. La empresa y el poder. La empresa y el futuro.

R. A. P. N° 25

REVISTA DE ADMINISTRACION PUBLICA

COMITÉ ASESOR

RAÚL LUIS CARDÓN (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas),  
JOSÉ LUIS FRANGI (Dirección General del Servicio Civil de la Nación), J. C.  
RODRÍGUEZ ARIAS (Instituto para la Integración de América Latina), ALBERTO M.  
TANDURELLA (Consejo Nacional de Desarrollo) y MIGUEL TESÓN (Oficina  
Nacional del Presupuesto).

DIRECTOR

CARLOS ALBERTO YOUNG

SECRETARIA DE REDACCIÓN

JORGELINA A. CALLET-BOIS DE VILLALOBOS