

207

**REVISTA ARGENTINA  
DE ADMINISTRACION PUBLICA**

**PRESIDENCIA DE LA NACION ARGENTINA  
SECRETARIA GENERAL  
INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA**

**INAP**

**Nº 5/6 - ASO 2**

AUTORIDADES DEL INSTITUTO NACIONAL  
DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

Presidente: Dr. D. Carlos A. Yorio  
Vicepresidente: Dr. D. Carlos A. Yorio  
Dr. D. Carlos A. Yorio  
Dr. D. Carlos A. Yorio

**REVISTA ARGENTINA  
DE  
ADMINISTRACION PUBLICA**

.....	7
.....	27
.....	33
.....	35
.....	37
.....	41
.....	43

**AUTORIDADES DEL INSTITUTO NACIONAL  
DE LA ADMINISTRACION PUBLICA**

<i>Presidente:</i>	DR. D. RIZIERI A. RABBONI
<i>Vocales de Directorio:</i>	DR. D. CARLOS A. YOUNG
	CNL. (R.E.) D. RODOLFO A. NOÉ
	LIC. D. CARLOS A. ASTI VERA
	DR. D. MARIO R. MICELE

**REVISTA ARGENTINA  
DE  
ADMINISTRACION PUBLICA**

**AÑO 2 - Nº 5/6**

**BUENOS AIRES**

**OCT. 1980 - MAR. 1981**

**CONTENIDO**

**VII CONGRESO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA**

Editorial . . . . .	5
Disposiciones Normativas . . . . .	7
Comisión Organizadora . . . . .	32
Autoridades del Congreso . . . . .	33
Temario y Relatores . . . . .	35
Acto Inaugural . . . . .	37
Conclusiones y Recomendaciones . . . . .	42
Acto de Clausura . . . . .	58

Participantes .....	67
Trabajos Preliminares .....	96
Síntesis de los Trabajos Presentados .....	137

REVISTA ARGENTINA  
DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AÑO 2 - Nº 5/6      BUENOS AIRES      OCT. 1980 - MAR. 1981

CONTENIDO

VII CONGRESO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2	.....
7	.....
35	.....
33	.....
32	.....
37	.....
43	.....
28	.....

## EDITORIAL

El VII Congreso Nacional de Administración Pública realizado en la ciudad de Salta entre los días 12 y 15 de noviembre de 1980, constituyó un hito más en el desarrollo de este tipo de eventos, cuya Secretaría Permanente corresponde al Instituto Nacional de la Administración Pública, en virtud del Decreto N° 1.845/76.

Su materialización ha requerido el acopio de una experiencia que muy difícilmente puede transplantarse de otros encuentros similares o bien agotarse en una minuciosa tarea de organización administrativa. Muy por el contrario, la índole de los temas a desarrollar, la relevancia que los mismos deben adquirir a la luz de una Administración Pública en constante cambio, el objetivo permanente de elevar el nivel de los trabajos, ponencias y conclusiones y, finalmente, la necesidad de adaptar los mecanismos a lo que los distintos organismos y funcionarios del Sector Público están realmente en condiciones de producir, requieren de un adecuado equilibrio en su organización y puesta en marcha.

Es por este motivo que las autoridades del Instituto Nacional de la Administración Pública, conscientes de la necesidad de institucionalizar definitivamente los Congresos de Administración Pública, y de convertirlos en instrumentos útiles para el sector, el gobierno y la comunidad, concibieron desde 1976 en adelante una política gradualista en virtud de la cual los niveles de exigencia fueran elevándose progresivamente en todas las dimensiones posibles.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado, el VII Congreso Nacional de Administración Pública procuró alcanzar los siguientes objetivos:

- \* Desarrollar un tema general que tuviese vigencia y relevancia para la situación por la que actualmente atraviesa la Administración Pública Argentina.
- \* Lograr que tanto los trabajos como las discusiones intentaran una importante profundización de cada uno de los subtemas seleccionados y sus vinculaciones con el tema general.
- \* Asegurar el mayor nivel posible de participación de los funcionarios asistentes.
- \* Obtener una primera muestra de lo que los funcionarios públicos están en condiciones de producir, en cuanto a la elaboración de ideas-fuerza y propuestas concretas de mejoramiento, respecto de un tema de hondo interés nacional.
- \* Congregar funcionarios públicos de todo el país y ponerlos en contacto

para intercambiar experiencias, comparar resultados y eventualmente promover futuras acciones conjuntas en cuestiones de desarrollo afin.

- \* Arribar a conclusiones y recomendaciones que no sólo enunciaran objetivos y metas deseables a alcanzar en el futuro, sino que además expresaran en buena parte de los casos vías posibles de solución a algunos de los problemas planteados.

Con referencia al tema del VII Congreso Nacional de Administración Pública, se consideró que en las actuales circunstancias, el Gobierno Nacional se halla profundamente empeñado en lograr un adecuado dimensionamiento del Sector Público, que permita disminuir sustantivamente los niveles de complejidad que han caracterizado la labor del Estado y su instrumento ejecutor durante estas últimas décadas.

El mencionado redimensionamiento se encuentra íntimamente vinculado con una acentuada mejora de la eficiencia dentro del sector, y en la medida en que una reducción del aparato estatal debe implicar, al menos, el mantenimiento de la calidad de los servicios, es de importancia fundamental no visualizar a la eficiencia como un valor supremo, sino como un mecanismo de tipo instrumental, que asegurará la obtención de los objetivos del Estado con menores recursos.

Por las razones expuestas, la eficiencia de la Administración Pública constituyó el tema de preocupación central del VII Congreso. A tales efectos se consideró que un mejor abordaje del problema podría ser efectuado mediante los aportes de ciertas tecnologías al tema de referencia.

En este sentido, la capacitación de los recursos humanos, las técnicas de administración de personal, el planeamiento y programación de actividades y la informática, todas ellas tecnologías de relevancia en cuanto a sus posibilidades de análisis y aportes específicos, dieron origen al temario respectivo.

En todo este proceso, el Instituto Nacional de la Administración Pública contó con la valiosa colaboración de las autoridades y funcionarios del Gobierno de la Provincia y la Universidad de Salta, cuyos esfuerzos resultaron de vital importancia para el buen desarrollo del evento, garantizado asimismo por el aporte de los participantes, que permitió arribar a conclusiones fértiles, de alto valor académico e instrumental.

Por último, al destinar este nuevo número de nuestra Revista al VII Congreso Nacional de Administración Pública, formulamos votos para que los resultados alcanzados contribuyan decididamente al mejoramiento administrativo, convirtiéndose en instrumentos aptos para la formulación de políticas que permitan la efectiva transformación del Sector Público Nacional.

## DISPOSICIONES NORMATIVAS

### DECRETO N° 1.091

#### **Autorízase la realización del VII Congreso Nacional de Administración Pública**

Buenos Aires, 21 de mayo de 1980

VISTO lo dispuesto por el Decreto N° 1.845 del 31 de agosto de 1976, por el cual se asigna al Instituto Nacional de la Administración Pública, el carácter de Secretaría Permanente de los Congresos Nacionales de Administración Pública, y

#### CONSIDERANDO:

Que el artículo 2° inc. a) del Decreto N° 1.845/76 establece que el Instituto Nacional de la Administración Pública propondrá en su caso el dictado de la medida mediante la cual se autorice la realización de cada congreso y se determine su sede;

Que el expresado Instituto ha propuesto la realización del VII Congreso Nacional de Administración Pública en la Ciudad de Salta, en razón de que el Gobierno de la Provincia ha aceptado el ofrecimiento oportunamente formulado y prestará todo su apoyo para la realización de dicho evento;

Que, por otra parte, la Universidad Nacional de Salta está dispuesta a prestar su más amplia colaboración para el desarrollo de las actividades del Congreso, contribuyendo de esta manera a jerarquizar el nivel científico y técnico del mismo;

Por ello,

**EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA**

#### DECRETA:

Artículo 1° - Autorízase la realización del VII Congreso Nacional de Administración Pública y fíjase la Ciudad de Salta como sede del mismo.

Artículo 2º – Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

VIDELA

HARGUINDEGUY

**CONVENIO ENTRE LA PROVINCIA DE SALTA, EL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA Y LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA.**

Entre la PROVINCIA DE SALTA, representada por el Señor Gobernador, Capitán de Navío (R.E.) D. Roberto Augusto ULLOA, el INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA, representado por el Señor Presidente, Dr. D. Rizieri A. RABBONI y la UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA, representada por el Señor Rector Dr. D. Agustín GONZALEZ DEL PINO, se acuerda celebrar el presente convenio, sujeto a las cláusulas siguientes: .....

**PRIMERA:** El Instituto Nacional de la Administración Pública, en su carácter de Secretaría Permanente de los Congresos Nacionales de Administración Pública, delega la organización del VII Congreso, que se llevará a cabo en la Ciudad de Salta, en el mes de Octubre de 1980, en una Comisión Organizadora, integrada por una Comisión Honoraria y una Comisión Ejecutiva. La duración del VII Congreso será de cuatro (4) días hábiles. ....

**SEGUNDA:** La Comisión Organizadora tomará a su cargo, además de las inherentes a la organización del VII Congreso, la labor de gestionar la adhesión y apoyo de otros organismos públicos y privados, nacionales o internacionales que tengan interés o relación con la sistematización y desarrollo de los conocimientos referentes a la ciencia administrativa. ....

**TERCERA:** La Comisión Honoraria Organizadora estará integrada por el Señor Gobernador de la Provincia de Salta, el Señor Presidente del Instituto Nacional de la Administración Pública y el Señor Rector de la Universidad Nacional de Salta. Serán funciones de la Comisión Honoraria Organizadora dirigir y supervisar al más alto nivel las tareas asignadas a la Comisión Ejecutiva Organizadora, como asimismo, designar y remover a los funcionarios que integrarán esta última Comisión. ....

**CUARTA:** La Comisión Ejecutiva Organizadora estará formada por igual número de representantes de la Provincia de Salta, del Instituto Nacional de la Administración Públi-

ca y de la Universidad Nacional de Salta. Corresponde a la Comisión Ejecutiva Organizadora: .....

- 1º Ejecutar todas las tareas necesarias para organizar adecuadamente el VII Congreso Nacional de Administración Pública. ....
- 2º Elaborar y aprobar el Presupuesto de gastos y cálculos de recursos. ....
- 3º Velar por el exacto cumplimiento de las funciones asignadas a cada una de las partes contratantes, estando facultada si fuese necesario para encomendar otras tareas o proceder a la redistribución de las mismas. ....
- 4º Fijar el arancel que se cobrará a los participantes. ....
- 5º Aprobar la lista de invitaciones al Congreso. ....
- 6º Aprobar las respectivas solicitudes de inscripción. ....
- 7º Coordinar la actividad que les corresponde a cada una de las partes intervinientes en la Comisión Organizadora. ....
- 8º Aprobar los trabajos, ponencias, enmiendas y recomendaciones, antes de ser sometidos a la consideración del Congreso. ....
- 9º Realizar la publicación y difusión de los documentos aprobados por el Congreso y que reúnan los requisitos establecidos en el Reglamento General de los Congresos Nacionales de Administración Pública. ....

QUINTA: La Comisión Honoraria Organizadora y la Comisión Ejecutiva Organizadora tomarán sus decisiones por unanimidad de sus miembros. ....

SEXTA: El Instituto Nacional de la Administración Pública toma a su cargo:

- 1º Poner a disposición de la Comisión Organizadora los relatores necesarios para preparar los documentos preliminares y definitivos. ....
- 2º Coordinar a los relatores en la elaboración de los documentos preliminares y definitivos. ....
- 3º Imprimir y difundir los trabajos preliminares. ....
- 4º Confeccionar el respectivo distribuidor de invitaciones. ....
- 5º Cursar las respectivas invitaciones. ....
- 6º Recibir los trabajos, ponencias y enmiendas de los participantes al Congreso y girarlos a los relatores. ....
- 7º Recopilar, seleccionar y publicar los documentos finales del Congreso. ....
- 8º Mantener informadas a las partes de todas las actividades a su cargo. ....

SEPTIMA: La Universidad Nacional de Salta, se compromete a: .....

- 1º Proponer, conjuntamente con la Provincia, los relatores adjuntos. ....
- 2º Proponer participantes al Congreso. ....
- 3º Suministrar el personal auxiliar de apoyo administrativo que sea necesario para la realización del VII Congreso y para el funcionamiento de la Comisión Organizadora. ....

4º Mantener informada a las partes de todas las actividades a su cargo. ....

OCTAVA: La Provincia de Salta asume la obligación de: .....

- 1º Proporcionar las instalaciones, recursos humanos, mobiliario, equipo y demás útiles de oficina que sean necesarios para la realización del VII Congreso y para el funcionamiento de la Comisión Organizadora. ....
- 2º Proponer, conjuntamente con la Universidad Nacional de Salta, los relatores adjuntos. ....
- 3º Proponer participantes al Congreso. ....
- 4º Realizar la impresión y difusión de las comunicaciones y demás documentos que se produzcan durante el desarrollo del Congreso. ....
- 5º Hacer las reservas hoteleras correspondientes y programar la atención de los congresales durante los tiempos libres. ....
- 6º Prestar a los asistentes los servicios médicos de primeros auxilios. ....
- 7º Poner a disposición de las autoridades del Congreso los automotores y conductores para su movilidad. ....
- 8º Proporcionar, en caso necesario, el transporte para la movilidad de los participantes. ....
- 9º Tomar a su cargo las comunicaciones telefónicas, los gastos de papelería, distintivos, carpetas y franqueo que se utilicen en el Congreso. ....
- 10º Ofrecer a los participantes los agasajos de rigor. ....
- 11º Mantener informadas a las partes de todas las actividades a su cargo. ....

NOVENA: La Comisión Organizadora y el VII Congreso se regirán, en lo pertinente, por las normas establecidas en el Reglamento de los Congresos Nacionales de Administración Pública aprobado por el Instituto Nacional de la Administración Pública, como así también por la "Estructura y Metodología de los trabajos" y el temario, que como anexos forman parte integrante del presente. ....

En prueba de conformidad, se firman tres (3) ejemplares de un mismo tenor y a su solo efecto, en la Ciudad de Salta, Provincia del mismo nombre, a los seis (6) días del mes de junio del año mil novecientos ochenta. ....

ULLOA  
RABBONI  
GONZALEZ DEL PINO

## ESTRUCTURA Y METODOLOGIA DE LOS TRABAJOS

El Reglamento de los CONGRESOS NACIONALES DE ADMINISTRACION PUBLICA establece tres niveles de presentaciones por los participantes: trabajos, ponencias y enmiendas.

Resulta necesario desarrollar lo explicitado en tal reglamentación a fin de establecer con precisión la estructura y metodología básicas en orden a las cuales deberán formalizarse los trabajos.

En la redacción de los trabajos, los participantes se ajustarán al siguiente esquema básico:

- Introducción
- Desarrollo
- Proyecto de recomendación
- Bibliografía

Al respecto, deberán tomarse en cuenta las siguientes pautas:

- La introducción plantea el tema y los objetivos del trabajo de la forma más clara, precisa y somera posible, eludiendo tanto la extensión excesiva como las disgresiones retóricas.
- El desarrollo se concibe como la fundamentación lógica del trabajo, y puede incluir tres niveles sucesivos: el nivel de explicación, el nivel de discusión, y el nivel de demostración.
- El proyecto de recomendación debe resumir, en los considerandos, lo fundamental de lo expuesto en la demostración para extraer luego las conclusiones pertinentes, que, como el resto del trabajo, deben ser originales y constituir un aporte técnico-científico para el logro de los objetivos del Congreso. Si la índole del informe lo permite, de las conclusiones surgirán propuestas y aperturas, que se consignarán con brevedad y concisión.
- La bibliografía utilizada, actualizada y completa, servirá sólo de apoyo teórico, pues el requisito de originalidad de los documentos a presentar excluye la posibilidad de que el trabajo resulte un mero resumen bibliográfico.

Desagregando el esquema a partir de lo expuesto, la estructura del trabajo es la siguiente:

- Introducción
- Desarrollo
- Explicación

- Discusión
- Demostración
- Proyecto de recomendación
- Considerandos
- Conclusiones
- Propuestas
- Bibliografía

Los participantes podrán modificar parcialmente este esquema, lo que será aceptado siempre que se respete como condiciones inapelables, además de los requisitos expuestos en el Reglamento, la coherencia lógica, el equilibrio interno y la claridad expositiva.

La ponencia es toda proposición que tenga por objeto la adopción de una recomendación por parte del Congreso.

La enmienda trata de modificar total o parcialmente los proyectos de recomendación emanados de los trabajos o de las ponencias.

Las ponencias o enmiendas deberán acompañarse de un proyecto de recomendación que sintetizará en sus considerandos sus fundamentos y en la parte resolutive se concretarán las proposiciones o enmiendas propiciadas.

## VII CONGRESO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA

### LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

El concepto de eficiencia referido al sector público.

- 1- La capacitación de los agentes públicos orientada a mejorar la eficiencia de la administración.
  - Estrategias.
  - Modalidades.
- 2- Administración de los Recursos Humanos y su relación con la eficiencia de la Administración Pública.
  - Aspectos normativos.
  - Programación y desarrollo de Recursos Humanos.
  - Aspectos psicosociales y organizacionales.
- 3- Técnicas de planeamiento y estructura organizacional destinadas al mejoramiento de la eficiencia en la Administración Pública.

- División vertical y horizontal del trabajo.
  - Los niveles estratégicos, tácticos y operativos.
  - Centralización, descentralización y delegación.
  - Técnicas de planeamiento, programación y control.
- 4- Los sistemas de información y el mejoramiento de la eficiencia en la Administración Pública.
- Informática, sistemas y computación.
  - Innovación y uso de tecnologías de procesamiento.

#### **DESIGNACION DE LA COMISION EJECUTIVA ORGANIZADORA**

En la Ciudad de Salta, a los seis días del mes de junio del año mil novecientos ochenta, se reúne la Comisión Honoraria Organizadora del VII Congreso Nacional de Administración Pública, integrada por el Gobernador de la Provincia de Salta, Capitán de Navío (RE) Roberto Augusto ULLOA, el Presidente del Instituto Nacional de la Administración Pública, Dr. Rizieri A. RABBONI, y el Rector de la Universidad Nacional de Salta, Dr. Agustín GONZALEZ DEL PINO, a efectos de proceder a designar los integrantes de la Comisión Ejecutiva Organizadora, de acuerdo con lo previsto en el Convenio suscripto en el día de la fecha.

Acto seguido, se procede a designar los miembros titulares y adjuntos que integrarán la Comisión Ejecutiva Organizadora, cuyas funciones han sido determinadas en el Convenio suscripto por las autoridades mencionadas anteriormente en el día de la fecha, la que se compone de la siguiente manera: por la Provincia de Salta, el Dr. Sergio Roberto ALVARADO como miembro titular y el Cont. Jorge Ramón SANSBERRO como miembro adjunto; por el Instituto Nacional de la Administración Pública, el Dr. Eduardo S. BILOTTE como miembro titular y el Lic. Carlos Rafael MARTINEZ SARASOLA como miembro adjunto, y por la Universidad Nacional de Salta el Cont. Gustavo Enrique WIERNA como miembro titular y el Cont. Luis Alberto MARTINO como miembro adjunto.

Con destino a cada una de las partes intervinientes, se firman tres ejemplares de igual texto en la Ciudad y fecha mencionados.-

ULLOA  
RABBONI  
GONZALEZ DEL PINO

**LEY Nº 5.621**

**Aprobación del Convenio**

Salta, 29 de julio de 1980.

VISTO lo actuado en expediente Nº 10-03700/80 del Registro de la Gobernación y el Decreto Nacional Nº 877/80, en ejercicio de las facultades legislativas concedidas por la Junta Militar,

**EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE SALTA**

**SANCIONA Y PROMULGA CON FUERZA DE**

**L E Y :**

**ARTICULO 1º-** Apruébase el Convenio celebrado entre la Provincia de Salta, el Instituto Nacional de la Administración Pública y la Universidad Nacional de Salta, en fecha 6 de junio de 1980, que como ANEXO I, forma parte de la presente ley.

**ARTICULO 2º-** Téngase por Ley de la Provincia, cúmplase, comuníquese, insértese en el Registro Oficial y archívese.

ULLOA  
DAVIDS  
MULLER  
SOLA FIGUEROA  
ALVARADO

**RESOLUCION Nº 288/80**

**Aprobación del Convenio por la Universidad Nacional de Salta.**

Salta, 26 de junio de 1980.

**VISTO:**

Estas actuaciones relacionadas con el convenio suscripto el 6 del corriente mes entre la provincia de Salta, el Instituto Nacional de la Administración Pública y esta Universidad, sobre la organización del VII Congreso Nacional de Administración Pública que se efectuará en Salta en el mes de Octubre próximo; teniendo en cuenta que a tal fin se

procedió a designar la Comisión Ejecutiva Organizadora prevista en el referido documento, según consta en acta obrante a Fs. 51; atento que procede la aprobación de dicho convenio y en uso de las atribuciones conferidas por el artículo 48 de la Ley Nº 22.207,

## EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA

### RESUELVE:

ARTICULO 1º - Aprobar el convenio suscripto el 6 de junio en curso entre la Provincia de Salta, el Instituto Nacional de la Administración Pública y la Universidad, referente a la organización del VII Congreso Nacional de Administración Pública que tendrá lugar en esta ciudad en Octubre del corriente año, y que como anexo forma parte integrante de la presente resolución.

ARTICULO 2º - Dejar establecido que por parte de la Universidad han sido designados integrantes de la Comisión Ejecutiva Organizadora del aludido Congreso, los profesores Cont. Gustavo Enrique WIERNA y Cont. Luis Alberto MARTINO, como miembros titular y adjunto, respectivamente, conforme al acta de Fs. 51.

ARTICULO 3º - Hágase saber y siga a Dirección General de Administración para su toma de razón y demás efectos.

GONZALEZ DEL PINO

### RESOLUCION INAP Nº 035/80

#### Designación de Secretarios

Buenos Aires, 2 de mayo de 1980.

VISTO la realización del VII Congreso Nacional de Administración Pública, y

#### CONSIDERANDO:

Que de acuerdo con lo establecido por el Reglamento de los Congresos Nacionales de Administración Pública corresponde al Instituto, en su carácter de Secretaría Permanente, la designación de un Secretario Académico y un Secretario de Actas;

Por ello,

**EL DIRECTORIO DEL  
INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA**

**RESUELVE :**

**ARTICULO 1º** - Designar Secretario Académico del VII Congreso Nacional de Administración Pública, al Vocal del Directorio a cargo de la Dirección General de Capacitación, Lic. Carlos A. ASTI VERA, y Secretario de Actas al Director General de Investigaciones, Lic. Isidoro Luis FELCMAN.

**ARTICULO 2º** - Regístrese, comuníquese y archívese.

**RABBONI  
YOUNG  
NOE  
MICELE**

**DECRETO Nº 1569/80**

**Designación del Presidente del VII Congreso Nacional de Administración Pública.**

Salta, 7 de noviembre de 1980.

VISTO que entre los días 12 y 15 de noviembre próximo, tendrá lugar en esta ciudad el VII Congreso Nacional de Administración Pública, y

**CONSIDERANDO:**

Que de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 16º del Reglamento de los Congresos Nacionales de Administración Pública, corresponde a la Provincia sede de tal evento la designación del Presidente del mismo;

Que el Gobierno de la Provincia, teniendo en cuenta la vasta experiencia que en la función pública en general, y en la conducción y organización de este tipo de Congresos en particular, tiene el Sr. Presidente del Instituto Nacional de la Administración Pública, Dr. Rizieri Arturo Rabboni, le ha ofrecido a dicho funcionario la Presidencia del VII

Congreso Nacional de Administración Pública;

Que con fecha 3 de octubre del corriente año, el Dr. Rizieri Arturo Rabboni acepta el ofrecimiento que le fuera formulado;

Que en función de lo actuado corresponde instrumentar su designación;

Por ello,

## EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA

### DECRETA :

ARTICULO 1º . Designar Presidente del VII Congreso Nacional de Administración Pública, al Sr. Presidente del Instituto Nacional de la Administración Pública, Dr. Rizieri Arturo Rabboni.

ARTICULO 2º . El presente decreto será refrendado por el Sr. Ministro de Gobierno, Justicia y Educación y firmado por el Sr. Secretario General de la Gobernación y Sr. Secretario de Estado de Planeamiento.

ARTICULO 3º . Comunicar, publicar en el Boletín Oficial y archivar.

ULLOA  
DAVIDS  
MULLER  
ALVARADO  
SANSBERRO

## ADHESIONES

DECRETO N° 1310/80

Declárase de interés provincial el VII Congreso Nacional de la Administración Pública.

Salta, 23 de Septiembre de 1980.

VISTO las presentes actuaciones, mediante las cuales la Comisión Ejecutiva organizadora del VII Congreso Nacional de Administración Pública, solicita se declare de inte-

rés provincial al mismo; y

**CONSIDERANDO:**

Que el citado Congreso, se realizará en esta ciudad entre los días 12 y 15 de noviembre del corriente año, organizado por el Instituto Nacional de la Administración Pública, en su carácter de Secretaría Permanente, conjuntamente con el Gobierno de la Provincia y la Universidad Nacional de Salta;

Que dada la importancia del mismo, no sólo por tratarse de un acontecimiento de carácter nacional, sino también por la relevancia de los temas a desarrollarse, los que constituirán un aporte significativo para el perfeccionamiento de la Administración Pública, se considera conveniente declararlo de interés provincial;

Por ello,

**EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA**

**DECRETA:**

**ARTICULO 1º** .- Declárase de interés provincial el VII Congreso Nacional de Administración Pública, que se realizará en esta ciudad, entre los días 12 y 15 de noviembre del corriente año.

**ARTICULO 2º** .- El presente decreto será refrendado por el señor Ministro de Gobierno, Justicia y Educación y firmado por el señor Secretario General de la Gobernación.

**ARTICULO 3º** .- Comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial y archívese.

**ULLOA  
DAVIDS  
ALVARADO**

**DECRETO Nº 6262/80**

**Declárase de interés provincial el VII Congreso Nacional de Administración Pública.**

Córdoba, 18 de Septiembre de 1980.

**VISTO:** La invitación cursada por el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) para que la Provincia participe en el "VII Congreso Nacional de Administración Pública", a realizarse entre los días 12 y 15 de noviembre del corriente año en la Ciudad de Salta.

**Y CONSIDERANDO:**

Que tal evento constituye un aporte de significativa importancia para el perfeccionamiento de la Administración Pública, conforme a la temática y al material informativo remitido por el INAP;

Que se estima de particular interés y utilidad la participación activa de profesionales y técnicos a nivel provincial, a fin de que recepten nuevas orientaciones que coadyuven al mejoramiento en el nivel de desempeño de sus funciones y en el de su personal dependiente;

Que se hace necesario y conveniente coordinar y centralizar las acciones previas en la preparación de trabajos y ponencias que puedan presentarse por parte de la Provincia a dicho Congreso, propendiendo a la unificación de criterios y concentración de esfuerzos y recursos en tal sentido, para su mejor aprovechamiento;

Que la Secretaría de Estado de Planeamiento tiene asignada la responsabilidad de coordinar acciones con el Instituto Nacional de la Administración Pública (Decreto Nº 5736/80), en el marco del Sistema Nacional de Investigación Administrativa y Organizacional en Administración Pública (SNIAP);

Por ello,

**EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA**

**DECRETA :**

**ARTICULO 1º .-** DECLARASE de interés provincial al "VII Congreso Nacional de Administración Pública", que se realizará entre los días 12 y 15 de noviembre del año en

curso en la Ciudad de Salta, y que cuenta con el auspicio del Gobierno de dicha Provincia, del Instituto Nacional de la Administración Pública y la Universidad Nacional de Salta.

ARTICULO 2º .- AUTORIZASE a la Secretaría de Estado de Planeamiento para que asuma -por intermedio de la Dirección de Organización y Métodos de su dependencia y en coordinación con la Dirección General de Personal- todo lo conducente a asegurar la participación de representantes de los organismos de la Administración Pública Provincial, que por la naturaleza de sus funciones se encuentren relacionados con la problemática del estudio y la modernización administrativa.

ARTICULO 3º .- DISPONESE que la Secretaría de Estado mencionada efectúe la más amplia y oportuna publicidad y divulgación de los requisitos necesarios para participar en dicho evento, invitando a los organismos públicos provinciales para que hagan llegar sus sugerencias y aportes en la materia, quedando facultada, además, para proponer a la Secretaría General de Coordinación y Programación los trabajos, ponencias, y la designación de los funcionarios que estime conveniente y/o necesario que participen en calidad de representantes del Gobierno de la Provincia.

ARTICULO 4º .- DISPONESE que todas las áreas dependientes del Gobierno Provincial -incluyendo organismos descentralizados y entes autárquicos, bancos oficiales y la Empresa Provincial de Energía de Córdoba- canalicen a través de la Secretaría de Estado de Planeamiento, sus solicitudes de participación, presentación de trabajos, ponencias y demás asuntos relacionados con la materia, a los efectos previstos en el artículo 3º.

ARTICULO 5º .- ESTABLECESE que los funcionarios que se postulen para concurrir y participar en el VII Congreso Nacional de Administración Pública, presenten a la Secretaría de Estado de Planeamiento antes del día 30 de septiembre de 1980, los trabajos o ponencias a sostener en el evento, a fin de su activa y provechosa participación.

ARTICULO 6º .- La Secretaría de Estado de Planeamiento establecerá las comunicaciones y contactos que fueren necesarios a nivel de los organismos auspiciadores, a efectos de recabar información, coordinar actividades, y efectuar sugerencias que puedan coadyuvar al mejor logro de los objetivos y finalidades del Congreso.

ARTICULO 7º .- El presente Decreto será refrendado por el señor Ministro de Gobierno y firmado por el señor Secretario General de Coordinación y Programación.

ARTICULO 8º .- PROTOCOLICESE, dése a la Secretaría de Estado de Planeamiento, a

la Dirección General de Personal, comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial y archívese.

SIGWALD  
GONZALEZ  
AVALOS

## **RESOLUCION N° 487/80**

### **Adhesión al VII Congreso Nacional de Administración Pública.**

Buenos Aires, 17 de Septiembre de 1980.

VISTO el Expediente N° 2254/80/SEM., en el cual obra la invitación para asistir al VII Congreso Nacional de Administración Pública, que se llevará a cabo en la Ciudad de Salta entre los días 12 y 15 de noviembre próximo.

#### **CONSIDERANDO:**

Que conforme se menciona a Fs.1, dicho Congreso fue autorizado mediante Decreto N° 1091/80 y es organizado por el Instituto Nacional de la Administración Pública;

Que resulta procedente designar a los funcionarios de esta jurisdicción que participen en el citado Congreso;

Por ello,

#### **EL SECRETARIO DE ESTADO DE MINERIA**

#### **RESUELVE:**

ARTICULO 1°.- Adherir al VII Congreso Nacional de Administración Pública, que se realizará en la Ciudad de Salta entre los días 12 y 15 de noviembre próximo.

ARTICULO 2°.- Designar al señor Director General de Administración, Categoría 24 D. Alejandro Antonio DEGAUDENZI y al señor Coordinador General, Categoría 23 de la Dirección General de Control de Gestión D. Omar Vicente FRUGONI para que en representación de esta Secretaría de Estado participen del Congreso mencionado en el artículo 1° , en calidad de Miembro Plenario Representante.

**ARTICULO 3º** .- El gasto que origine la presente en concepto de inscripción se atenderá con cargo a: Programa 001-1220-250.

**ARTICULO 4º** .- Remítase copia de la presente al Instituto Nacional de la Administración Pública -Secretaría Permanente-.

**ARTICULO 5º** .- Regístrese, notifíquese a los funcionarios designados, comuníquese y archívese.

**PUCA PROTA**

**RESOLUCION INAP Nº 025/80**

**Aprobación del Reglamento de los Congresos Nacionales de Administración Pública .**

Buenos Aires, 20 de marzo de 1980

VISTO la realización del VII Congreso Nacional de Administración Pública, prevista en principio para el corriente año, y

**CONSIDERANDO:**

Que de la experiencia recogida durante la realización del Congreso realizado en el año 1978, ha surgido la necesidad de una actualización de la Reglamentación que regula el desarrollo de estos eventos;

Por ello,

**EL DIRECTORIO DEL  
INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA  
RESUELVE :**

**ARTICULO 1º**.- Aprobar el Reglamento de los Congresos Nacionales de Administración Pública, cuyo texto se anexa a la presente.

**ARTICULO 2º**.- Dejar sin efecto las Resoluciones Nros. 066/77 y 039/78.

ARTICULO 3º.- Regístrese, comuníquese y archívese.

RABBONI  
YOUNG  
NOE  
MICELE

## REGLAMENTO DE LOS CONGRESOS NACIONALES DE ADMINISTRACION PUBLICA

### CAPITULO I

#### DE LOS PROPOSITOS Y DE LA PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES

##### Objetivos

ARTICULO 1º.- Los Congresos Nacionales de Administración Pública tienen el propósito de contribuir al perfeccionamiento del Sector Público a fin de mejor satisfacer las necesidades de la comunidad, tanto en el orden Nacional, Provincial como Municipal. A tal efecto promoverán el estudio y análisis de los problemas fundamentales de la administración, facilitando:

- a) La puesta al día de los temas propuestos a estudio, recogiendo los últimos avances registrados en los trabajos producidos y en las reuniones celebradas con ese fin (Congresos, Jornadas, Seminarios, etc.).
- b) El intercambio de conocimientos, experiencias y documentación entre especialistas.

Asimismo, aportarán los lineamientos generales para colaborar en los procesos de información e implantación de programas de reforma administrativa y de desarrollo económico y social, de capacitación y perfeccionamiento de los agentes del sector público y de investigación administrativa y organizacional en Administración Pública, para todo el territorio Nacional.

### CAPITULO II

#### DE LAS FUNCIONES PERMANENTES

#### De la Secretaría Permanente

ARTICULO 2º.- La Secretaría Permanente de los Congresos Nacionales de Administración Pública será desempeñada por el Instituto Nacional de la Administración Pública, conforme lo establece el Artículo 1º del Decreto N° 1845/76 y tendrá a su cargo la organización y realización de los mismos.

#### Del Reglamento y aplicación de las recomendaciones

ARTICULO 3º.- El presente Reglamento sólo podrá ser modificado total o parcialmente por la Secretaría Permanente. Asimismo, dicha Secretaría tratará que las recomendaciones aprobadas por los Congresos sean aplicadas en los ámbitos que corresponda. También tendrá a su cargo la tramitación, archivo y custodia de la documentación relacionada con dichos eventos.

#### Fecha, lugar y temario de los Congresos

ARTICULO 4º.- Los Congresos Nacionales de Administración Pública se celebrarán por lo menos cada dos (2) años. El Instituto Nacional de la Administración Pública, en su carácter de Secretaría Permanente propondrá al Poder Ejecutivo la fecha y el lugar en que habrá de celebrarse cada una de las reuniones y fijará los temarios respectivos. Para tal determinación deberá tener en cuenta el estado actual de la problemática en Administración Pública y atenderá las propuestas que formulen las instituciones, especialistas y expertos en la disciplina.

### CAPITULO III

#### DE LAS TAREAS PRELIMINARES A LA CONSTITUCION DEL CONGRESO

##### Delegación de tareas

ARTICULO 5º.- La Secretaría Permanente podrá delegar la organización de los Congresos en un organismo nacional, provincial, municipal o en una entidad privada de reconocida especialización y actuación en la materia.

##### De la Comisión Organizadora

ARTICULO 6º.- Sin perjuicio de lo dispuesto por el artículo 5º del presente Reglamento, la Secretaría Permanente podrá constituir una Comisión Organizadora en el lugar que se haya elegido como sede, con las funciones que se precisarán.

## Designación de Relatores y Secretarios

ARTICULO 7º.- La Secretaría Permanente designará Relatores, titulares y adjuntos, para tratar los temas principales o subtemas. Asimismo, designará un Secretario Administrativo y un Secretario de Actas.

## Funciones de los Relatores

ARTICULO 8º.- Las funciones de los Relatores consistirán, respecto de cada tema:

- a) En la producción de un documento preliminar relativo a la puesta al día del tema y la relación de la bibliografía actualizada atinente al mismo.
- b) En la elaboración de un documento que contenga: un estudio de los trabajos presentados determinando si ellos se ajustan al tema fijado y si son originales e inéditos, y un juicio sobre el valor técnico científico de los mismos.
- c) En la elaboración de un documento que contenga un estudio y un juicio de valor sobre las enmiendas presentadas y su compatibilización con el trabajo original, en los casos en que expresamente lo requiera la Secretaría Académica.
- d) Las comprendidas en el artículo 19, inciso 3º.

## De los Secretarios

ARTICULO 9º.- Son obligaciones del Secretario de Actas:

- a) Recibir las comunicaciones dirigidas al Congreso o a sus autoridades, poniéndolas en conocimiento de éstas, clasificarlas, preparar el despacho y organizar el archivo de toda la documentación relacionada con el Congreso.
- b) Citar a los participantes a las sesiones.
- c) Redactar las actas de las sesiones del modo más exacto posible y refrendar la firma del Presidente.
- d) Dirigir y supervisar al personal administrativo asignado al Congreso.
- e) Asistir al Presidente del Congreso en el Desarrollo de las Jornadas.

ARTICULO 10º.- Son obligaciones del Secretario Académico:

- a) La clasificación y custodia de los trabajos presentados al Congreso.
- b) La reproducción y distribución de los documentos de trabajo, informes y resoluciones del Congreso.
- c) Coordinar las actividades del Congreso.
- d) Disponer las impresiones y publicaciones que correspondan.
- e) Asistir al Presidente del Congreso en el Desarrollo de las Jornadas.

De los participantes

ARTICULO 11º.- Los participantes de los Congresos Nacionales de Administración Pública tendrán las siguientes categorías:

- a) Autoridades.
- b) Miembros honorarios.
- c) Invitados especiales.
- d) Miembros plenarios: Serán los funcionarios de la Administración Pública Nacional, Provincial y Municipal, Empresas y Organismos del Estado de cualquiera de sus poderes y en todos sus niveles, docentes universitarios o de institutos superiores de enseñanza de nivel terciario, como asimismo los especialistas de instituciones privadas y expertos interesados en las actividades de los Congresos. Estarán divididos en dos categorías:
  - 1) Plenarios representantes: serán aquellos participantes que asistan en representación de la institución a que pertenezcan, y actúen en nombre de la misma.
  - 2) Plenarios personales: serán aquellos presentados por una institución de las antes mencionadas, la que avalará su carácter de especialistas en la materia, pero que actuarán en nombre propio. Están incluidos dentro de este grupo los invitados, los expertos y especialistas interesados que concurran por sí, y cuya incorporación haya sido aceptada.

- e) Miembros Corresponsales: aquellos que habiendo sido inscriptos, envíen trabajos de acuerdo al temario propuesto y no asistan personalmente.
- f) Miembros adherentes: aquellas instituciones o personas que, no asistiendo al Congreso ni habiendo enviado trabajos, expresen su adhesión al mismo.

#### Invitación a participar en el Congreso

ARTICULO 12º.- La Secretaría Permanente cursará las invitaciones con anticipación suficiente, indicando lugar y fecha de la reunión y temario a tratar.

#### Inscripción de los participantes

ARTICULO 13º.- Las solicitudes de inscripción de participantes y las comunicaciones de designación de representantes de instituciones públicas o privadas, deberán ser enviadas a la Secretaría Permanente con una anticipación no menor de cuarenta y cinco (45) días corridos a la fecha de iniciación del Congreso. Quedarán sujetas a la aprobación de la Secretaría Permanente las solicitudes de inscripción de los expertos o especialistas que concurren por sí, o en representación o avalados por instituciones privadas. Vencido el plazo señalado anteriormente, la inscripción del participante se efectuará en forma condicional y su confirmación estará sujeta a las posibilidades de la organización. La inscripción en el Congreso implica el conocimiento y aceptación del presente reglamento.

#### Comunicación del documento preliminar

ARTICULO 14º.- Una vez aceptadas las inscripciones de los participantes, les será remitido el documento preliminar producido por los Relatores. Esta remisión se efectuará con una anticipación mínima de quince (15) días corridos a la fecha de iniciación del Congreso.

#### De la presentación de los trabajos

ARTICULO 15º.- Los participantes podrán presentar trabajos sobre cualquiera de los puntos del temario aprobado, con una anticipación de cuarenta y cinco (45) días corridos a la fecha de iniciación del Congreso. Vencido ese plazo los trabajos serán recibidos en forma condicional y su consideración quedará supeditada a las posibilidades de la Secretaría Permanente. Sólo serán admitidos los directamente relacionados con el temario, que sean originales e inéditos y constituyan un aporte técnico y científico para el logro de los objetivos del

Congreso.

Los trabajos culminarán en proyectos de recomendación redactados en forma tal que expresen sus fundamentos en una serie de considerandos y las conclusiones o proposiciones en una parte resolutive breve y concreta.

En todos los trabajos se indicará expresamente en el encabezamiento el tema al que se refiera.

La documentación deberá presentarse por triplicado, acompañada de una breve síntesis. Los trabajos presentados estarán a disposición de los participantes en la sede del Congreso. Aquellos autores interesados en su difusión deberán remitir las copias pertinentes para su distribución.

## CAPITULO IV

### DEL CONGRESO

De las autoridades y sus funciones

ARTICULO 16º.- La Mesa Directiva del Congreso estará constituida por las siguientes autoridades:

- a) Un Presidente.
- b) Un Vicepresidente 1º.
- c) Un Vicepresidente 2º.
- d) Tres Vocales.

El Presidente será designado por el Gobierno de la Provincia sede del Congreso; en caso de realizarse en la Capital Federal será designado por la autoridad que se determine. Los Vicepresidentes 1º y 2º y los tres Vocales de la Mesa Directiva serán designados por mayoría de votos de los miembros presentes y votantes.

La Mesa Directiva asistirá al Presidente en todo lo referente al ejercicio de sus funciones. Hasta tanto se designen las autoridades del Congreso, la sesión inaugural será presidida por el titular de la Secretaría Permanente, o por la persona que esta Secretaría designe a tal efecto.

ARTICULO 17º.- Los Vicepresidentes 1º y 2º, por su orden, sustituirán al Presidente en caso de ausencia o impedimento de éste.

## Atribuciones del Presidente

ARTICULO 18º.- Son atribuciones del Presidente:

- a) Cumplir y hacer cumplir el presente Reglamento.
- b) Fijar el orden del día.
- c) Declarar iniciadas las sesiones, pasar a cuarto intermedio y levantarlas.
- d) Dirigir las sesiones.
- e) Velar por el mantenimiento del orden durante las sesiones.
- f) Autenticar con su firma las actas de las sesiones.

## De la actividad del Congreso

ARTICULO 19º.- Las reuniones del Congreso se realizarán mediante sesiones plenarias y sesiones de comisión. La reunión de apertura se iniciará en el día y hora fijados en la convocatoria.

- 1) Organización de las tareas: El Congreso realizará su labor general y específica, a través de la siguiente organización:
  - a) Plenarios.
  - b) Comisiones de Trabajo.
- 2) De los Plenarios: Se realizarán plenarios, con motivo de la apertura de las reuniones y también en oportunidad de la finalización de las mismas.  
Las sesiones plenarias inaugurales estarán destinadas a actividades tales como discursos de apertura, designación de autoridades, instrucciones sobre formación y actividades de comisiones de trabajo, información general y demás instrucciones destinadas a los participantes.  
Las sesiones plenarias de clausura estarán dedicadas a la exposición de los despachos de las comisiones de trabajo a cargo de los Relatores y a los discursos de clausura del Congreso.
- 3) De las comisiones de trabajo: cada tema específico del temario general podrá consti-

tuirse en objeto de tratamiento particular para una comisión de trabajo. La Secretaría Permanente determinará el número de comisiones y designará sus Relatores. Los participantes procederán a inscribirse en la comisión que deseen, según sus preferencias o especialidad técnica.

Una vez constituida, cada comisión designará de entre sus miembros un Presidente y un Secretario, quienes tendrán a su cargo, con la colaboración de los relatores, la coordinación de toda actividad que ella desarrolle, así como la elaboración de la documentación que la misma produzca. Los relatores, deberán exponer en la reunión plenaria el despacho de la respectiva comisión.

#### Cuestiones a estudio

**ARTICULO 20º.-** Sólo los trabajos, ponencias, enmiendas y recomendaciones que hayan sido presentados con arreglo a las normas de este Reglamento, serán sometidos a consideración del Congreso, por intermedio de las Comisiones constituidas al efecto. El resultado de las deliberaciones o debates en las respectivas comisiones se concretará en las conclusiones que los relatores expondrán en la sesión plenaria.

**ARTICULO 21º.-** Los trabajos, ponencias, enmiendas y recomendaciones no serán sometidos a votación en las sesiones plenarias, en las cuales solamente se dará lectura a las conclusiones de las respectivas comisiones.

#### Ponencias y enmiendas

**ARTICULO 22º.-** Los participantes podrán presentar por escrito ponencias o enmiendas, referidas a cualquiera de los puntos del temario o de los trabajos presentados, las que serán giradas para su consideración a las comisiones respectivas por la Secretaría Académica. Enmienda: es toda modificación a un trabajo o recomendación que se encuentre a consideración del Congreso. Ponencia: es una comunicación o propuesta sobre una cuestión concreta relacionada con las actividades del Congreso.

#### De las votaciones

**ARTICULO 23º.-** Para la elección de autoridades en la sesión plenaria inaugural y para adoptar decisiones dentro de las respectivas comisiones, las votaciones se llevarán a cabo de acuerdo a lo establecido en los artículos siguientes.

**ARTICULO 24º.-** Los miembros plenarios representantes tendrán derecho a un voto, debiendo unificar personería cuando concurrieran al Congreso más de una persona en estas condiciones y pertenecieran a una misma entidad u organismo. En este caso la en-

tividad u organismo mandante tendrá derecho a un voto. Este voto será emitido en todos los casos por la persona que la delegación designe a tal fin.

Los miembros plenarios personales tendrán derecho a un voto, aun cuando fueran varios los presentados por una misma institución.

Ningún miembro plenario podrá representar a más de un organismo o institución.

ARTICULO 25º.- Las votaciones del Congreso se harán levantando la mano, pero podrá disponerse votación nominal si hubiere dificultades o dudas sobre el resultado de la misma.

Las decisiones se tomarán por mayoría de votos de los participantes presentes y votantes. Los que se abstengan de votar no serán considerados como votantes. Anunciado el comienzo de la votación, nadie podrá interrumpirla hasta que se haya concluido.

## CAPITULO V

### De la memoria del Congreso

ARTICULO 26º.- Sólo serán publicados por los Congresos Nacionales de Administración Pública aquellos trabajos originales e inéditos que, a criterio de la Secretaría Permanente, constituyan un aporte científico y técnico a las materias incluidas en el temario.

## **COMISION ORGANIZADORA**

### **COMISION ORGANIZADORA HONORARIA**

Cap. de Nav. D. ROBERTO AUGUSTO ULLOA  
Gobernador de la Provincia de Salta

Dr. D. RIZIERI A. RABBONI  
Presidente del Instituto Nacional de la Administración Pública

Dr. D. AGUSTIN GONZALEZ DEL PINO  
Rector de la Universidad Nacional de Salta

### **COMISION ORGANIZADORA EJECUTIVA**

#### *Miembros Titulares:*

Dr. D. SERGIO ROBERTO ALVARADO  
Secretario General de la Gobernación de la Provincia de Salta

Dr. D. EDUARDO S. BILOTTE  
Instituto Nacional de la Administración Pública

Cont. D. GUSTAVO ENRIQUE WIERNA  
Universidad Nacional de Salta

#### *Miembros Adjuntos:*

Cont. D. Jorge R. SANSBERRO  
Secretario de Estado de Planeamiento de la Provincia de Salta

Lic. D. CARLOS R. MARTINEZ SARASOLA  
Instituto Nacional de la Administración Pública

Cont. D. LUIS ALBERTO MARTINO  
Universidad Nacional de Salta

## AUTORIDADES DEL CONGRESO

### AUTORIDAD HONORARIA

Cap. de Nav. D. GUILLERMO J. DICKSON  
Subsecretario de la Función Pública de la Presidencia de la Nación

### INVITADO ESPECIAL

Dr. D. LUIS FERNANDO CRESPO MONTES  
Secretario General para la Administración Pública del Gobierno Español

### MESA DIRECTIVA

*Presidente:* Dr. D. RIZIERI A. RABBONI.  
Presidente del Instituto Nacional de la Administración Pública

*Vicepresidente Primero:* Dr. D. SERGIO ROBERTO ALVARADO  
Secretario General de la Gobernación de la Provincia de Salta

*Vicepresidente Segundo:* Tcnl. D. RAUL ALBERTO QUEVEDO ROJO  
Secretario de Estado de Planeamiento de la Provincia de Córdoba

*Vocal Primero:* Lic. D. JOSE MARIA FERRO  
Secretario de Estado de Planeamiento de la Provincia de Santa Cruz

*Vocal Segundo:* Lic. D. EDUARDO MAESTRO  
Universidad Nacional de Salta

*Vocal Tercero:* Cap. de Nav. D. AITEL ZANUTIGH  
Director General de la Unidad Sectorial de la Reforma Administrativa del  
Ministerio de Bienestar Social de la Nación

*Secretario Académico:* Lic. D. CARLOS A. ASTI VERA  
Vocal del Directorio a/c de la Dirección General de Capacitación del  
Instituto Nacional de la Administración Pública

*Secretario de Actas:* Lic. D. ISIDORO L. FELCMAN  
Director General de Investigaciones del Instituto Nacional de la Adminis-  
tración Pública

## AUTORIDADES DE LAS COMISIONES

### *Comisión Nº 1*

**Presidente:** Sr. D. RENE FERNANDO SOTO  
Director General de Administración del Ministerio de Gobierno de la  
Provincia de Salta

**Secretario:** Prof. D. JUAN JOSE FLESCA  
Asesor Técnico de la Dirección General de Capacitación del Instituto  
Nacional de la Administración Pública.

### *Comisión Nº 2*

**Presidente:** Cnl. D. JORGE OSVALDO CUSELL  
Director General del Servicio Civil de la Subsecretaría de la Función Pública  
de la Presidencia de la Nación

**Secretaria:** Sra. Da. MIRTA CHILO DE CORTES  
Directora General de Administración de Personal de la Provincia de Salta.

### *Comisión Nº 3*

**Presidente:** Cont. D. RAUL HORACIO URTIZBEREA  
Subsecretario de Organización Administrativa de la Provincia del Chaco.

**Secretario:** Cont. D. NORBERTO ANTONIO FERREYRA  
Contador Auditor de la Subsecretaría de Organización Administrativa de la  
Provincia del Chaco.

### *Comisión Nº 4*

**Presidente:** Cap. de Frag. D. JORGE PEDRO BRUNIARD  
Director General del Registro Automático de Datos de la Subsecretaría de  
la Función Pública de la Presidencia de la Nación.

**Secretaria:** Lic. Da. MARTA CAMPESINO DE RINALDI  
Jefe del Sector Desarrollo Pedagógico de la Dirección General de Capacita-  
ción del Instituto Nacional de Administración Pública.

## TEMARIO Y RELADORES

### TEMA Nº 1

**LA CAPACITACION DE LOS AGENTES PUBLICOS ORIENTADA A MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION. ESTRATEGIAS. MODALIDADES.**

*Relator Titular:* Lic. Da. CRISTINA SERO DE BOTTINELLI  
Instituto Nacional de la Administración Pública.

*Relator Adjunto:* Cont. D. ENRIQUE GUSTAVO WIERNA  
Universidad Nacional de Salta.

### TEMA Nº 2

**ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA. ASPECTOS NORMATIVOS. PROGRAMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. ASPECTOS PSICOSOCIALES Y ORGANIZACIONALES.**

*Relator Titular:* Dra. Da. MARTA E. TORRELLAS LAFUENTE  
Dirección General de Servicio Civil - Subsecretaría de la Función Pública . Secretaría General . Presidencia de la Nación.

*Relator Adjunto:* Cont. D. HUGO IBARRA  
Tribunal de Cuentas de la Provincia de Salta.

### TEMA Nº 3

**TECNICAS DE PLANEAMIENTO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESTINADAS AL MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA. DIVISION VERTICAL Y HORIZONTAL DEL TRABAJO. LOS NIVELES ESTRATEGICOS , TACTICOS Y OPERATIVOS. CENTRALIZACION, DESCENTRALIZACION Y DELEGACION. TECNICAS DE PLANEAMIENTO, PROGRAMACION Y CONTROL.**

*Relator Titular:* Lic. D. JOSE LUIS TESORO  
Instituto Nacional de la Administración Pública.

*Relator Adjunto:* Lic. D. LUIS ALBERTO MARTINO  
Universidad Nacional de Salta.

### TEMA Nº 4

**LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y EL MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA. INFORMATICA, SISTEMAS Y COMPUTACION. INNOVACION Y USO DE TECNOLOGIAS DE PROCESAMIENTO.**

*Relator Titular:* Lic. D. JORGE HORACIO NANCLARES  
Subsecretaría de Informática de la Secretaría de Estado de Planeamiento. Presidencia de la Nación.

*Relator Adjunto:* Cont. D. MANUEL EDUARDO GORJON  
Secretaría de Estado de Planeamiento de la Provincia de Salta.

## ACTO INAUGURAL

### DISCURSO PRONUNCIADO POR EL SEÑOR PRESIDENTE DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA DR. D. RIZIERI A. RABBONI

En mi carácter de Presidente del Instituto Nacional de la Administración Pública constituye un motivo de satisfacción especial y un alto honor participar en la inauguración de las sesiones de este VII Congreso Nacional de Administración Pública.

Ante todo deseo expresar el agradecimiento del INAP al Gobierno de la Provincia de Salta y a las autoridades de la Universidad Nacional de Salta, por la capacidad y voluntad puestas de manifiesto en el trabajo conjunto que ha culminado en esta magnífica realidad que hoy nos congrega.

Igualmente corresponde destacar la colaboración de los gobiernos de las demás provincias argentinas que, consultados oportunamente por el INAP acerca de la metodología de trabajo adecuada para el desarrollo de estos congresos, respondieron formulando opiniones que dieron origen al nuevo Reglamento de los Congresos Nacionales de Administración Pública, en el cual se ha tratado de compatibilizar las ideas comunes en los aspectos fundamentales.

A todos ellos, organizadores y colaboradores, nuestro más profundo reconocimiento.

Asimismo, quiero señalar especialmente la presencia en este acontecimiento, como invitado especial, del Señor Secretario General para la Administración Pública de la Presidencia del Gobierno de España, que en su momento fuera eficiente colaborador con nuestro país como experto del Proyecto de las Naciones Unidas con el INAP. Le damos la bienvenida y le expresamos nuestros mayores deseos de una feliz estadía en nuestra Patria.

Todos conocemos la importancia de los congresos nacionales de Administración Pública. A través de 26 años transcurridos desde la realización del primero, pueden caracterizarse como las instancias que han constituido un espacio privilegiado para la expresión de las necesidades del Sector Público y sus propuestas de solución.

Esta importante misión fue sistematizada en su cumplimiento desde 1976. A partir de la designación de la actual Secretaría Permanente de los Congresos Nacionales de Administración Pública, por Decreto N° 1845 de agosto de ese año, del Poder Ejecutivo Nacional, su organización y realización se estableció en lapsos de dos años entre uno y otro. Ello contribuyó sustancialmente a que los aportes técnicos y recomendaciones generales y específicas de los Congresos asumieran el carácter de actualización que requiere toda acción relevante para la modernización del Sector Público que

deseo implementarse.

En este marco deben considerarse los resultados de los V y VI congresos, de 1976 y 1978, respectivamente, así como también los que podemos presumir arrojará este VII Congreso, dado el número y nivel calificado de los funcionarios inscriptos, y de los trabajos presentados.

Aspiramos a que estos resultados sean un reflejo fiel de la actual etapa histórica de nuestra Administración Pública, que se encuentra en pleno desarrollo del proceso de reforma administrativa. Diversos indicadores así lo manifiestan:

—El Sistema Nacional de la Reforma Administrativa está culminando la implementación de su Plan de Tareas octubre 1979-marzo 1981.

—Puede hablarse de realizaciones concretas en materia de modernización del Sector Público, en el ámbito nacional. Leyes y decretos correspondientes ya están en vigencia.

—La información permanente que coordina INAP a través de los Sistemas Nacionales de Capacitación y de Investigaciones Administrativas indica la existencia de procesos de reforma administrativa en el ámbito de muchas provincias y municipios, con la sanción de los instrumentos legales que optimizan su marco de aplicación.

Estas realidades nos permiten ser optimistas en relación con la dinámica de nuestra Administración Pública en general. Y buena demostración de la validez de ese sentimiento lo constituye el hecho de que este Congreso ha congregado a más de 400 inscriptos y 50 trabajos presentados. El interés por el destino que aguarde a la Administración del Estado es ya un elemento de la reforma administrativa. Y tales niveles cuantitativos y cualitativos de este Congreso son una expresión de esa expectativa modernizadora.

En este sentido una tarea de indudable importancia la constituye la determinación de ámbitos conceptuales prioritarios para el perfeccionamiento administrativo. Esta necesidad estuvo presente en todo momento durante el período de organización del VII Congreso. Y de esa consideración especial de prioridades surgió el temario adoptado finalmente, que consagra a la eficiencia del Sector Público como convocatoria fundamental de este encuentro.

Creo representar el sentimiento colectivo que nos anima cuando los exhorto a que todos nuestros esfuerzos durante estas jornadas de labor estén orientados a lograr aportes para el acrecentamiento de la eficiencia en la gestión administrativa. La imagen - objeto de la eficiencia debe ser una realidad concreta, cotidiana, en el desarrollo de las tareas del Estado. Ella no es un fin en sí misma, pero se convierte en un medio de indudable importancia en todo proceso de transformación de la Administración Pública.

En este sentido debe afirmarse una vez más que la Administración Pública es un

instrumento al servicio de los grandes objetivos de la comunidad, y es en pos de ellos que debe orientar - sin lugar a dudas- todas sus actividades. Es sólo a partir de allí donde los valores de eficiencia cobran decidida importancia, pues ellos son los que, subordinados a la existencia de objetivos comunitarios deseados, permiten un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Pero la eficiencia así concebida debe entenderse inscrita en el marco de lo que ha sido siempre principio rector de los Congresos Nacionales de la Administración Pública, en cualquiera de sus ediciones: la jerarquía que el hombre asume en la vida de la Administración Pública. Los temas de este Congreso que concitarán la atención de los participantes serán indudablemente una manifestación de esa premisa que, por lo demás, caracteriza a la bibliografía actual en la materia. La administración de recursos humanos; las técnicas de planeamiento, programación y control; los sistemas de información, deben ser todos buenos instrumentos para que el agente pueda desempeñar adecuadamente su rol sustancial: ser el protagonista principal del quehacer administrativo.

Para nosotros, entonces, nuestro concepto de eficiencia para la reforma administrativa está íntimamente vinculado con el desempeño del funcionario público como expresión de un valor intangible que nos guía: la técnica debe estar al servicio del hombre y no a la inversa.

Las políticas actuales de capacitación e investigación en el Sector Público, igualmente lo determinan. De allí que presumimos que los resultados de este Congreso relativos a formación y desarrollo de los recursos humanos se constituirán en una contribución a la continuidad de esos designios.

Hemos consignado la necesidad, que percibimos, de interacción entre la reforma administrativa y la eficiencia, a partir del funcionario público como fundamento de ambos. Debemos señalar ahora la importancia que asume el tema de la carrera administrativa, para que todos aquellos accionen realmente como un sistema.

Esta es otra de las características que pueden destacarse de los procesos actuales de modernización del Sector Público. De una forma u otra, tanto los instrumentos legales vigentes en cuanto a eficacia y eficiencia de la Administración del Estado como los planes en curso en el mismo sentido, manifiestan la impronta de la carrera administrativa como objetivo estabilizador de permanencia de los logros.

Es que, a través del establecimiento de una carrera profesional basada en el mérito y el perfeccionamiento en la gestión, el agente público percibe que las tentativas de racionalización en general se implementarían de manera prácticamente irreversible, optimizando de esta forma sus resultados.

En este sentido las estrategias a que de origen la labor que hoy iniciamos cobrarán mayor margen de trascendencia si se inscriben en el horizonte de los regímenes jurídicos

establecidos con vistas a la concreción de la carrera, al mismo tiempo que optimizarán sus posibilidades de inserción y de factibilidad de traducirse en políticas efectivas.

Es de importancia destacar que estos conceptos básicos son nutridos por los resultados que permanentemente se obtienen de procesos sistemáticos de investigación, con especial énfasis en aquellos surgidos del análisis de los censos de agentes públicos realizados en diversas provincias y en la Administración Pública Nacional.

Igualmente, los planes de información vigentes están orientados por esa filosofía, significando año tras año no sólo el perfeccionamiento de las técnicas y métodos de capacitación, sino también la modificación de diseños y adecuación de objetivos a un desenvolvimiento orgánico y funcional que contemple los merecimientos como factor esencial para el desarrollo del agente público.

Este enfoque de las acciones ha significado la labor conjunta y en permanente interacción de las áreas sustantivas a las que competen los temas de las cuatro comisiones en que se ha organizado el trabajo de este VII Congreso.

Señores participantes del VII Congreso Nacional de Administración Pública no me resta más que manifestar nuestra complacencia por la presencia de tan calificado número de funcionarios públicos que ocupan este recinto, deseando a todos el mayor de los éxitos en la tarea que hoy emprendemos.

Vaya este sentimiento como expresión de mis mejores deseos para que las deliberaciones de este Congreso aporten la claridad de juicio y los recursos metodológicos necesarios, a fin de que la comunión de ideales se traduzca en resultados importantes y operativos para nuestra Administración Pública.

Sí así lo logramos, volveremos a nuestros respectivos lugares de trabajo con el enriquecimiento que siempre produce el haber establecido nuevas relaciones personales en conjunción con la satisfacción del deber cumplido.

#### **DISCURSO PRONUNCIADO POR EL SEÑOR GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE SALTA CAP. DE NAV. D. ROBERTO AUGUSTO ULLOA**

Inauguramos hoy este VII Congreso Nacional de Administración Pública y creo que es oportuno que reflexionemos juntos por un momento sobre esta tarea compleja, nunca acabada, siempre perfectible, de gobernar; esta tarea que tiene mucho de arte, mucho de ciencia, tanto de apostolado.

Debe el gobernante, ante todo, tener una filosofía coherente que le permita fijar objetivos con claridad. Para los argentinos, esta filosofía está contenida en ese magnífico documento que es nuestra Constitución Nacional.

Requiere también tener el profesionalismo del proceso de decisión. Y creo que estos dos elementos —la filosofía y el profesionalismo en el proceso de toma de decisión— son los aportes fundamentales del gobernante. Pero al resto no lo puede hacer solo. Al resto debe hacerlo apoyado en el aparato estatal.

La primera condición es contar con una información clara de lo que se tiene entre manos. Requiere, a través del aparato estatal, con el aporte de su propio conocimiento, una información exhaustiva, sistemática, de los procesos que se van desarrollando en el ámbito de su jurisdicción. Y aquí ya empieza a actuar el aparato estatal.

La toma de decisiones políticas es privativa del gobernante; pero de poco le vale el acierto en las decisiones políticas si no tiene —nuevamente— un aparato idóneo para llevarlas a cabo, para producir los hechos eficaces que requiere el logro de los objetivos, los hechos eficaces que requieren las urgencias diarias. Pero el gobernante tiene una responsabilidad ante sus administrados: la responsabilidad del uso de los medios financieros, materiales y humanos. Y aquí llegamos al nudo de la cuestión, como con tanta claridad lo señalara el doctor Rabboni: la eficiencia en el uso de los medios.

La eficiencia en el uso de los medios se apoya, por supuesto, en una orgánica adecuada, con misiones, funciones y procedimientos administrativos claros y precisos; se apoya en una supervisión, es decir, en los elementos de registro, evaluación y control ágiles y confiables. Y como la conducción de un Estado requiere el manejo de un volumen tal de información que supera la percepción normal del individuo, es necesario reducir este volumen de información a la dimensión humana, usando intensivamente los medios modernos de informática que están a nuestra disposición.

Pero todo esto es la estructura en que se apoya el manejo del Estado. En definitiva, hay otra vertiente fundamental, que es la calidad del recurso humano; la calidad del recurso humano que tiene que ver con la conducción, la conducción concebida no sólo como administración del personal sino como conducción del individuo. Y ésta ya es una tarea personal del jefe: los hombres se conducen, no se manejan.

Otra vertiente importante, esencial, fundamental en un Estado moderno, es la capacitación. Precisamente, el interés del Gobierno de la Provincia de Salta en este Congreso, es porque constituye un elemento más para clarificar ideas, para capacitar nuestra gente, para saber dónde estamos. Y esto es fundamental en una Provincia que está haciendo un enorme esfuerzo para convertirse en un Estado moderno, para convertir su aparato estatal en un instrumento idóneo y eficiente.

Les doy la bienvenida cordial de todo el pueblo de Salta, les deseo el mayor de los éxitos y les aseguro que el éxito de ustedes un poco se va a reflejar en el éxito nuestro, en nuestra gestión.

Declaro oficialmente inaugurado este Congreso.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **COMISION Nº 1**

#### **LA CAPACITACION DE LOS AGENTES PUBLICOS ORIENTADA A MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION**

La Comisión Nº 1 consideró 10 trabajos y 2 ponencias. De tales trabajos surgieron líneas de discusión que se constituyeron en Temarios para ser considerados en los cuatro grupos en que se subdividió la Comisión.

- a) Opciones en materia de políticas de capacitación: formación generalista y capacitación en servicio.

Se consideró que la formación básica de administradores generalistas, en razón del amplio espectro de actividades y servicios que debe cubrir la Administración Pública mantiene plena vigencia. Se señaló que junto a dicha formación será preciso insistir en la capacitación ligada a la experiencia en el servicio y nivel específico que cada individuo ocupa en la organización.

- b) Roles de la investigación, de la dirección, de los administradores, de los profesionales y de los técnicos en capacitación.

Se destacó que en el proceso de capacitación deben intervenir no sólo los capacitadores profesionales, sino también todos aquellos que participan de la gestión administrativa: investigadores, administradores y decisores políticos, concediendo especial énfasis a la preparación de administradores de carrera para funciones docentes.

Se estimó necesario desarrollar procesos de investigación sistemática y permanente, tendientes a elaborar:

- 1) Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- 2) Instrumentos de evaluación de la capacitación.
- 3) Políticas de seguimiento del personal capacitado.

Se consideró que la capacitación deberá dirigirse a todo el personal, sin distinción de jerarquías, profesiones, etc.

c) **Peso psicológico de la ineficiencia.**

Se recomendó disponer que las acciones de capacitación coadyuven a neutralizar el efecto negativo de los preconceptos externos y propios sobre la no demostrada ineficiencia del sector público. Se expresó la necesidad de insistir en procesos de capacitación que tiendan al logro de una mayor interrelación con las administraciones privadas, con el objeto de un mutuo enriquecimiento, sin desconocer las diferencias de objetivos.

d) **Comunicación horizontal entre niveles profesionales.**

Se señaló la necesidad de horizontalizar la comunicación entre profesionales en oposición a la tendencia advertida en el Sector Público a manejarse con esquemas estructurales cerrados.

e) **Regionalización de las acciones de capacitación. Rol de los municipios y de los organismos provinciales en los procesos de capacitación.**

Se manifestó la necesidad de contar con una formulación explícita de políticas globales de capacitación a nivel nacional, así como modelos básicos adaptables a las características y necesidades regionales en los distintos niveles de la administración, solicitando a las provincias y municipios, indiquen sus problemáticas, a través del Sistema Nacional de Capacitación, para lograr intercambios y acciones conjuntas.

Se dispuso la promoción de acciones de integración de los municipios a los procesos de capacitación provinciales y nacionales. A tal efecto, se consideró necesaria la realización de encuentros entre responsables de capacitación de los tres ámbitos jurisdiccionales para acordar futuras pautas de acción.

Se estimó que resulta de baja eficiencia que cada organismo encare la capacitación como un esfuerzo individual. En tal sentido, se tenderá a obtener la asistencia técnica de las instituciones idóneas y especializadas en la materia.

Se sugirió la activación de convenios entre los Gobiernos Provinciales, Municipales y Ministerios Nacionales con el INAP, DINEA y otras instituciones afines, a los efectos de asegurar el principio de participación.

Se evaluó como fundamental extender los beneficios de la formación básica, al menos en las cuestiones estratégicas esenciales del desarrollo regional y municipal, a los responsables políticos de cada municipio, mediante sistemas que se adecuen a cada situación particular.

Se señaló la conveniencia de que los organismos competentes reco-pilen y difundan información sobre las distintas "oportunidades de capacitación" y las experiencias realizadas en diversos organismos del sector público y privado.

- f) Relato de experiencias desarrolladas en materia de capacitación: modelo para la implementación de procesos de capacitación para la Unidad Sectorial de la Reforma Administrativa del Ministerio de Economía de la Nación.

Se recomendó la participación de los distintos niveles decisorios de la Administración Pública en el diagnóstico, planificación, programación, implementación, control y seguimiento de las acciones de capacitación como medio para facilitar la transferencia del aprendizaje recibido a la efectiva conducta laboral.

Se destacó la necesidad de efectuar el seguimiento del personal capacitado a través de la evaluación de rendimiento, a efectos de medir la eficacia de la capacitación.

Se expresó la urgencia de integrar la capacitación a un proceso más amplio de desarrollo de personal que permita optimizar la utilización de los recursos asignados a los programas de capacitación.

- g) Propuestas metodológicas: utilización de medios audiovisuales, video-grabación, micro-enseñanza y técnicas de simulación (método de estudio de casos).

Se señaló la necesidad de que las distintas instituciones procuren contribuir con estudios o propuestas de metodologías de capacitación, aptas para una concreta aplicación en el ámbito de organismos públicos apartados geográficamente de los grandes centros de población, todo ello con un sentido absolutamente realista.

Se consideró importante prever la co-participación de organismos a fin de resolver las limitaciones humanas y materiales que puedan coartar la posibilidad de aplicación de los métodos analizados, especialmente en lo que se refiere a aquellas instituciones con gran dispersión geográfica de recursos humanos.

Se manifestó la conveniencia de tener en cuenta que la viabilidad de las modernas tecnologías de capacitación, está condicionada al ámbito de aplicación.

Se propuso la utilización de la tecnología educativa como recurso preferencial a utilizar en capacitación a distancia.

Se enfatizó la necesidad de poner en funcionamiento un banco de casos que centralice el aporte de todas las unidades interesadas en la aplicación de esta metodología.

Se señaló la importancia de capitalizar, a través de los docentes, los aportes que reflejen la experiencia de los cursantes.

Se destacó la necesidad de centralizar las experiencias de aplicación de distintas metodologías y que las mismas sean accesibles a los interesados, por medio de una conveniente difusión.

Se insistió en la conveniencia de capitalizar las experiencias de las metodologías en aplicación y cuyos efectos ya han sido evaluados, a fin de evitar la repetición desde cero de las experiencias.

Se dispuso el desarrollo de programas de formación de formadores, orientados a generar recursos propios y eficientes para los sistemas de capacitación.

Se consideró de importancia el desarrollo de seminarios de intercambio sobre temas de interés común en lo que hace a los aspectos metodológicos.

Se propuso difundir y generalizar los servicios de micro-enseñanza en las unidades de capacitación de cada región, con el apoyo y cooperación de las instituciones ya dotadas con equipos materiales y humanos.

**h) Gravitación de la vertiente actitudinal en los procesos de capacitación.**

Se hizo hincapié en la necesidad de profundizar líneas de investigación sobre aspectos vinculados con el ambiente psico-social y difundir dentro del Sistema Nacional de Investigaciones los resultados de las mismas y sus conclusiones.

Se señaló la necesidad de institucionalizar centros de investigación interdisciplinaria en ciencias del comportamiento humano.

**i) Regulación de las acciones de capacitación encaradas por los organismos estatales.**

Se enfatizó la necesidad de que las áreas de capacitación fijen pautas tendientes a regular el sistema interno de actividades, a fin de contar con un instrumento normativo, específico, que cubra modalidades, requisitos, factores y condiciones que aseguren uniformidad de criterios, tanto para los receptores como para quienes ejecutan las acciones de capacitación.

Se propuso la elaboración de un instrumento que regule las actividades internas de capacitación cuyo ordenamiento no limite su propósito a un mero criterio de juridicidad, sino que responda a los objetivos de capacitación de la organización, y que permita ajustar las relaciones agente-alumno, superiores jerárquicos-docentes, etc.

**j) Educación y capacitación permanente.**

Se consideró que si bien en el momento actual la administración pública no tiene a su cargo la responsabilidad en cuanto a la educación permanente de sus agentes, dado que no se considera una función inherente a ella, en cambio sí debe proveer a la capacitación permanente de éstos en lo posible dentro de un enfoque recurrente, esto es, integrándolos al proceso capacitador en el nivel de sus necesidades y brindándoles todo aquello que requiera su formación en orden al proceso productivo.

**k) Exodo del personal capacitado.**

Se reconoció que el éxodo del agente capacitado constituye motivo de preocupación por parte de los organismos que esperan el beneficio de esa capacitación.

Se estimó de importancia llevar a cabo procesos de investigación, tendientes a determinar:

- a) Las causas por las cuales existe bajo nivel de "retención" de los funcionarios capacitados;
- b) Las medidas que podrían implementarse para atacar las causas que originan dichos problemas.

**Recomendaciones finales.**

Se destacó que desde la realización del Congreso anterior, efectuado en Santa Fe en 1978, al actual, ha habido una sensible mejora a través de la mayor participación activa de los asistentes por lo que se felicita a las entidades organizadoras.

Sin embargo, se sugiere que en lo sucesivo se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Distribuir el Documento Preliminar con la debida antelación a la realización del Congreso.
- b) Disponer la difusión oportuna de las síntesis de todos los trabajos presentados.
- c) Programar la duración del Congreso en concordancia con la cantidad e importancia de los trabajos que se presenten.
- d) Mantener la secuencia lógica y metodología de análisis de los trabajos según la mecánica seguida en la Comisión N° 1.
- e) Recomendar el cumplimiento del Reglamento, en cuanto a que los autores eleven ponencias concretas.

Se solicitó a INAP la elaboración de una Memoria en la cual se refleje en qué medida las recomendaciones del Congreso fueron implementadas y con qué resultados.

Sometido a consideración lo anteriormente expuesto, se solicitó que conste en Actas lo siguiente:

1. Que las Conclusiones y Recomendaciones de la Comisión N° 1 del VII Congreso Nacional de Administración Pública, fueron aprobadas por unanimidad en sesión plenaria.
2. La destacada colaboración y espíritu de trabajo de los alumnos de la Universidad Nacional de Salta, que asistieron a los participantes en el desarrollo de cada una de las sesiones plenarias y de los cuatro grupos de trabajo de la Comisión N° 1.
3. La eficiencia y responsabilidad del personal de apoyo y de servicio que atendió las necesidades muchas veces abrumadoras de los trabajos de la Comisión N° 1.
4. El agradecimiento de los integrantes de la Comisión N° 1 a las autoridades y personal de la Caja de Seguridad Social para Abogados por haber brindado sus instalaciones, las que dieron plena satisfacción a las necesidades del trabajo de la Comisión.

## **COMISION N° 2**

### **ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA**

El trabajo de esta Comisión se centró en la consideración de los factores que, a través de la administración del Recurso Humano, inciden fundamentalmente en la eficiencia de la Administración Pública.

En tal sentido, se propuso el desdoblamiento del tema en tres dimensiones primordiales: el aspecto normativo, el organizacional y psicosocial, y el de programación y desarrollo del recurso humano.

La primera de ellas pretendía llevar a discusión al seno de la Comisión, trabajos que se ocuparan de la forma en que las distintas legislaciones vigentes han considerado y reglamentado diversos aspectos del recurso humano, en el ámbito de la Administración Pública.

En este orden de ideas, se estimó conveniente replantear la necesidad de la pervivencia de normas excesivamente particularistas que, si bien en un

principio habían resultado de diferencias que planteaba la realidad, como consecuencia de su apartamiento del régimen general, acababan creando diferencias irracionales y meramente formales.

En el aspecto organizacional y psicosocial, se recibieron aportes que analizaban las particularidades que adoptan las relaciones interpersonales y las funciones grupales, considerándose ejes centrales de estos procesos, las estructuras de comunicación y autoridad establecidas, el liderazgo y los estilos de dirección y el grado de cohesión grupal, todo ello asociado con la motivación y participación de los miembros de la organización.

Así, se consideró que el estudio de estos factores serviría para el establecimiento de políticas que, mediante un correcto manejo de los mismos, permitieran un mejor aprovechamiento del potencial, tanto individual como de la organización, lo que conduciría seguramente a un incremento de su nivel de eficiencia.

Por último, en lo que se refiere a programación y desarrollo del recurso humano, las colaboraciones se orientaron hacia la determinación de la importancia que tiene en la falta de motivación de los agentes, la existencia de recurso ocioso y su deficiente distribución y la no correspondencia entre los perfiles deseados y actuados de funcionarios.

En este orden de ideas se consideró conveniente incluir los aspectos relativos al reclutamiento, selección, carrera y capacitación, a efectos de obtener los perfiles deseados, como así también la necesidad de lograr la correspondencia entre el perfil del funcionario y el cargo que ocupa.

En resumen, se entendió que un correcto manejo de los aspectos hasta aquí reseñados posibilitaría elevar el nivel de eficiencia de la Administración sin dejar de considerar la satisfacción de los agentes en el desempeño de sus funciones.

Estas ideas básicas se desarrollaron en los siguientes puntos:

1. Considerando las bases que sustentan el Régimen Jurídico Básico de la Función Pública y dada la vocación de universalidad preconizada en éste, se concluyó conveniente que el Poder Ejecutivo Nacional, en uso de la facultad que le confiere el Art. 52 del mismo revise los estatutos particulares subsistentes, a efectos de incluir al personal en ellos comprendidos en el ámbito de aplicación del citado ordenamiento, evitando la subsistencia de aquellos que supongan tratamientos diferenciales para algún sector.
2. Analizados los fundamentos que sustentan los regímenes de prescindibilidad, disciplinarios y de disponibilidad, se concluyó que los mencionados en último término son suficientes para encauzar racional-

- mente las bajas de personal de la Administración Pública, teniendo en cuenta para ello que éstos abarcan las razones de servicio que considera el primero de los ordenamientos citados, obligando a una más exacta motivación de los actos que en su consecuencia se dicten.
3. Atento a lo señalado en el punto anterior, se concluyó en la necesidad de hacer extensivo el régimen de disponibilidad a aquellos sectores que a la fecha no se encuentran amparados por sus prescripciones.
  4. Del análisis de las normas vigentes en materia de incompatibilidades se desprendió la necesidad de establecer coherencia en su regulación, ya sea por medio de un régimen único o particulares para ciertas áreas del Estado, basados todos en una idea común tendiente a evitar situaciones inequitativas. Para ello se consideró necesario:
    - a) Explicitar claramente los objetivos que se persiguen con la adopción de un régimen de estas características.
    - b) Establecer límites a la jornada de labor atendiendo a la especificidad de las distintas actividades, para posibilitar acumulaciones y evitar así la proliferación de normas de excepción y tratamiento diferenciales.
    - c) Excluir del Sistema de Compatibilidades a aquellas situaciones que violen principios éticos o importen distorsiones horarias para los servicios afectados.
  5. Consideradas las características de las organizaciones, se planteó la conveniencia de contemplar el desarrollo armónico de la Administración Pública, teniendo principalmente en miras su adaptación a los cambios que la sociedad continuamente experimenta.
  6. Dada la existencia paralela de una organización netamente rígido-formal y de una estructura informal, surgió la importancia de arbitrar los medios para evitar el desaprovechamiento de las ventajas que la última puede ofrecer.
  7. En el sentido apuntado anteriormente, se concluyó en que el máximo aprovechamiento de la estructura que adquieren las relaciones informales debe intentarse a partir del adecuado manejo de ciertos factores, tales como: integración, roles cooperativos, motivación y comunicación.
  8. En cuanto a las relaciones informales, se consideró que debe tenderse a la formalización de aquellas que han ofrecido aportes positivos, siendo necesario para ello una tarea de análisis previo.
  9. Se señaló la importancia del grupo de trabajo en cuanto a la integración y participación de sus miembros, considerando fundamental para este proceso la conducta que asuma el jefe del mismo, en los siguientes aspectos:

- a) Fijación de objetivos precisos y planificación acorde a los mismos.
  - b) Grado y tipo de autoridad que favorezcan la comunicación en todas las fases del planeamiento y la ejecución.
10. Si bien se enfatizó el desarrollo y aprovechamiento de aspectos informales que favorezcan la eficiencia, se mencionó la necesidad de una adecuada definición de los roles formales, teniendo en cuenta la interacción que entre ambos existe, como así también que su imprecisión o superposición pueden constituir una traba para el desempeño adecuado de las tareas.
11. En lo referente a la motivación, las conclusiones alcanzadas, indican en forma notoria el nexo existente entre los subtemas considerados por esta Comisión, es decir normativos, organizacionales y psicosociales y de programación y desarrollo de los recursos humanos. Esto es así, porque las recomendaciones para el logro de la motivación de los agentes se centran en estos puntos:
- a) Participación en los objetivos.
  - b) Normatización de una carrera administrativa que prevea niveles de ingreso adecuados con un sistema racional de reclutamiento y selección.
  - c) Institucionalización de la capacitación dirigida a todos los niveles de personal articulada con promociones previstas en la carrera, con determinación previa de las necesidades de capacitación.
  - d) Asimismo, la implantación de una carrera administrativa basada en el mérito se asocia con la ponderación de otros factores coadyuvantes, tales como los sistemas de concursos y regímenes de calificaciones y política de remuneraciones.
12. Se consideró la importancia de la distribución racional del personal y consecuentemente su reubicación entre distintos organismos de la Administración Pública, ya sea para regular desequilibrios cuantitativos o para tender a una mayor adecuación cualitativa entre los requisitos de un puesto y el perfil del empleado.
13. Se opinó sobre la conveniencia de estructurar en forma centralizada un sistema de reubicación, semejante al actual Registro de Personal en Disponibilidad.
- Asimismo, se señaló la necesidad de estudiar estos aspectos en el marco más amplio de la programación general, partiendo del relevamiento de estructuras y de la descripción y evaluación de puestos.
14. Se consideró también la necesidad de elaborar indicadores que permitan medir la eficiencia de los Recursos Humanos en la Administración Pública.

### COMISION Nº 3

#### TECNICAS DE PLANEAMIENTO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESTINADAS AL MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

A la Comisión Nº 3 se le ha propuesto como tema central el tratamiento de la problemática de la eficiencia de la Administración Pública a través de las tecnologías administrativas.

Se presentaron en la Comisión 17 trabajos y 4 ponencias, de los que surgieron las siguientes líneas de trabajo:

- Funciones que asume el Estado.
- Modelos de insumo-producto para aumentar la coordinación, eficacia y eficiencia del gasto público.
- Institucionalización de un sistema nacional de planeamiento y control de gestión.
- Posibilidad de integración entre planeamiento, estructura y presupuesto.
- Técnicas de elaboración, análisis y evaluación de estructura, misión y funciones de los organismos.
- Análisis costo-efectividad de estructuras organizacionales.
- Programación, asignación, utilización y evaluación del recurso físico (muebles e inmuebles) del Estado.
- Integración de dimensiones micro y macroeconómicas; sectoriales y generales; cuantitativas, cualitativas y subjetivas (percepción del beneficiario), en la evaluación de la gestión pública.
- Interrelación entre los sistemas de planeamiento, personal y reforma administrativa con el sistema hacendal y su control.
- Establecimiento de sistemas de información eficientes para la evaluación y el control de gestión.

Se apreció que estas líneas de trabajo convergían hacia la problemática sustancial de la eficiencia de la Administración Pública a través de las tecnologías administrativas. Se consideró que la Administración Pública es un instrumento del Estado para la consecución de los objetivos de la comunidad. Dado tal carácter instrumental, la Administración Pública requiere la formulación de políticas y objetivos por parte del Gobierno y su eficiencia estará subordinada a la consecución de tales objetivos, procurando el mejor aprovechamiento de los recursos asignados.

## Conclusiones

1. Se analizó si a través de la utilización de tecnologías administrativas se había producido realmente un aumento en la eficiencia de la Administración Pública. Al respecto se planteó que:
  - a) No se puede hablar en términos generales de un aumento global y definitivo, cuantitativo y cualitativo de eficiencia de la Administración Pública a través de la utilización de técnicas administrativas tradicionales o no.
  - b) A pesar de ello pueden detectarse logros parciales que están sentando las bases para aumentar la eficiencia del sector público. Este proceso se basa en la adopción de técnicas administrativas no tradicionales en la Administración Pública principalmente por el uso de:
    - b.1. Sistemas o Técnicas de Planeamiento.
    - b.2. Sistemas o Técnicas de Control de Gestión.
    - b.3. Nuevos modelos de estructuras orgánicas que logran mayor funcionalidad y operatividad.
    - b.4. Sistemas de Información.
  - c) Por lo anteriormente expresado puede apreciarse que el aumento de eficiencia de la Administración Pública a través de la adopción de nuevas técnicas de gestión, configura un cuadro global con tendencia hacia un proceso de reforma aún no cristalizado.
2. Se consideró cómo habían contribuido en la realidad las tecnologías administrativas al mejoramiento de la eficiencia de la Administración Pública. Al respecto se expresó que las técnicas administrativas existentes aplicadas a sectores específicos habían permitido algunos de los siguientes logros parciales:
  - a) Eliminación de distorsiones de las estructuras, suprimiendo superposiciones y tendiendo a la coordinación, posibilitando asimismo relaciones funcionales complementarias de las estructurales.
  - b) Creación de sistemas de planeamiento idóneos que permiten la clara explicitación de objetivos, cuantificables y evaluables.
  - c) Formulación de legislación unificada y simplificada.
  - d) Creación de sistemas de programación, asignación, utilización y evaluación de los recursos (humanos, físicos, económicos, financieros, etc.).
  - e) Obtención de información en cantidad y calidad suficiente, oportuna y racional para la toma de decisiones.

f) Promoción de la capacitación como instrumento indispensable para lograr la eficiencia global del sector y coadyuvante de una auténtica carrera administrativa.

3. Se analizó si podía cuantificarse el aumento en la eficiencia de la Administración Pública logrado a través de la aplicación de tecnologías administrativas.

Se concluyó que la cuantificación de la eficiencia es factible de obtener en cuanto se trate de actividades que persiguen la consecución de metas mensurables concretas.

Debe ponerse énfasis en el desarrollo de la investigación tendiente a perfeccionar los medios para la cuantificación de la eficiencia, e instrumentar sistemas de medición para la evaluación de productos finales o resultados de naturaleza intrínsecamente cualitativa.

4. Se consideró que en el problema de la eficiencia de la Administración Pública están involucrados los niveles políticos y administrativos, que asumen distintas perspectivas ante la evaluación. En tal sentido, pueden generarse en estos niveles actitudes de resistencia o recelo, debidas al desconocimiento de las posibilidades, a la falta de una efectiva participación en el proceso o a la ausencia de una clara explicitación de los objetivos de la evaluación.

Se estimó que mediante la implantación de un sistema integrado de planeamiento y control de gestión podrían obtenerse elementos de análisis significativos y la participación de todos los niveles, la cual facilitaría la comprensión recíproca, subordinando los respectivos intereses a los fines comunes.

5. Se destacó que si uno de los fines del planeamiento es el logro de la eficiencia, aquél constituye una base necesaria y etapa inicial para la consecución de la misma.

Para ello, los planes deben ser difundidos y publicados para conocimiento general y posterior elaboración de los cursos de acción, y en su formulación debe haber una efectiva participación de todos los niveles involucrados, incluido el público destinatario de los servicios.

6. Se consideró si en nuestro medio se utilizan tecnologías administrativas que permitan evaluar íntegramente la eficiencia de la Administración Pública. Al respecto se concluyó que generalmente se utilizan elementos de evaluación con relación a productos, sin medir adecua-

damente los resultados logrados a través de las prestaciones respectivas. En relación con los costos, generalmente se tiende a contemplar los económicos y financieros, no habiéndose desarrollado metodologías de medición adecuadas para el tratamiento de los costos sociales y políticos.

7. Se planteó asimismo que en nuestro medio no se ha logrado uniformidad conceptual, terminológica ni operacional sobre la eficiencia de la Administración Pública y se estimó que al Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) le correspondería promover la investigación y la normatización en el tema.
8. Se consideró la administración y uso del recurso físico del Estado y la tecnología de su gestión. Dada la estrecha relación del tema con la eficiencia de la Administración Pública, se concluyó que requiere especial consideración.
9. Se señaló la conveniencia de incrementar la difusión del Sistema Nacional de la Reforma Administrativa en todos los niveles jerárquicos de la Administración Pública Nacional, como así también hacer extensiva dicha difusión a las administraciones provinciales y municipales.

#### **COMISION Nº 4**

### **LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y EL MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA**

#### **1. CAPACITACION**

Considerando:

Que se ha detectado en el personal que revista en el área de informática, niveles de capacitación por debajo de los estándares requeridos.

Que existe un déficit marcado en cantidad de personal docente en la especialidad.

Que los avances tecnológicos se van presentando cada vez con mayor frecuencia y complejidad.

Que la tendencia de rotación del personal es cada vez mayor.

Que es fundamental contar con una planificación del potencial humano para atender las necesidades del área.

Que es necesario tener fundamentalmente en cuenta la política nacional que establece la subsidiariedad del Estado.

La Comisión Nº 4 propone:

- a) Incluir a la Informática en la planificación de los sistemas educativos de todos los niveles (secundario, universitario, postgrado).
- b) Realizar un relevamiento de los recursos humanos docentes que posibiliten la aplicación de estos planes.
- c) Dentro del ámbito específico de la Administración Pública, capacitar al personal jerárquico para cubrir la necesidad de optimizar los sistemas de información.
- d) Desarrollar un plan para el corto plazo, con el objeto de obtener sub-productos en el mediano plazo y, simultáneamente, aplicar medidas de coyuntura tendientes al mismo fin.
- e) Adoptar medidas colaterales para retener en la Administración Pública al personal capacitado.
- f) Planificar de acuerdo con la política de subsidiariedad del Estado.
- g) Definir el perfil de los Centros de Cómputos del Estado, en función de las pautas generales de la política de subsidiariedad.

## 2. NORMAS

Considerando:

Que el control es de fundamental importancia en la utilización de los sistemas informáticos.

Que es necesario adoptar normas mínimas de control.

La Comisión Nº 4 propone:

Elaborar dentro del marco legal correspondiente, pautas mínimas de control necesarias para brindar a los sistemas:

- . Seguridad,
- . Confiabilidad,
- . Protección,
- . Privacidad y
- . Responsabilidad de la Información,

las que deberán cubrir los procedimientos del desarrollo, los archivos y la documentación del sistema, así como el control del procesamiento. Es deseable que estas normas tengan, como pauta general, independencia respecto de:

- . organismos,
- . equipos y
- . sistemas,

### 3. SISTEMA DE COMUNICACION

Considerando:

Que se detectó la necesidad de que exista un mayor flujo de intercambio de información entre los organismos del Estado Nacional, Provincias y Municipios.

La Comisión N° 4 propone:

Propiciar la creación de una Red Nacional de Documentación de Informática basada en los principios de tesoro y catalogaciones específicas, tanto en lo que se refiere a aplicaciones implementadas como a información técnica específica.

Ello debe complementarse con la publicación de boletines y la realización de Jornadas de Intercambio.

### 4. ORGANIZACION

Considerando:

Que se ha detectado la necesidad de optimizar la coordinación de las áreas de Planeamiento, Organización y Métodos, Organización y Sistemas y de Computación de Datos en los aspectos que hacen a la toma de decisiones en los niveles superiores de la Administración Pública.

Que a los fines prácticos resulta aconsejable jerarquizar el tratamiento de los datos.

La Comisión N° 4 propone:

- a) Coordinar la misión y funciones de las áreas de Planeamiento, Organización y Métodos, Organización y Sistemas y Computación de Da-

tos, en todos los organismos de la Administración Pública, revisando su inserción estructural.

- b) Recomendar a las Autoridades Competentes la Coordinación de los Sistemas de Información actualmente implementados en sus organizaciones recurriendo al uso de sistemas integrados y compatibles, a fin de facilitar una mejor toma de decisiones en todos los niveles de conducción.
- c) Identificar la información como un recurso, en todos los organismos del Sector Público.

5.

Considerando:

Que existen disciplinas no tradicionales para el área de computación de datos, que para operar con mayor eficiencia requieren la implementación de sistemas de información apoyados en sistemas de computación de datos.

La Comisión Nº 4 propone:

Promover la aplicación de la Informática a disciplinas no tradicionales en el área de la Computación de Datos, tales como información jurídica, médica, etc. .

6.

Considerando:

Que está previsto para el primer trimestre del año 1982, la implementación de la Red Nacional de Transmisión de Datos, lo cual implica la posibilidad de la utilización de procesamiento distribuido y en modo remoto.

La Comisión Nº 4 sugiere que los organismos de la Administración Pública tengan en cuenta este hecho en el diseño de nuevos sistemas y en la actualización de los ya implementados.

## ACTO DE CLAUSURA

### DISCURSO PRONUNCIADO POR EL SEÑOR SUBSECRETARIO GENERAL PARA LA ADMINISTRACION PUBLICA DEL GOBIERNO ESPAÑOL DR. D. LUIS FERNANDO CRESPO MONTES

Quisiera en este Acto de Clausura del VII Congreso Nacional de Administración Pública pronunciar unas palabras de agradecimiento y felicitación. Agradecimiento en primer lugar, a las autoridades e instituciones que tuvieron la amabilidad de cursarme una invitación para participar en estas jornadas de estudio sobre un tema de palpitante actualidad en cualquiera de las administraciones públicas, como es el de la Eficiencia en el Sector Público.

Agradecer también al noble y hospitalario pueblo de Salta, que ha conseguido que estos días de estancia en esta bella y tranquila Ciudad sean un recuerdo inolvidable. Este agradecimiento trasciende los planos puramente personales, la presencia en este acto, en este escenario, de la enseña roja y gualda de mi país juntamente con el símbolo blanco y celeste de la República Argentina, augura unas relaciones, unos intercambios, más fructíferos entre ambas administraciones públicas.

La Administración Pública Española se encuentra en estos momentos en un proceso lento y profundo de cambio y transformación, como consecuencia de las transformaciones acaecidas en nuestro sistema político; por eso, las expectativas y los aportes de otras administraciones públicas nos pueden ser de gran utilidad para colocar, para situar el aparato del Estado en condiciones de satisfacer los valores supremos que la Sociedad Española ha consagrado en la Constitución de diciembre del año 1978.

También quisiera expresar mi felicitación; una felicitación muy sincera por la respuesta que ha tenido la convocatoria de este Congreso. De un Congreso de esta naturaleza y que es francamente esperanzadora en una época en que existe la sensación generalizada, y perdónenme el barbarismo, de que los funcionarios se desenganchan psicológicamente de los objetivos de las organizaciones. A mi juicio es un dato francamente positivo que, cuatrocientos funcionarios se hallan inscripto para estudiar y debatir conjuntamente los temas que se ofrecían como contenido, como objetivo del presente Congreso Nacional; sobre todo cuando gran parte de estos funcionarios participantes responden a administraciones provinciales y administraciones municipales. Creo que continúa siendo válido que la toma de decisiones y la ejecución de esas decisiones deben enmarcarse en el ámbito territorial más adecuado para que sean eficaces. Sigue siendo válido, insisto, el concepto que la administración debe acercarse al ciudadano; impedir que la administración se presente como algo frío y distante; no debemos olvidar que nuestra primera y última razón de ser como funcionarios públicos al servicio de administraciones públicas se encuentra precisamente en el servicio público que se presta a la comunidad nacional.

Por supuesto que este enfoque exige como contrapartida, un conocimiento preciso y minucioso de las modernas técnicas de gestión pública y tener la sensibilidad suficiente para saberlas aplicar de una manera adecuada.

Creo que ésto está dentro de la línea de las palabras que nos pronunciara en la sesión inaugural el Gobernador de la Provincia de Salta, cuando apuntaba que la administración es una mezcla de arte, de técnica y de apostolado. Coincido plenamente con este enfoque que dio el señor Gobernador de la Provincia de Salta.

No quiero cansarles más, única y exclusivamente, para terminar, mi sincero deseo de muchos éxitos personales e institucionales de las administraciones públicas que respresentan. Nada más, muchas gracias.

### **DISCURSO PRONUNCIADO POR EL SEÑOR RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA DR. D. AGUSTIN GONZALEZ DEL PINO**

La presencia de la Universidad Nacional de Salta en el VII Congreso Nacional de Administración Pública se enmarca en los fines que le son propios a toda institución educadora: formar capacidades, transmitir y crear cultura para su transferencia a la comunidad de la que se nutre y a la cual sirve.

El hombre no nace solo ni se realiza solo, es incompleto por naturaleza y no puede generar vida ni cultura aisladamente. Es gregario y su gregarismo implica la necesaria inserción dentro de un contexto que será su medio social.

Educar es la tarea, por eso la Universidad ha querido estar presente en este Congreso auspiciándolo y colaborando en su organización.

Educar en todos los niveles, educar en todos los estamentos, educar para integrar armónicamente en un orden de justicia y de razonable eficacia, puesto que la simple eficacia cuando olvida al hombre olvida el principal objetivo.

Nosotros, desde la Universidad, debemos propender a esta educación, pero las instituciones públicas, que constituyen la estructura del Estado, deben a su vez asumir las responsabilidades no sólo de producir capacidades cada vez mejor dotadas, sino que una vez obtenidas hacer que sean vigentes en las regulaciones que las respeten y las jerarquicen.

No hay estructuras que sólo dispongan de las cabezas y de los niveles operativos. No existen ejércitos sólo con el general y los soldados. Los mandos medios son indispensables y en este nivel deben realizarse esas capacidades que tarde o temprano constituirán el corazón de una sana y correcta administración.

Pero, más allá de las situaciones concretas, como es ésta que acabamos de mencionar y también las que ustedes han vivido y debatido en este Congreso con la participación de especialistas en materia de Administración Pública, estimo oportuno hacer algunas reflexiones que, por su naturaleza, son de actual aplicación, como corolarios necesarios de las políticas que, en última instancia, se constituyan como las más adecuadas a la presente coyuntura del país y al proceso de perfeccionamiento de un sector que, como el público, debe adecuarse a las exigencias de cambios perentorios.

Deben buscarse respuestas válidas, no sólo en razón de las experiencias vividas, sino además porque la estabilización de la totalidad del proceso de reorganización nacional depende en gran parte de lo que se ha dado en denominar el redimensionamiento del sector público, y desde esta perspectiva debe profundizarse para determinar el "cómo", es decir la metodología a aplicarse; el "cuándo", en relación con el tiempo o plazo en que debe operarse un cambio radical de la estructura pública y las finalidades que ella persigue, es decir, la legitimación de políticas destinadas al saneamiento de un proceso que, hasta la fecha, no ha logrado captar en el consenso público la importancia que tiene para el ajuste global de una economía al servicio del hombre y de los organismos representativos.

Reiteradamente se ha expresado desde los más altos niveles del gobierno, la necesidad de hacer concurrir el principio de subsidiariedad. Pero ello no basta, es necesario no sólo proclamarlo sino llevarlo a cabo, determinando la fundamental diferencia y la relación que mantiene con el de supletoriedad, en la medida en que se considere deseable un Estado que no abjure de su fin de tutelar el legítimo orden de la comunidad.

Sin duda, con este análisis nos introducimos en la determinación de los roles del Estado, de sus fines y de su legitimidad; en suma nos incorporamos de manera tangencial pero efectiva, a la definición del perfil del sistema que tarde o temprano adquirirá su carácter específico según sean las actividades que se asignen al sector privado y las que se reserven a los estados nacional, provincial y municipal.

Mi propósito al referirme a estos principios es, que pensemos que realizar una labor que perfeccione el aparato administrativo, lo dimensione adecuadamente, y lo proyecte para el futuro, implica, en última instancia, establecer, perfilar o bosquejar, el modelo posible de Estado que proyectamos.

A mayor subsidiariedad, menor estructura del sector público y a mayor supletoriedad, mayor expansión. Los estados centralizados, por lo tanto, son a la postre, los grandes concentradores burocráticos y paralelamente lo son los estados intervencionistas.

En nuestro caso, debemos ajustar el proceso de redimensionamiento a realidades específicas, que determinen objetivos claros y que permitan, de alguna manera, lograr una estructura pública adecuada al desarrollo funcional que ella reclama.

Para esta propuesta no puede sino partirse de algunas premisas, entre las cuales las más importantes serían:

1. Todo ajuste de las dotaciones importa derivar, en plazos determinados, al sector privado, capacidades ociosas en el público.
2. Debe admitirse que el sector público requiere de capacidades desarrolladas que posibiliten una correcta distribución de funciones y responsabilidades acordes con requerimientos de una filosofía administrativa renovada.
3. Las últimas experiencias han demostrado, porque son parte de la realidad humana, que no puede haber perfeccionamiento funcional sin una adecuada capacitación progresiva del potencial que la misma estructura organizativa tiene incorporada.
4. La estructura orgánica es un medio y no un fin en sí mismo, es decir, que como tal debe ajustarse sistemáticamente en función de los objetivos y plazos que la gestión administrativa haya determinado.

5. Es necesario establecer las bases de una razonable continuidad de políticas administrativas y de la dotación, independientemente de los cambios que se produzcan por la renovación que la conducción política introduce, como un modo de lograr:

a) Dotaciones especializadas y aplicadas a las funciones propias que preserven el principio de autoridad y del orden legítimo que garanticen la eficiencia administrativa.

b) Evitar sistemáticamente, por este medio, la sustitución o el crecimiento de la población ocupada del sector por quienes conducen la estructura del Estado.

Estas premisas requieren un desarrollo particular en sí mismas, porque si bien son presupuestos incorporados para la realización de toda política de eficiencia, cuando son inexistentes frustran en corto plazo todo intento de modificar las tendencias naturales del poder de la burocracia.

Los frutos de este Congreso, por lo tanto, no pueden quedar en formulaciones que se refieran a políticas desgajadas de la realidad que se pretende mejorar. Requieren un cuadro referencial sin el cual sería imposible realizar una labor que importa un cambio sustancial de mentalidad, no sólo de los gobernantes sino de los propios gobernados.

Sin duda, no es fácil aplicar los principios de la subsidiariedad, pero debe entenderse que sin esa concurrencia el sector público se transforma, inevitablemente, en la única fuente ocupacional, no sólo porque absorbe roles que no le son propios, sino porque el sector privado no ha sido motivado o preparado para lograr una participación activa en el proceso económico y social. Económico, porque debe constituirse en el realimentador natural de sus propias necesidades colectivas y social, porque sólo de este modo podrá dar el fundamento de una libertad que no se agote en su sola expresión política.

Hoy pretendemos revertir un esquema que olvidó las responsabilidades personales en pos de una dependencia total del Estado, pero debe admitirse que si bien el orden económico ha impuesto sus condiciones graduales, los resultados requieren necesariamente la concurrencia de las otras condiciones que hemos enumerado.

La pregunta es: ¿Hemos advertido, más allá de los cambios coyunturales, cuáles son los objetivos estructurales de las actuales tendencias del Estado?. Nosotros podríamos dar una respuesta que no por repetida deja de ser tan válida hoy como cuando la formuló Su Santidad Pío XII, en su alocución del 14 de julio de 1954, que denominó "Crisis de poder y crisis de civismo". Expresó: "La misión del Estado no es, en principio, la de asumir directamente las funciones económicas, culturales y sociales que pertenecen a otras competencias; su misión es más bien la de asegurar la verdadera dependencia de su autoridad, de forma que pueda otorgarse a todo cuanto en el país represente un poder efectivo y valioso, una justa parte de responsabilidad, sin peligro para su propia misión de coordinar u orientar todos los esfuerzos hacia un fin común superior. Pero además, para concluir, queremos repetir que el estudio de las instituciones y la búsqueda de remedios en el plano de las estructuras políticas y de hecho, las propiamente estructurales, no debe hacer perder de vista, las raíces morales de toda crisis de civismo".

A ello podríamos agregar nosotros, que las falencias no son sólo morales en el orden

estructural, sino fundamentalmente técnicas, de tal modo que cuando rigen tales estructuras por sí mismas, sin atender a sus propios fines últimos y no inmediatos, se perfecciona una concepción subvertida del orden legítimo.

El hombre no nace libre, pero sí liberado. No nace perfecto, pero sí perfectible. Si tales potencialidades no son desarrolladas a tenor de su inserción en la comunidad funcional que comprende el amplio campo de la función pública, tales capacidades quedan truncadas en la rutina y en la suerte que la misma burocracia le impone.

Esta proposición no es una mera expresión negativista sino una afirmación de la necesidad de revertir una situación que históricamente ha dado un signo al país, hoy nos interesa modificarla porque el gasto público es ingente frente a las crisis sucesivas que hemos vivido, pero debemos advertir que ello no es producto del pasado inmediato sino de toda una trayectoria histórica que es típica de los países en desarrollo. A falta de medios ocupacionales en el sector privado, las necesidades que se cubren con el trabajo remunerado las debe ofrecer el sector público.

Partir de la evaluación de las capacidades aplicadas actuales y pretender que ellas sean constantes, implica estancamiento. Si ésta fue la premisa tradicional del sector público, ello ya no es una política adecuada a las circunstancias de hoy. Las necesidades son calificadas como actuales y potenciales.

Esta afirmación nos introduce en el complejo campo del desarrollo y de la capacitación. No podría habilitarse ninguna política que tienda a institucionalizar la carrera administrativa, si el Estado como empleador no realizara la tarea de potenciar para plazos que demande la actualización organizativa, la disponibilidad de la dotación que ella requiere.

Afirmamos que la organización es un medio que tiende al logro de los objetivos que se fijan las políticas, pero admite una valoración respecto de ambas: las políticas deben ser realistas, es decir, partir de situaciones concretas y apuntar a objetivos posibles y las estructuras deben estar organizadas a su vez, para posibilitar tales logros. Si la estructura no es la adecuada, no será el concurso humano quien responda de la ineficiencia y si siendo la idónea no se ha calificado a la dotación para cubrir el amplio espectro de las especialidades y capacidades que demanda, será la imprevisión de quienes planifican, la que asuma las responsabilidades.

Capacitar implica no sólo admitir el desarrollo para las necesidades inmediatas, sino prever las del mediano y largo plazo a partir de los medios disponibles en el sector, de tal manera que el incentivo por lograr mejores posibilidades de desarrollo personal tenga a su vez el premio de una más justa retribución.

No haber advertido esta alternativa, que es básica en los principios generales de la organización, ha provocado que el sector público haya padecido el éxodo de sus mejores hombres y la ausencia de las capacidades más dotadas que haya producido. Si el costo es importante en otros rubros, también lo es cuando se trata de la preservación del capital que importa la capacidad productiva y creadora del hombre para que aspire, a su vez, a lograr su realización en su ámbito de trabajo.

Capacitar no es una alternativa sino una obligación moral y humana, ya que por una parte perfecciona al hombre aplicado a su trabajo, y además posibilita que el Estado, cualquiera sea su área, dé una respuesta positiva a la comunidad a la que se debe.

Hemos escuchado las conclusiones de los trabajos realizados en este Congreso por quienes han abordado los temas; si a lo interesante de sus recomendaciones agregamos el sentido de trascendencia que ellas adquieren en cuanto hace a la perfección humana y a la valoración del servicio, y dentro de este marco referencial, ubicamos los grandes objetivos del país que pretendemos modelar, habremos cumplido el más importante de aquéllos, porque son los hombres, como criaturas de Dios, los hacedores de los signos identificadores de su propia comunidad. Esta es nuestra propuesta y nuestra tarea en esta etapa de cambio profundo en una Argentina que debe alinearse entre aquellas naciones que ya han descubierto el camino hacia su destino trascendente.

#### **DISCURSO PRONUNCIADO POR EL SEÑOR SUBSECRETARIO DE LA FUNCION PUBLICA CAP. de NAV. D. GUILLERMO J. DICKSON**

Una de las novedades más destacables en materia administrativa que nos ha deparado el presente siglo ha sido la del crecimiento acelerado, tanto en tamaño como en complejidad, de las Administraciones Públicas. Al amparo de demandas sociales cada vez más importantes, fueron abarcando nuevos aspectos del quehacer comunitario que eran prácticamente desconocidas en el pasado.

Pero ese avance del sector público no siempre ha estado debidamente justificado y, en muchos casos, esa incorporación de nuevas funciones generalmente no estuvo acompañada de la adecuada eficiencia para asegurar el correcto cumplimiento de las mismas.

No debe extrañarnos, entonces, que dicho tema, el de la eficiencia de las Administraciones Públicas, se haya convertido desde hace muchos años en una honda preocupación de los Gobiernos y Naciones de todo el mundo. Nuestro País, lamentablemente, no es una excepción en esta materia, ya que también ha sufrido los problemas originados en el sobredimensionamiento, producto del intervencionismo estatal.

En vista de este panorama, constituyó un hecho especialmente auspicioso que este VII Congreso Nacional de Administración Pública fuera organizado y convocado con el tema de La Eficiencia.

En nuestro caso, luego de diversos intentos de racionalización administrativa, podemos afirmar sin exageración alguna que mejorar la eficiencia del Sector Público ha sido una de las metas sobre la cual más energía y dedicación hemos puesto, desde que en el año 1976 asumimos la responsabilidad de ocuparnos del quehacer administrativo en el ámbito nacional.

Es que la Administración Pública ha cumplido diversos roles a lo largo de su historia, pero aún no ha resuelto debidamente el más importante de ellos, que es el de traducir en acciones concretas las decisiones políticas adoptadas desde el Gobierno con rapidez y eficacia.

Según nuestro criterio, esta situación obedece al hecho de que mientras han evolucionado tanto los recursos naturales, humanos y materiales de la Nación, como también las correspondientes exigencias de la comunidad, el Sector Público ha permanecido relativamente inmutable, pretendiendo responder a esa evolución con organizaciones y tecnologías escasamente actualizadas y olvidando que fueron diseñadas y establecidas

para hacer frente a circunstancias totalmente distintas a las que plantea el Estado Contemporáneo.

Para hacer frente a este acuciente problema, el Gobierno Nacional consideró que era imprescindible realizar todos los esfuerzos posibles en pro de la modernización total de su aparato administrativo. El objetivo esencial de la tarea a emprender era de satisfacer adecuadamente dos necesidades vitales para el país, que eran las de, por un lado, dotar al Gobierno de una Administración que permitiese cumplir eficaz y eficientemente con los planes y programas de Gobierno y por otro lado, proporcionar a la comunidad servicios ágiles y dinámicos para responder a sus requerimientos.

Fue evidente entonces que para corregir los innumerables inconvenientes que se hallaron no bastarían meras acciones aisladas ni retoques superficiales. Tampoco servirían modificaciones que atendiesen solamente a problemas circunstanciales. Por el contrario, era necesario emplear un nuevo enfoque, que posibilitase realizar una transformación seria, profunda y totalizadora de la Administración Pública Nacional.

Con esa mentalidad fue creado el Sistema Nacional de la Reforma Administrativa, que más allá de los medios materiales, normativos y estructurales de los que fue dotado, tenía en el auténtico espíritu renovador que lo animaba su mayor fuerza para desarrollar su cometido y su mayor solidez para resistir las naturales reacciones al cambio.

El objetivo general de la Reforma Administrativa fue el mismo que los convocó a Ustedes a este Congreso: hacer eficiente a la Administración Pública. No nos propusimos eliminar el déficit fiscal, reducir el gasto público o suprimir personal.

Pero entiéndase bien que no nos despreocupamos de esos graves problemas. Sólo que hemos comprendido que cuando se encararon procesos de reforma con esos exclusivos objetivos, tales problemas casi nunca fueron resueltos y hasta en ocasiones fueron empeorados. En cambio, la paulatina introducción de la eficiencia dentro del engranaje administrativo nos iría, por sí misma, ayudando a disminuir el efecto nocivo de esos viejos males que nos aquejan.

Esta es una de las características que distingue a esta Reforma en relación con las anteriores. En ellas parecía existir un estrecho vínculo con los crónicos déficits fiscales. Frente a quebrantos cada vez más abultados se adoptaban medidas que, en el fondo, sólo procuraban restringir el gasto público. Prueba de ello es que ya en la Ley de Presupuesto del año 1931 se esbozó una racionalización administrativa. Obviamente, ese criterio restrictivo dejaba intactos los verdaderos problemas, los cuales seguían creciendo en complejidad y magnitud.

Otra bien diferente es la filosofía a que obedece el actual Sistema de la Reforma. En ella tienen prioridad el mejoramiento sustancial de los recursos humanos de que se disponen, la modernización de los procedimientos y tecnologías administrativas que se emplean y la racionalización de los organismos públicos y de las funciones que deben cumplir. Fundamentalmente orientando todas estas actividades hacia la plena satisfacción de las necesidades que tiene la Nación en este momento histórico de su vida.

En el campo de las realizaciones concretas, lo hecho hasta el presente nos permite afirmar, con plena satisfacción, que la Reforma Administrativa está en marcha en la Argentina.

Una rápida mención de las tareas cumplidas, que a continuación sintetizo, representa una clara evidencia de ello.

- \* Régimen Jurídico Básico de la Función Pública;
- \* Régimen de Licencias, Justificaciones y Franquicias;
- \* Régimen de Adscripciones;
- \* Reglamento de Investigaciones y Sumarios;
- \* Régimen de Disponibilidades;
- \* Delegación de Facultades a Ministros y Secretarios de Estado;
- \* Análisis de Organismos Autárquicos y Entes Descentralizados;
- \* Simplificación de Trámites Administrativos;
- \* Difusión de los datos del Censo del Personal Civil de la Administración Pública Nacional realizado el 31 de mayo de 1977, de uso público en dos volúmenes;
- \* Sistema Automático de Información de la Función Pública;
- \* Flexibilización de las normas referidas a la Estructura Orgánica del Estado; Normas para Plantas Temporarias;
- \* Nomenclador de Estructuras;
- \* Procesamiento e Interpretación de los datos del Censo, que ya lleva producido seis informes;
- \* Constitución de una Comisión Mixta con el Ministerio de Cultura y Educación; a los efectos de coordinar el Sistema Educativo Nacional con las demandas profesionales de la Administración Pública.
- \* Implantación de la carrera de Perito Comercial con Orientación en Administración Pública para agentes públicos sin título secundario;
- \* Cursos de Capacitación de Funcionarios Públicos de todos los niveles;
- \* Consolidación y desarrollo permanente de los Sistemas Nacionales de Capacitación e Investigación Administrativa.

No se nos escapa que ésto no es suficiente. Tenemos conciencia de que falta mucho por hacer, estructurando instrumentos fundamentales para el desarrollo del Sector Público, como el Escalafón Básico para el Personal de la Administración Pública; el Régimen de Incompatibilidades; el Registro del Personal Civil; el Registro de Estructuras; la Carrera Administrativa basada en el mérito y la capacitación. Pero estamos trabajando en ellos así como en otros más, y algunos ya tienen sanción inminente. Lo fundamental es que se han conseguido logros importantes en las distintas áreas del Sistema.

Más aún, creo que ésta es una excelente oportunidad para destacar otro aspecto clave del modelo concebido para el Sistema de la Reforma. Esta se caracteriza por estar organizada con una estructura central que funciona combinada con estructuras descentralizadas o sectoriales.

A la Unidad Central le compete dirigir el proceso de reforma, estudiando los problemas y elaborando los instrumentos idóneos para su solución. A las Unidades Sectoriales les corresponde ejecutar dicho proceso, trabajando todas en íntima interrelación.

Pues bien, entendemos que lo ya realizado permite disponer de los instrumentos necesarios como para desarrollar una acción más profunda en la tarea de ajustar definitivamente la sobredimensionada estructura administrativa del aparato estatal. Es decir que

al criterio de eficiencia puede agregársele, ahora con mejores posibilidades, la aplicación más activa del principio de subsidiariedad del Estado.

Esa tarea que comprende suprimir, fusionar, centralizar, transferir y/o privatizar organismos y empresas públicas, cuenta ya con el instrumental adecuado para su ejecución.

No tenemos dudas de que esta etapa del proceso será de muy difícil tránsito. Pero tampoco tenemos dudas de que su recorrido es inevitable para lograr la verdadera y efectiva grandeza de la Nación. Simplemente tengamos siempre presente que la función pública tiene por finalidad prestar servicios útiles y provechosos al país y que el cumplimiento de dichos servicios no admite fracasos ni claudicaciones.

Señoras, Señores:

Los trabajos que Uds. han desarrollado a lo largo de las sesiones de este Congreso, son otra expresión de la voluntad de capacitación y modernización que anima al Sector Público Argentino. Debo destacar la importancia que para la Reforma asume la realización de cada Congreso Nacional de Administración Pública. El intercambio de ideas, la exposición fundada de opiniones, las divergencias que fomentan discusiones creadoras en función de objetivos comunes constituyen una contribución de relevancia para el proceso de perfeccionamiento de la Administración Pública del Estado que se desarrolla actualmente.

De allí mi honda satisfacción por tener la oportunidad de despedirlos, clausurando este VII Congreso Nacional de Administración Pública; satisfacción que significa reconocimiento por el esfuerzo realizado y por el entusiasmo y dedicación de los funcionarios provinciales y nacionales que demuestran año a año su capacidad y su alto espíritu de servicio. Por último mi gran agradecimiento a esta hermosa Provincia de Salta y a su Gobierno que con su proverbial hospitalidad nos han acogido con cariño de amigos, y han facilitado enormemente la realización de este Congreso.

Por todo ello, muchas gracias.

## **PARTICIPANTES**

### **NOMINA POR ORDEN ALFABETICO**

**ABRAMOFF, Julio César**  
Empresa Nacional de Telecomunicaciones

**ABRAMOVICH, Ester Elvira**  
Salta. Sec. Est. de Planeamiento

**ACIAR, Rita Emise**  
Mº de Bienestar Social de la Nación

**ACOSTA, Héctor Mario**  
Comisión Nacional de Energía Atómica

**ACTIS, Roberto Angel**  
Sec. Est. de Seguridad Social de la Nación

**AGUERO DE BIANCHETTI, Zulema Leonor**  
Sec. Est. de Hacienda de la Nación

**AISPURO, Guillermo Atilio**  
Universidad Nacional del Sur

**AIZENBERG, Silvia Irene**  
Sec. Est. de Hacienda de la Nación

**ALARCON, María del Carmen**  
Salta. Hospital de Maternidad e Infancia

**ALARCON, Walter Manuel**  
Universidad Católica de Salta

**ALEMAN, Néstor Raúl**  
Jujuy. Dirección Provincial de Hidráulica

**ALFARO, Emilio Guillermo**  
Policía Federal Argentina

**ALONSO, Julián César**  
Sec. Est. de Agricultura y Ganadería de la Nación

**ALTAMIRANDA, Daniel**  
Formosa. Secretaría General de la Gobernación

**ALURRALDE, César Antonio**  
Salta. M<sup>o</sup> de Economía

**ALVARADO, Sergio Roberto**  
Salta. Gobernación de la Provincia

**ALVARENGO DE MAGADAN, Haydée Florinda**  
Universidad Nacional de Salta

**ALVAREZ DE FIGUEROA, María Teresa**  
Universidad Nacional de Salta

**AMADIO, Rodolfo Antonio**  
Secretaría de Planeamiento de la Nación

**AMADO, Adela Patricia**  
Salta. Contaduría General

**AMIGO, Mario Jorge C.P.**  
M<sup>o</sup> de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación

**ANTONELLI DE LEDESMA, Lila Angelica**  
Salta. Tribunal de Cuentas

**APROSOFF, Rafael**  
Salta. Dirección Provincial de Turismo

**ARBO, Marco Aurelio Roque**  
Obras Sanitarias de la Nación

**ARGUELLO, Laudalino Juan**  
M<sup>o</sup> de Bienestar Social de la Nación

**ARIAS, Manuel Antolín**  
Consejo Nacional de Educación Técnica

**ARMENDIA, Horacio Luis**  
Sec. Est. de Desarrollo Industrial de la Nación

**ARNODO, Jorge Juan**  
Córdoba. Municipalidad de Brinkmann

**ARTETAS, Julio Hipólito**  
Córdoba. Sec. Est. de Planeamiento

**ARTIGAS, Alberto Agustín**  
Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires

**ASTI VERA, Carlos Armando**  
Instituto Nacional de la Administración Pública

**AYALA, Norberto**  
Universidad Nacional de Jujuy

**AZAR, Edmundo Zacarías**  
Misiones. Dirección General de Administración de Personal

**BADANO, Rubén Jorge**  
Sec. Est. de Comunicaciones de la Nación

**BARCHUK, Walter Enrique**  
Misiones. Dirección General de Administración de Personal

**BARGARDI, Violeta Carolina**  
Salta. Administración General de Aguas

**BARRERA, José Oscar**  
Dirección Nacional de Vialidad

**BARRIONUEVO, Félix Fernando**  
Congreso de la Nación

**BAS, Héctor Rubén**  
Tucumán. Dirección de Inmuebles Fiscales

**BAZAN DE SACCHI, María Dolores**  
Municipalidad de la Ciudad de Córdoba

**BELBRUNO, Antonio José**  
Salta. Hospital de Maternidad e Infancia

**BELLOMO DE AVILA, Irma Beatriz**  
Salta. Gobernación de la Provincia

**BERNARDEZ, Mariano Lisandro**  
Instituto Nacional de la Administración Pública

**BESSOUET, Alberto Rubén**  
Servicio Nacional de Sanidad Animal

**BIANCHI, Ovidio Pedro**  
Sec. Est. de Transporte y Obras Públicas de la Nación

**BILBAO, Oscar Manuel**  
La Pampa. Tribunal de Cuentas

**BILBAO DE TEREK, Miriam Virginia**  
Dirección Nacional de Recaudación Previsional

**BILOTTE, Eduardo Saturnino**  
Instituto Nacional de la Administración Pública

**BILLI, Angelo**  
San Luis. Asesoría de Desarrollo

**BITAR DE MELENDEZ, Hilda Beatriz**  
Salta. Consejo General de Educación

**BLANCO, Luis Benigno**  
Caja Nacional de Previsión para el Personal del  
Estado y Servicios Públicos

**BOISSIERE DE FALCON, Nilda Beatriz**  
Universidad Nacional del Nordeste

**BOLJESIC, Eduardo Alberto**  
Ferrocarriles Argentinos

**BOLSINGER, Carlos Antonio**  
Servicio Nacional de Agua Potable y Saneamiento Rural

**BONIFACIO, José Alberto**  
Instituto Nacional de la Administración Pública

**BOURGES, Norberto Eugenio**  
Salta. Contaduría General

**BRAVO, Justo Román**  
Salta. Dirección General de Información Pública

**BRAVO DE MARQUEZ, Silvia Angela**  
Salta. Dirección General de Administración

**BRUNIARD, Jorge Pedro**  
Subsecretaría de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

**BULNES, Roberto Alfredo**  
Universidad Nacional del Sur

**BUSTAMANTE, Saverio Pascual**  
Tucumán. Caja Popular de Ahorros

**BUSTOS HARM, Samuel Bernardino F.**  
Córdoba. Instituto Provincial de Atención Médica

**CABRAL, Ana María**  
Universidad Nacional del Nordeste

**CABRERA, Juan Carlos**  
Salta. Sec. Est. de Seguridad Social

**CABRERA, Miguel Mario**  
Municipalidad de San Miguel de Tucumán

**CABRERA, Rodolfo Anibal**  
Caja Nacional de Previsión para Trabajadores Autónomos

**CACERES DE PIZARRO, Tomasa Regina**  
Sec. Est. de Seguridad Social de la Nación

**CAFFARO, Agustín Armando**  
Salta. Administración General de Aguas

**CAINZOS, Osvaldo Angel**  
M<sup>o</sup> de Economía de la Nación

**CALBO DE CANGIALOSI, Palmira**  
Universidad Nacional de San Juan

CALDERARO DE DEL POZO, Clelia Noemí  
M<sup>o</sup> de Bienestar Social de la Nación

CAMILETTI, Luis César  
La Pampa. Tribunal de Cuentas

CAMPESINO DE RINALDI, Marta H.  
Instituto Nacional de la Administración Pública

CAMPOS, Mirtha Gloria  
Salta. Administración General de Aguas

CANDIA, Lidia Graciela  
Subsecretaría de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

CAO, Horacio  
Sec. Est. de Comercio y Negociaciones Económicas  
Internacionales de la Nación

CAORSI, Juan Egidio  
Banco de la Ciudad de Buenos Aires

CAPELLA, Orlando Angel  
Municipalidad de Guaminí de la Provincia de Buenos Aires

CARABALLO, Carlos Alberto  
Empresa Nacional de Correos y Telégrafos

CARDON, Rubén C.A.  
Secretaría Permanente de Tribunales de Cuentas de la R.A.

CARMELICH DE RODRIGUEZ, María Elena  
Sec. de Est. de Hacienda de la Nación

CARNELLI, Héctor Horacio  
Subsecretaría de Transporte de la Nación

CARRANZA, Norma Sara  
Servicio Nacional de Agua Potable y Saneamiento Rural

CARRANZA TORRES, Luis Roberto  
Córdoba. Registro Civil

**CARRARO, Pablo**  
Salta. Corte de Justicia

**CARRIZO, Norberto**  
Sec. Est. de Acción Social de la Nación

**CASANOVA, Eduardo Domingo**  
Sec. Est. de Seguridad Social de la Nación

**CASCANTE, Néstor Carmelo**  
Lotería de Beneficiencia Nacional y Casinos

**CASSINO, Jorge Alberto**  
Instituto Nacional de la Administración Pública

**CASTELAN, Raúl Roberto**  
Chaco. Tribunal de Cuentas

**CASTILLO DE STANICH, Emma Emilia**  
Chaco. M<sup>o</sup> de Salud Pública

**CASTRO DE GUIDO, María Nélide L.**  
Sec. Est. de Seguridad Social de la Nación

**CASTRO DE LEAL, María Susana**  
Salta. Sec. Est. de Planeamiento

**CASTRO NIEVA, Guillermo J.M.**  
San Luis. M<sup>o</sup> de Bienestar Social

**CASULLAS, Nilda Beatriz**  
Subsecretaría de Turismo de la Nación

**CASUCCIO DE WAYAR, Elida Graciela**  
Junta Nacional de Granos

**CAYETTI, Ana María**  
M<sup>o</sup> de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación

**CELESTE, Bruno Carlos**  
Salta. Sec. Est. de Seguridad Social

**CERVETTO, Juan Luis**  
Instituto Nacional de Estadística y Censos

**CESANO SAMAN, Carmen Marta**  
Salta. Consejo General de Educación

**CIALLELLA, Norberto Rubén**  
Comisión Nacional de Energía Atómica

**CIBEIRA, Horacio José**  
Caja Nacional de Previsión para el Personal  
del Estado y Servicios Públicos

**CIENFUEGOS, Josefina**  
Tucumán. Sec. Est. de Planeamiento y Coordinación

**CIOLLARO, Domingo Benjamín**  
Caja Nacional de Previsión para Trabajadores Autónomos

**\* CENTRO DE INVESTIGACION Y PERFECCIONAMIENTO EN  
CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA (CIPEAP)**  
Universidad Católica de Córdoba

**CIRER BARRAL, José Gabriel**  
Casa Militar. Presidencia de la Nación

**CIVALLERO, Alfredo Mario**  
Dirección General Impositiva

**COCILOBO, Stella Maris**  
Comisión Nacional de Energía Atómica

**CONTI, Roberto**  
Obras Sanitarias de la Nación

**CONTRERAS DE MINADEO, María Mercedes**  
Universidad Nacional del Nordeste

**CONTRERAS DE NIEVA, Simona Celia**  
Salta. Sec. Est. de Obras Públicas

**CORTES, Mirtha Suny**  
Chaco. Gobernación de la Provincia

---

\* Miembro Corresponsal

**CORTES DE TREJO, Lea Cristina**  
Salta. Contaduría General

**COSENTINO, Rosa María Nélica**  
Instituto Nacional de Farmacología y Bromatología

**COSTA, Luis Antonio**  
Universidad Nacional del Nordeste

**COSTA LAMBERTO, Luis**  
Salta. Contaduría General

**COZZANI, Luis Osvaldo**  
Administración General de Puertos

**CRESPO MONTES, Luis Fernando**  
Secretario General para la Administración Pública  
del Gobierno Español

**CULÓS, Hugo Oscar**  
Instituto Nacional de la Administración Pública

**CURIA, Jorge Antonio**  
Administración General de Puertos

**CUSELL, Jorge Osvaldo**  
Subsecretaría de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

**CUTILLO, Mario Martín**  
Sec. Est. de Seguridad Social de la Nación

**CHANDLER, Rubén Carlos**  
Ferrocarriles Argentinos

**CHAYA, María Lelia**  
Salta. Dirección General de Administración de Personal

**CHECCHI, Rafael Mario**  
Sindicatura General de Empresas Públicas

**CHEMES, Marcelo Antonio**  
Universidad Nacional del Litoral

**CHILO DE CORTES, Mirta Socorro**  
Salta. Dirección General de Administración de Personal

**CHITRANGULO, Carlos Néstor**  
Caja Nacional de Previsión para el Personal del Estado y Servicios Públicos

**DAVALOS DE SANCHEZ, Carmen L.**  
Salta. Sec. Est. de Planeamiento

**DEBERNARDI, Carlos**  
Caja Nacional de Previsión de la Industria, Comercio y Actividades Civiles

**DECLEVA DE BUZZI, Marinella**  
Corrientes. Gobernación de la Provincia

**DEGAUDENZI, Alejandro Antonio**  
Sec. Est. de Minería de la Nación

**DE LA TORRE, Juan Justo Daniel**  
Tucumán. Secretaría de Asuntos Legislativos

**DE LA VEGA, Antonio Manuel Rafael**  
Casa Militar. Presidencia de la Nación

**DELGADO, Orlando**  
Córdoba. M<sup>o</sup> de Gobierno

**DEL OLMO, Gabriel Francisco**  
Instituto Nacional de la Administración Pública

**DE ORUE, Julio Alberto**  
M<sup>o</sup> de Defensa de la Nación

**DE PALOMERA, Federico**  
Santa Cruz. Tribunal de Cuentas

**DEVEAUX, Julio Héctor**  
Sec. Est. de Desarrollo Industrial de la Nación

**DIAZ, Alberto**  
Caja Nacional de Previsión para el Personal del Estado y Servicios Públicos

DIAZ, José Alberto  
Sec. Est. de Programación y Coordinación  
Económica de la Nación

DICANDIA, Juan Carlos  
Banco de la Nación Argentina

DI CATARINA, Néstor Alcides  
Universidad Nacional de Buenos Aires

DICKSON, Guillermo José  
Subsecretario de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

D'JALLAD DE TEJERINA, Inés Regina  
Salta. Tribunal de Cuentas

DOMINGUEZ, Angel Julián  
Comisión Nacional de Energía Atómica

DOMINGUEZ, Elías Máximo  
Sec. Est. de Transporte y Obras Públicas de la Nación

DONATO, Eduardo Voltaire  
Empresa Nacional de Telecomunicaciones

DORADO, Norberto  
Comisión Nacional de Energía Atómica

DUH, Martín  
Gas del Estado

DURANDO DE ARGANARAZ, María Cristina  
Córdoba. Sec. Est. de Planeamiento

ECHENIQUE, Ana María  
Jujuy. Municipalidad de C. Pericó

ESCOBAR DE SARAVIA, Marta E.  
Universidad Nacional de Salta

ESCRIBANO, Alfredo Héctor  
Ferrocarriles Argentinos

**ESPINOSA DE MUSSI, María Teresa**  
Misiones. Municipalidad de Apóstoles

**ESPOSITO, Elsa Noemí**  
Subsecretaría de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

**ESTRAGO FELDMANN, Osvaldo Amado**  
Chaco. Subsecretaría de Organización Administrativa

**ETCHEVERRY DE GOGOLEWSKI, Rosa María**  
Instituto Nacional de Estadística y Censos

**FABBRONI DE CABEZAS, María Regina**  
Salta. Contaduría General

**FARFAN, María del Milagro**  
Salta. Instituto Provincial de Seguros

**FARQUHARSON, Roberto Emidio**  
Corrientes. Contaduría General

**FELCMAN, Isidoro Luis**  
Instituto Nacional de la Administración Pública

**FELICES, Ernesto**  
Banco de la Nación Argentina

**FERNANDEZ, Luis Bernardo**  
Empresa Nacional de Telecomunicaciones

**FERNANDEZ DE IORIO, María Teresa**  
Subsecretaría de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

**FERNANDEZ DE OMARINI, Nieves**  
Universidad Nacional de Salta

**FERREYRA, Norberto Antonio**  
Chaco. Gobernación de la Provincia

**FERRO, José Manuel**  
Santa Cruz. Gobernación de la Provincia

**FLESCA, Juan José**  
Instituto Nacional de la Administración Pública

**FOLGUERA DE SOTTILE, Stella Maris**  
Corrientes. Instituto de Previsión Social

**FONTANA, Luis Roberto**  
Dirección Nacional del Antártico

**FONTAU, Beatriz Luisa**  
Dirección General Impositiva

**FORMOSO, Nilda Marta Estela**  
Sec. Est. de Comercio y Negociaciones Económicas  
Internacionales de la Nación

**FRANULIC DE FERRI, Noemí Margarita**  
Instituto Nacional de Investigaciones y Desarrollo  
Pesquero

**FRIAS, Carlos Bernardo**  
Salta. Dirección General de Administración de Personal

**FRONZA, Mario Pedro José**  
Junta Nacional de Carnes

**FRUGONI, Omar Vicente**  
Sec. Est. de Minería de la Nación

**FUNES, Humberto**  
Entre Ríos. Dirección de Seguridad y Control

**GABAS, Leardo Francisco**  
Subsecretaría de Medicina Asistencial y Rehabilitación  
de la Nación

**GALDOS, Rodolfo César**  
Mº de Bienestar Social de la Nación

**GALOTTO, Cristina María Aurelia**  
Universidad Nacional de Entre Ríos

**GALLARDO, Alvaro Adolfo**  
Salta. Banco de Préstamo y Asistencia Social

**GAMBA, María Estela**  
Sec. Est. de Acción Social de la Nación

**GARCIA, María Ester**  
Sindicatura General de Empresas Públicas

**GARCIA DE DI CATARINA, Haydée Rosario**  
Empresa Nacional de Correos y Telégrafos

**GARAY AMAYA, Jorge Nicolás**  
Instituto Nacional de Servicios Sociales para  
Jubilados y Pensionados

**GENITTI, Luis Nicolás**  
M<sup>o</sup> de Bienestar Social de la Nación

**GIGLIOLLI DE CORDOBA, Estela**  
Salta. Contaduría General

**GIL, Horacio Osvaldo**  
Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires

**GIMENEZ MONGE, Juan Carlos**  
Salta. Secretaría de Asuntos Agrarios

**GODOY DE AMARILLA, Gladys Norma**  
Universidad Nacional del Nordeste

**GOICOECHEA, José Antonio**  
Santa Cruz. Tribunal de Cuentas

**GOMEZ, Osvaldo**  
Chaco. Gobernación de la Provincia

**GOMEZ DIEZ, Ricardo**  
Salta. Sec. Est. de Planeamiento

**GOMEZ GARCIA, José Antonio**  
Empresa Nacional de Telecomunicaciones

**GONZALEZ, César Vicente**  
Instituto Nacional de Tecnología Industrial

GONZALEZ, Héctor Augusto  
Córdoba. M<sup>o</sup> de Bienestar Social

GONZALEZ ARIAS, Miguel Orlando  
Jujuy. Dirección Provincial de Hidráulica

GONZALEZ DEL PINO, Agustín  
Universidad Nacional de Salta

GORJON, Manuel Eduardo  
Salta. Sec. Est. de Planeamiento

GOTTA, Horacio Guido  
Salta. Secretaría General de la Gobernación

GOTTIG, Rogelio Jorge  
Junta Nacional de Granos

GUBINELLI, Nélda F. de  
Chaco. Gobernación de la Provincia

GUERRA, Juan Carlos  
Salta. Contaduría General

GUERRERO, Miguel Angel  
Salta. Administración General de Aguas

GUIA DE VILLADA, Ana María  
Salta. Tribunal de Cuentas

GUTIERREZ, Enrique Guillermo  
Sec. Est. de Comercio y Negociaciones Económicas  
Internacionales de la Nación

GUTIERREZ, Raúl Eduardo  
Instituto Nacional de Servicios Sociales para  
Jubilados y Pensionados

GUTIERREZ DE ORUETA, Amalia Estela  
Municipalidad de la Ciudad de Córdoba

GUZMAN DE CLITORI, Myrta Lucía  
Salta. Hospital de Maternidad e Infancia

**HADDAD, Nallat Nallma**  
Salta. Centro Provincial de Información Educativa

**HELAS, Rodolfo Estanislao**  
La Pampa. Secretaría General de la Gobernación

**HENAIN DE COSTA, Gladys Yamile**  
Universidad Nacional del Nordeste

**HERRERA, José Raúl**  
Sindicatura General de Empresas Públicas

**HRYCAJKO, Enrique**  
Misiones. Dirección General de Administración  
de Personal

**HUCULLAK DE STACIUK, María Victoria**  
Misiones. Municipalidad de Apóstoles

**IBARRA, Hugo**  
Salta. Tribunal de Cuentas

**IGARZABAL SAENZ, Adolfo Carlos**  
Comisión Nacional de Energía Atómica

**ILLA, Carlos Alberto**  
Tribunal de Cuentas de la Nación

**IOVINO, José Cayetano**  
Ferrocarriles Argentinos

**ISAURRALDE, Oscar Ramón**  
Empresa Nacional de Correos y Telégrafos

**JAJAM DE QUARANTA, Berta Dora**  
Corrientes. Instituto de Previsión Social

**JAUREGUI, Hugo**  
M<sup>o</sup> de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación

**JAUREGUI, María Natividad**  
Servicio Nacional de Agua Potable y Saneamiento Rural

**JOURNADE, Martín Manuel**  
Córdoba. Dirección de Comercio Interior

JUAREZ, Víctor Hugo  
Municipalidad de San Salvador de Jujuy

KASCHEWSKI, Olga Estela  
Santa Cruz. Municipalidad de Rfo Gallegos

KYLE DE BERRUHET, Isabel Amalia  
Chubut. Subsecretaría de Salud Pública

LABOLLITA, Antonio  
Sec. Est. de Desarrollo Industrial de la Nación

LAGONEGRO DE CONTI, Dora Elba  
Sec. Est. de Acción Social de la Nación

LAGUNA, Alfredo  
Sec. Est. de Hacienda de la Nación

LANDAETA, José Adolfo  
Mendoza. M<sup>o</sup> de Obras y Servicios Públicos

LANZA, Aquiles  
Instituto Nacional de la Administración Pública. N.U.  
Proyecto ARG/78/021 de Coop. Técnica con INAP

LAYUS, Miguel Angel  
Córdoba. Sec. Est. de Asuntos Municipales

LAZZARO, María Silvia  
Municipalidad de San Miguel de Tucumán

\*LEBAN, Lucía María  
Subsecretaría de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

LECHTALER, Luis María  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

LEHERMANN, Guillermo Gustavo  
Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires

---

• Miembro Corresponsal

**LEMA DE BILBAO, Ana María**  
La Pampa. M<sup>o</sup> de Economía y Asuntos Agrarios

**LJUNGBERG, Juan Gilberto**  
Jujuy. Gobernación de la Provincia

**LO BRUTTO, Antonino Leopoldo**  
Administración General de Inmuebles Fiscales

**LOPEZ, Dora Carmen**  
Caja Nacional de Previsión de la Industria,  
Comercio y Actividades Civiles

**LOPEZ, Eduardo Alfredo**  
Caja Nacional de Previsión de la Industria,  
Comercio y Actividades Civiles.

**LOPEZ, Roberto Horacio**  
M<sup>o</sup> de Bienestar Social de la Nación

**LOTITO, Marciano Mario**  
Sec. Est. de Intereses Marítimos de la Nación

**LOVERA DE LOPEZ, Norma Elvira**  
Universidad Nacional de Misiones

**LUALDI, Juan Carlos**  
Caja Nacional de Previsión para el Personal  
del Estado y Servicios Públicos

**LUCHETTA, Olga Nelly**  
Dirección Nacional de Recaudación Previsional

**LUNA, Néstor**  
Salta. Contaduría General

**LUNDBORG, Ernesto**  
Sec. Est. de Acción Social de la Nación

**LLINAS, Silvia**  
La Pampa. Contaduría General

**MACCHI, Ana María del Valle**  
Municipalidad de San Miguel de Tucumán

**MADRAZO, Carlos Rodolfo**  
Sec. Est. de Desarrollo Industrial de la Nación

**MAERO DE CERIANI, Nélida María**  
Salta. Contaduría General

**MAESTRO, Eduardo Miguel**  
Universidad Nacional de Salta

**MAGNONI, Jorge A.**  
Administración General de Puertos

**\*MAILLO, Esteban Jorge Luis Roberto**  
Subsecretaría de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

**MARQUEZ, Adelio Claudio**  
M<sup>o</sup> del Interior de la Nación

**MARTIN, Héctor Teodoro**  
Universidad Nacional de Cuyo

**MARTINEZ, Ana Juana**  
Jujuy. Tribunal de Cuentas

**MARTINEZ, Roberto Juan**  
Subsecretaría de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

**MARTINEZ, Rubén Juan**  
Salta. Administración General de Aguas

**MARTINEZ DELFA, Norberto Quinto**  
Santa Fe. Municipalidad de Rosario

**MARTINEZ SARASOLA, Carlos Rafael**  
Instituto Nacional de la Administración Pública

---

• Miembro Corresponsal

**MARTINEZ DE MARTINEZ, Ana María Teresa**  
Sec. Est. de Hacienda de la Nación

**MARTINO, Luis Alberto**  
Universidad Nacional de Salta

**MARTORELL DE CARBONELL, Carmen**  
Salta. Gobernación de la Provincia

**MASERA PLASTINA, Orlando Raymundo**  
Instituto Nacional de Vitivinicultura

**MATEO, Jesús**  
Universidad Nacional de Salta

**MECIAS, Ricardo**  
Contaduría General de la Nación

**MEDINA, Carlos César**  
Formosa. Secretaría General de la Gobernación

**MEDINA, Jorge Emilio**  
Córdoba. Sec. Est. de Planeamiento

**MENDIARA, Carlos E.**  
Río Negro. Consejo Provincial de Salud Pública

**METERNICHT DE JUAREZ CACERES, Alicia Emilia**  
Córdoba. M<sup>o</sup> de Gobierno

**\*MEYRE, Angel Alberto**  
Casa Militar. Presidencia de la Nación

**MIERA, Antonio Alberto**  
Salta. Consejo General de Educación

**MILONE, Osvaldo Miguel**  
Administración Nacional de Aduanas

**MINGORANCE, Antonio**  
Chaco. Gobernación de la Provincia

---

\* Miembro Corresponsal

**MONTES, Juan Carlos**  
Córdoba. Fiscalía de Estado

**MORALES, Héctor Eduardo**  
Municipalidad de San Miguel de Tucumán

**MORALES, Jorge Marcelo**  
Talleres Nacionales de Protección y  
Rehabilitación Psiquiátrica

**MORENO, Julio**  
Salta. Dirección General de Administración de Personal

**MORENO, Rodolfo Enrique**  
Instituto Nacional de Acción Mutua

**MORENO DE ROMERO, Agueda**  
Salta. Sec. Est. de Educación y Cultura

**MOREYRA, Carlos Isaac**  
Universidad Nacional del Nordeste

**MOSNA, Horacio Aníbal**  
Banco de la Ciudad de Buenos Aires

**NANCLARES, Jorge Horacio**  
Subsecretaría de Informática de la Secretaría de  
Planeamiento de la Presidencia de la Nación

**NARVAEZ, René Dionisio**  
Salta. Jefatura de Policía

**NASJLETI, Jorge Guillermo**  
Córdoba. Subsecretaría de Información Pública

**NAVAMUEL, Ercilia**  
Salta. Museo Arqueológico

**NAVARRO, Mirta Elizabeth**  
Universidad Nacional de San Juan

**NIEVA, Norma Ramona**  
Universidad Católica de Salta

**NORDMAN, Roberto Edgard**  
Salta. Consejo General de Educación

**NUÑEZ, Miriam Concepción**  
Salta. Sec. Est. de Obras Públicas

**NUÑEZ, Raúl Omar**  
Chaco. Gobernación de la Provincia

**NUÑEZ DE RIVETTI, Julia Emilse**  
Salta. Dirección General de Administración de Personal

**OCAMPO, Graciela del Rosario**  
La Rioja. Sec. Est. de la Gobernación

**OLAIZOLA, Xabier**  
Gas del Estado

**OLIVERA, María Marta**  
Córdoba. Dirección de Municipalidades

**OLMOS DE CARPIO, Nimia Isabel**  
Universidad Nacional de Cuyo

**ORSI, Jorge Oscar**  
Santa Fe. Secretaría del Consejo Provincial de Desarrollo

**OVIEDO, Enrique Guillermo**  
Universidad Nacional de Jujuy

**OYOLA, Carlos Augusto**  
Río Negro. Secretaría de Planeamiento

**\*PALMIERI, Luisa Graciela P. de**  
Subsecretaría de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

**\*PARISI DE GROppo, Cristina**  
Subsecretaría de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

---

• Miembro Corresponsal

PAZ, María Cristina  
Santa Cruz. Municipalidad de Río Gallegos

PENNA, Atilio Armando  
M<sup>o</sup> de Economía de la Nación

PEÑALVA, Alberto Aníbal  
Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo  
Pesquero

PERALTA, Beatriz Blanca  
Instituto Nacional de Farmacología y Bromatología

PEREYRA, Alberto S.  
Córdoba. Dirección Provincial de Vialidad

PEREZ DECAROLIS, Walter  
Instituto Nacional de la Administración Pública. N.U.  
Proyecto ARG/81/021 Coop. Técnica con INAP

PEREZ PELEGRINI, José Alberto  
Mendoza. M<sup>o</sup> de Obras y Servicios Públicos

PESCE, Adelmo Emil  
Mendoza. Caja de Jubilados y Pensionados

PESSOLANO, Oscar Enrique Agustín  
Sec. Est. de Agricultura y Ganadería de la Nación

PICCO, Jorge José  
Mendoza. Ministerio de Obras y Servicios Públicos

PICCOLINI, Juan Carlos  
M<sup>o</sup> de Bienestar Social de la Nación

PIOLA, Emilio Angel  
Empresa Nacional de Telecomunicaciones

PISTONE DE FERNANDEZ, Zulma Beatriz  
Subsecretaría de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

PITTALUGA, Norberto Carlos  
Caja Nacional de Previsión para el Personal  
del Estado y Servicios Públicos

POLERI, María Teresa  
Subsecretaría de Turismo de la Nación

PONCE, Mario Arnoldo  
Gas del Estado

PORFIRIO, Gaspar Rey  
Policía Federal Argentina

PORTMANN, Enrique  
Caja Nacional de Previsión de la Industria,  
Comercio y Actividades Civiles

POSLEMAN DE HUALPA, Lilia S.  
Universidad Nacional de San Juan

\* PUCA PROTA, Fernando V.  
Sec. Est. de Minería de la Nación

PUCCIO, Pablo Roberto  
Banco de la Nación Argentina

PUEBLA, Lidia  
Sec. Est. de Seguridad Social de la Nación

PUIG, Amelia Nieves  
Salta. Dirección General de Administración de Personal

QUEVEDO ROJO, Raúl Alberto  
Córdoba. Sec. Est. de Planeamiento

RABBONI, Rizieri A.  
Instituto Nacional de la Administración Pública

RALLE, Salima Elena  
Salta. Sec. Est. de Planeamiento

RAMIREZ, Jorge Alberto  
Universidad Nacional del Litoral

RASMUSSEN DE IRIONDO, Zulma Cristina  
Corrientes. Instituto de Previsión Social

---

\* Miembro Adherente

**REJTMAN FARAH, Ricardo Mario**  
Instituto Nacional de la Administración Pública

**REYES, Ricardo Tolgan**  
Sec. Est. de Salud Pública de la Nación

**RISTORTO, Olga Susana**  
Córdoba. M<sup>o</sup> de Bienestar Social

**RIVADENEIRA DE LA TORRE, Susana Consuelo**  
Instituto Nacional de Farmacología y Bromatología

**RIVAS O'NEILL, Hugo**  
Córdoba. M<sup>o</sup> de Bienestar Social

**RIVERO, Carlos Alberto**  
Salta. Contaduría General

**RIVIERE, María Adela**  
Sec. Est. de Acción Social de la Nación

**ROBINO, Eduardo Mario**  
Universidad Nacional de Salta

**ROCHA, Vicente Emeterio**  
Municipalidad de la Ciudad de Salta

**RODRIGUEZ, Alberto Lorenzo**  
Comité Federal de Radiodifusión

**RODRIGUEZ, Carlos Nemesio**  
Caja Nacional de Previsión para Trabajadores Autónomos

**RODRIGUEZ CARONI, Ernesto Martín**  
Sec. Est. de Salud Pública de la Nación

**RODRIGUEZ GIAVARINI, Adalberto**  
Sindicatura General de Empresas Públicas

**RODRIGUEZ GIAVARINI, Manuel Luis**  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

**RODRIGUEZ PEREZ DE BUGARIN, María Adela**  
M<sup>o</sup> de Economía de la Nación

**RODRIGUEZ DE RODRIGUEZ, Mercedes Angélica**  
Dirección General Impositiva

**ROJAS, Manuel**  
Caja Nacional de Previsión de la Industria,  
Comercio y Actividades Civiles

**ROMERO, Carlos Edmundo**  
Tucumán. Sec. Est. de Turismo

**ROMERO LOPEZ, Rosa Ester**  
Salta. Boletín Oficial

**ROSSI, Sergio Héctor**  
Dirección General Impositiva

**ROVALETTI DE FERNANDEZ ALVAREZ, María J.**  
Chubut. Secretaría General de la Gobernación

**SABAG, Domingo José**  
Salta. Municipalidad San Ramón Nueva Orán

**SABELLA, Antonio José**  
Comisión Nacional de Energía Atómica

**SALATINO, Jorge Serafín**  
Caja Nacional de Previsión para Trabajadores Autónomos

**SALVIA, Miguel Angel**  
Dirección Nacional de Vialidad

**SALZMAN, Silvia Noemí**  
Mendoza. M<sup>o</sup> de Gobierno

**SUELDO, Jorge Eduardo**  
Municipalidad de San Miguel de Tucumán

**TAU, José María**  
M<sup>o</sup> de Salud de la Provincia de Buenos Aires

**TEIJO, Guillermo**  
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

TEJERINA, Alberto Eduardo  
Salta. Tribunal de Cuentas

TELLEZ, Antonio Fernando  
Gas del Estado

TERAN, Luis Alberto  
Universidad Nacional de Tucumán

TESORO, José Luis  
Instituto Nacional de la Administración Pública

TESTI, María Elisa  
Universidad Nacional del Nordeste

TOCONAZ, Simón  
Jujuy. Dirección de Estaciones Experimentales

TOLEDO DE CASIR, Celia  
Subsecretaría de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

TOMASSINO, Carlos Alberto  
Instituto Nacional de la Administración Pública

TORRELLAS LAFUENTE, Martha Estela  
Subsecretaría de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

TORRES HISPA, Ricardo Delio  
Salta. Municipalidad de Rosario de Lerma

TRENTO, José Luis Emilio  
M<sup>o</sup> de Cultura y Educación de la Nación

TRONCOSO, Jorge Alberto  
Corrientes. Municipalidad de Mercedes

TUNEZ, Roberto Marcos  
Instituto Nacional de la Administración Pública

ULLOA, Roberto Augusto  
Gobernador de la Provincia de Salta

UNGARO, Spiro Federico  
M<sup>o</sup> de Economía de la Nación

URTIZBEREA, Raúl Horacio  
Chaco. Subsecretaría de Organización Administrativa

VACCARO, Liliana Mirta  
Subsecretaría de Promoción Social de la Nación

VALDES ESCALERA, Gastón Enrique  
Córdoba. Fiscalía de Estado

VALDIVIA, Daniel Omar  
San Luis. Municipalidad de Villa Mercedes

VALDIVIEZO, María del Valle  
Salta. Sec. Est. de Municipalidades

VARGAS, Víctor Rodolfo  
Universidad Nacional de San Juan

VEGA, Omar Alberto  
Chubut. Tribunal de Cuentas

VEGA OLMOS, Carlos Alberto Víctor  
Sec. Est. de Cultura de la Nación

VELARDO DE VILLAMAYOR, Fanny  
Salta. Sec. Est. de Municipalidades

VILLA, Carlos Esteban  
Mendoza. Sec. Est. de Planeamiento y Coordinación

VILLAFAÑE DE CASANOVA, María A.  
Caja Nacional de Previsión de la Industria,  
Comercio y Actividades Civiles

VISO GASALLA, Antonio  
Caja Nacional de Previsión para el Personal del  
Estado y Servicios Públicos

VITTONI, Miguel Angel Ramón  
Comisión Nacional de Energía Atómica

VIVALDO, Carlos Angel  
Banco de la Nación Argentina

VOZZA, Cayetano  
Sec. Est. de Seguridad Social de la Nación

WIERNA, Gustavo Enrique  
Universidad Nacional de Salta

YAZLLE DE FURIO, Mirta Alicia  
Salta. Dirección General de Deportes y Recreación

YOSSEN, Pablo Leopoldo  
Santa Fe. Hospital Provincial Esperanza

ZANUTIGH, Aitel Melchor  
M<sup>o</sup> de Bienestar Social de la Nación

ZARATE, Miguel César  
Córdoba. Instituto Provincial de Atención Médica

ZIN, Máximo  
Subsecretaría de la Función Pública de la  
Presidencia de la Nación

ZONE LARDIES, Luis  
Salta. Sec. Est. de Planeamiento

ZONZINI, Jorge Juan  
Subsecretaría de Medicina Asistencial y Rehabilitación de la Nación

## TRABAJOS PRELIMINARES

### TEMA Nº 1: LA CAPACITACION DE LOS AGENTES PUBLICOS ORIENTADA A MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION

Cristina Sero de Bottinelli \* y Gustavo E. Wierma \*\*

#### I. AMBITO ESPECIFICO

La temática de la Comisión se referirá a las consecuencias que resultan de la Capacitación, como acción orientada a promover y fortalecer la organización a través del desarrollo de sus recursos humanos.

#### II. MARCO CONCEPTUAL

##### 1. Introducción

- \* Adhiriendo a las conceptualizaciones clásicas (Merton, Almond, etc.) acerca de qué se entiende por marco conceptual y para qué se propone;
- \* Considerando que en anteriores Congresos Nacionales de la Administración Pública, en especial en el VI Congreso, ha quedado clara y exhaustivamente definido el concepto de Capacitación en el ámbito de la Administración Pública, desde una perspectiva sistémica (Ver "ACTAS DEL VI CONGRESO NACIONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA");
- \* Y atendiendo al tema central del presente Congreso en general, y de esta Comisión en particular, se presentan las siguientes proposiciones, tendientes a orientar la elaboración de los trabajos que serán considerados por esta Relatoría.

---

\* Instituto Nacional de la Administración Pública.

\*\* Universidad Nacional de Salta.

### III. CAPACITACION PARA LA EFICIENCIA

- \* La aplicación de un criterio puramente eficientista para evaluar a la Administración Pública puede resultar poco apta en razón de la trascendencia de las metas cuyo logro se propone.

Sin embargo no parece ni debería ser ya osado reflexionar acerca de la relación Insumos-Productos o Resultados referida a las actividades propias de la Administración Pública, ya que nada justifica pensar que ellas están totalmente exceptuadas de ser incluidas en un análisis orientado saludablemente a la búsqueda de indicadores de eficiencia.

- \* Este planteo es particularmente válido para Capacitación, de cuya necesidad y muchas veces urgencia nadie duda, pero en cuyo ámbito no resulta igualmente sencillo expresarse en términos de "eficiencia".
- \* No obstante, cada vez más, tanto internamente los responsables del proceso en todas sus etapas como desde afuera los receptores del producto, se espera que la Capacitación pase a ser también una actividad eficientemente desarrollada que favorezca ¿y por qué no? garantice un eficiente desempeño del agente que ha participado en ella.

Cuando hablamos de responsables del proceso nos referimos tanto a las instancias del más alto nivel que fijan políticas, como a los especialistas en planeamiento de la capacitación que ordenan en una secuencia lógica las sucesivas fases del desarrollo previsto, y a quienes coordinan los recursos humanos y materiales y conducen los procesos de enseñanza-aprendizaje en su totalidad o aún participando sólo de un episodio didáctico, la parte más elemental en que puede considerarse dividido el proceso de Capacitación.

Por otra parte, los receptores del producto son tanto los organismos, los cursantes, el sistema de capacitación que se realimenta a través de sus productos, como, en última instancia, la sociedad global misma.

- \* Aparecen así planos a partir de los cuales es posible una aproximación al asunto específico de esta Relatoría. Surge por ejemplo, la posibilidad de abordarlo desde un plano estratégico y/o un plano táctico, o partir de los protagonistas, o de los procesos o de los productos, etc.
- \* Existe siempre, obviamente, más de una perspectiva desde la cual es lícito encarar un estudio. Es también obvio que la adopción de un enfoque no supone la exclusión de los demás, sino la necesidad oportuna, de arrojar luz sobre un conjunto limitado de fenómenos.
- \* No escapa a nadie la importancia de señalar que un corte metodológico de la realidad es sólo una manipulación "funcional"; sin embargo, los resultados finales obtenidos cobran su verdadera dimensión cuando

son reintegrados a la totalidad de la cual fueron extraídos, y en la medida en que brindan una base cada vez más amplia para actuar con racionalidad, en su acepción más feliz.

### III.a. PLANOS DE ABORDAJE: EL PLANO ESTRATEGICO

Si dentro del elenco conceptual se presenta a la Capacitación como acción reactiva y proactiva, racionalmente orientada a promover y fortalecer el desarrollo de las organizaciones a través de sus recursos humanos, en el sentido, profundidad y ritmo reconocidos como válidos, deseables y posibles, es decir, como medio idóneo para el logro de niveles de eficacia y eficiencia satisfactorios, tal acción racional supone en alguna medida, contar con, o al menos tender al logro de:

- \* la explicitación de las políticas, dentro de las cuales están enmarcadas las de Capacitación y en donde éstas cobrarán sentido y vigencia reales.
- \* un nivel creciente de análisis y comprensión de las estrategias globales, de modo tal que las particulares las reflejen.
- \* un grado de integración de las políticas particulares, entre sí, que garantice la continuidad y realimentación permanente de los procesos a emprender.
- \* mecanismos que aseguren la articulación entre el sistema de Capacitación con los restantes sistemas interactuantes en especial el de administración de personal, requisito sin el cual se malgastarán esfuerzos y se deteriorarán relaciones.

Queda planteado entonces, que la eficiencia de las acciones de Capacitación se ve ya comprometida desde el momento mismo en que, en el más alto nivel, se define, o no, un modelo de Administración, un modelo de Administrador y el rol asignado a la Capacitación en la consecución de posiciones cada vez más próximas a los modelos propuestos.

De allí hacia abajo, en irremediable efecto de cascada, es posible que se presenten "fisuras" que requieren tratamiento y soluciones porque atentan contra la solidez y congruencia de la estructura en cuestión.

¿Cómo detectarlas? ¿Con el apoyo en qué instrumentos metodológicos se accederá a circunscribir y priorizar los problemas? ¿Quiénes son, o debe-

rían ser, los responsables de llevar a cabo tales estudios? ¿Por qué? ¿Cómo sensibilizar a los niveles correspondientes acerca de la necesidad de convertir todas estas preguntas en respuestas?

Los trabajos podrán referirse entonces, por ejemplo, a:

- \* Procedimientos y pautas para la definición de políticas de capacitación en las organizaciones públicas.
- \* Evaluación de políticas y planes de capacitación en las organizaciones públicas.
- \* Diagnóstico de necesidades de capacitación como proceso de análisis de políticas globales, sectoriales y de recursos humanos.
- \* Procedimientos y pautas de integración entre las políticas de Capacitación y las de recursos humanos en dos niveles:
  - el de áreas o sectores públicos en general
  - el de organismos y unidades administrativas
- \* La integración de las acciones de capacitación en el sistema de administración de recursos humanos.
  - capacitación y sistemas de carrera
  - capacitación y selección, ingreso e inducción de personal
  - capacitación y desarrollo de personal
  - etc.
- \* La integración de acciones de capacitación en organizaciones complejas, tales como administraciones regionales, provinciales o municipales.

Desde esta perspectiva, pues, que parte del plano estratégico, será valioso todo aporte que: enuncie y proponga, describa, interprete y fundamente, explore o explique fenómenos, situaciones, problemáticas, experiencias, modos de abordaje, tendencias, etc. significativos, que "provean elementos de juicio para la implementación de acciones específicas" (ACTAS DEL VI CONGRESO NACIONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA), orientadas nítidamente hacia una Capacitación para la Eficiencia.

### III.b. EFICIENCIA DE LA CAPACITACION

#### PLANOS DE ABORDAJE: EL PLANO TACTICO

Por otra parte, en forma paralela, y con igual interés, habrá que apuntar a la Eficiencia de la Capacitación.

En tal sentido, puede resultar útil un modelo en el que se ubica a los elementos de un sistema de capacitación, definiendo el proceso como un tránsito desde una Situación Inicial hacia una Situación Final Prevista que cuenta con un Sistema Pedagógico que acompaña, apoya, orienta y realimenta permanentemente dicho tránsito, dentro del cual, además, interactúan en sus múltiples roles, docentes y cursantes.

Como la Situación Inicial reflejará el punto de partida para una determinada población, es lógico suponer, que atendiendo a un requerimiento mínimo de racionalidad, tal punto deriva de una Evaluación-Diagnóstica y/o Perfil de quienes ingresan en el proceso.

Una Evaluación-Diagnóstica apreciará las probabilidades de un sujeto para un aprendizaje determinado, basándose en los datos de prueba previos a su ingreso al proceso. Un Perfil podrá eventualmente cubrir tal necesidad en la medida en que presente el conjunto de requisitos que deberán satisfacer los candidatos para ser considerados capaces de . . . o aptos para . . .

Al mismo tiempo, siendo la Situación Final Prevista el punto de llegada, también aquí es lógica la presencia de decisiones que han surgido de conclusiones y recomendaciones diagnósticas, a partir de las cuales se proponen los objetivos que responderán a las políticas oportunamente fijadas en el plano respectivo. Y en este caso nos referimos a los objetivos terminales, es decir a los que se plantearán como resultado final de un proceso, y no a objetivos fuente o intermedios, si bien estos conceptos están afectados por cierta relatividad, en la medida en que siempre se considera que una vez logrado un objetivo, éste se constituye en la base para alcanzar otros y difícilmente se acepta que no se requieran otros como antecedente.

En el primer tramo del análisis de este modelo, aparecen claros algunos aspectos cuya adecuada atención redundará directamente en la calidad de los logros parciales y finales del proceso, por ejemplo:

- \* ¿En qué medida se analizan e interpretan políticas antes de pasar al plano táctico?
- \* Se compensan o coordinan las decisiones de los planos políticos y técnicos o se oponen y neutralizan?
- \* La planificación y programación de las acciones que median entre uno y otro extremo del proceso (situación inicial - situación final prevista), ¿observan un grado adecuado de coherencia con las acciones que se realizan en otros planos?

- \* ¿Cómo se encara el estudio de necesidades de Capacitación?
- \* ¿Cuáles son los instrumentos diagnósticos que se aplican?
- \* Con qué resultados?
- \* ¿El ingreso de candidatos/cursantes al proceso de Capacitación es discrecional? ¿La eventual selección parte de aplicación de criterios instrumentos, técnicas de evaluación diagnóstica, selección de construcción de perfiles se aplican?; ¿satisfacen?

Estas, y obviamente muchas otras cuestiones, son susceptibles de plantearse en función del grado en que comprometen, solas o cruzadas, el logro de metas de eficiencia.

### III.c. EL SISTEMA PEDAGOGICO

Por su parte, el Sistema Pedagógico, soporte técnico-metodológico, ofrece una serie de elementos componentes, cualquiera de los cuales por sí mismo, justifica ampliamente su consideración en términos del impacto potencial en la eficiencia del proceso. Cuanto más en la medida en que se establezcan claros nexos articulares entre ellos.

Todo sistema pedagógico, cualquiera sea su alcance, presenta casi rigurosamente, objetivos, contenidos, procedimientos, medios, evaluación, tiempo, etc.

El cuadro de situación que con frecuencia se encuentra cuando se analiza dicho sistema descubre algunos puntos de particular interés para esta Relatoría.

Siendo los objetivos (en concordancia con su etimología, ab-jactum: lanzado hacia) los que orientan la selección y organización de los restantes componentes, resulta necesario detenernos en algunas apreciaciones.

Si bien es ya común fundamentar su propuesta, explicitar la clasificación adoptada y observar estrictamente los requisitos para una correcta formulación y derivación, no es común hablar del costo que demandarán los objetivos que se persiguen. Sin embargo su logro requiere recursos de todo tipo: docentes suficientemente preparados, tiempo, medios auxiliares, acceso a bibliografía especializada y actualizada, espacios para prácticas de campo, etc.

¿Cómo se decide si se justifica el costo? Tradicionalmente lo académico ha sido supeditado a lo administrativo. Tal enfoque ¿garantiza eficiencia?

Además, ¿cómo se compatibilizan necesidades institucionales y expectativas individuales? ¿En qué medida en la selección de objetivos se ha estimado?:

- \* rango de operatividad, es decir, mayor o menor posibilidad de ser aplicados, considerando las variables de espacio y tiempo.
- \* posibilidades de transferencia vertical y horizontal, entendida esta última como operatividad externa, esto es en relación a disciplinas diferentes a las que los originaron.

¿Se han considerado aspectos tales como la trascendencia formativa y la repercusión psicológica de los objetivos seleccionados? ¿Cómo influye tal consideración en el costo?

Similares reflexiones y otras no mencionadas aquí, pueden surgir a propósito de los restantes componentes del sistema pedagógico que, como tal, los articula dinámicamente y admite múltiples análisis de interacción. A fin de no reiterar el esquema de tratamiento, plantearemos sólo algunos ejemplos más:

- \* Siendo la transferencia potencial (cálculo de la probabilidad con que un conocimiento se puede aplicar en otras situaciones), un indicador de eficiencia en la selección de un contenido, ¿cómo se encara este factor en el planeamiento de la Capacitación?
- \* ¿Cómo lograr que la elección de un procedimiento o estrategia metodológica, o la utilización de un medio auxiliar o recurso didáctico, co, desde el más artesanal al más sofisticado, sean congruentes en cada momento con los objetivos, los contenidos, los destinatarios, la personalidad del docente, el tiempo disponible, en forma tal que resulte la más eficiente.
- \* ¿Cómo presentar y qué hacer con los resultados de las evaluaciones ya sean éstas diagnósticas, en proceso, terminales, autoevaluaciones, etc., para que el alto costo material y psicológico que supone todo proceso de evaluación se amortice con fecundos retornos?

Será de fundamental importancia que los trabajos que apunten al plano del mejoramiento de uno o más aspectos técnicos internos propios

del proceso de capacitación, correlacionen tales aportes con la eficiencia general del proceso y, eventualmente, con la que obtendría el recurso humano capacitado.

#### BIBLIOGRAFIA

Además de las obras ya clásicas sobre Capacitación -no muy abundantes por otra parte- se sugieren los siguientes títulos:

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO "Proyectos de Educación Superior" Limusa, México, 1979.
- BEAU, Dominique "100 fiches de Pédagogie des adultes a l'usage des formateurs". Les Editions d'Organisation, Paris, 1979.
- HUERTA IBARRA, José "Organización lógica de las experiencias de aprendizaje" - Trillas, México, 1978.
- DE LANDSHEERE, G. "Cómo enseñan los profesores" Santillana, Madrid, 1977.
- MAGER, Robert "La formación profesional" Marova, Madrid, 1975.
- "Creación de actitudes y aprendizaje" Marova, Madrid, 1976.
- "Formulación operativa de objetivos didácticos" - Marova, Madrid, 1976.
- "Análisis de metas" - Trillas, México, 1973.
- "Medición del intento educativo" Guadalupe, Buenos Aires, 1975.

- GAGNE, R. y BRIGGS, L. "La planificación de la enseñanza" Trillas, México, 1977.
- BARENSTEIN, Jorge "La estructura de las organizaciones" Macchi, Buenos Aires, 1975.
- GHIGLIONE, J. y otros "Estructuras y procesos" - Macchi, Buenos Aires, 1980.
- GAGNE, Robert "Principios básicos del aprendizaje para la instrucción" - Diana, México, 1977.
- HOOD, Christopher "Los alcances de la Administración Pública" - Limusa, México, 1979.
- ARREDONDO, RIBES y ROBLES "Técnicas instruccionales aplicadas a la educación superior " - Trillas, México, 1979.
- ZACHARIS y COLEMAN "Comunicación oral, un enfoque racional" - Limusa, México, 1978.
- ALLEN, D. y RYAN, K. "Microenseñanza"-El Ateneo, Buenos Aires, 1978.
- ARIAS GALICIA, Fernando "Administración de Recursos Humanos" - Trillas, México, 1977.
- ODIORNE, George "Administración de personal" El Ateneo, Buenos Aires, 1977.
- EMMER, E y MILLETT, G. "Docencia con laboratorio experimental" - Guadalupe, Buenos Aires, 1973.
- HARBISON, Frederik "Recursos humanos como riqueza de las naciones" - El Ateneo, Buenos Aires, 1976.

- DOMINGUEZ, Zelia "Módulos para medir y evaluar en educación" - Marcea, Madrid, 1977.
- AXFORD, Roger "Fundamentos y propósitos de la educación de adultos" - Troquel, Buenos Aires, 1976.
- INAP Revista Argentina de Administración Pública Números 1 y 2 - 1979/1980.
- Manual de selección de aspirantes a Cursos para Funcionarios Superiores Dirección General de Capacitación, 1980.

## **TEMA Nº 2: ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO Y SU RELACION CON LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL**

Marta E. Torrellas Lafuente \* y Hugo Ibarra \*\*

### **I. AMBITO ESPECIFICO**

La temática de esta Comisión se referirá a las consecuencias que, para la eficiencia en la Administración Pública, resultan de la adecuada administración de los recursos humanos.

### **II. CONSIDERACIONES PRELIMINARES**

Antes de encarar de lleno el tema bajo análisis, resultará útil hacer algunas previsiones preliminares que servirán de marco conceptual al cual se han de ceñir las consideraciones posteriores:

Se comenzará concibiendo a la organización como un conjunto interrelacionado de elementos, orientados todos ellos a la satisfacción de fines.

Esta somera referencia a la organización resulta sin embargo suficiente para tratar de identificar y caracterizar sus dos principales elementos componentes:

1. Un comportamiento teleológico, a partir del cual se estructuran y combinan los demás componentes y que condiciona la existencia misma de la organización.
2. Una estructura formal, que conecta los diferentes subconjuntos funcionales de la organización.  
Cabe aclarar aquí que dichos subconjuntos se estructuran a partir de la necesidad que tiene la organización de irse diferenciando en partes capaces, cada uno de ellos, de satisfacer sub-objetivos particulares (divisiones éstas, más operativas y concretas del objetivo organizacional).
3. Recursos, que pueden dividirse en dos categorías fundamentales, a saber:

---

\* Dirección General de Servicio Civil.

\*\* Tribunal de Cuentas de la Provincia de Salta.

- a) Recursos materiales: económicos y financieros, de cualquier índole.
  - b) Recursos humanos: personas que de una u otra manera se desenvuelven en la organización y que, puede afirmarse, constituyen el elemento más importante de la misma.
4. Otros elementos: por razones metodológicas, pese a su importancia, son simplemente enunciados. Estos son entre otros:
- a) las relaciones informales.
  - b) la comunicación.
  - c) las relaciones con el contexto.
  - d) el sistema normativo.

Sin dejar de lado el papel que los demás elementos de la organización pueden llegar a jugar en un proceso de transformación de la Administración Pública, esta comisión habrá de ocuparse exclusivamente de aquello que considera factor de primer orden para el logro de la eficiencia: el recurso humano.

En este sentido será conveniente tener en cuenta que el tema de recursos humanos es susceptible de ser analizado en función de distintas dimensiones, entre las cuales y para su tratamiento por parte de esta comisión se han seleccionado específicamente tres:

- el aspecto normativo
- el aspecto psico-social
- el aspecto de programación y desarrollo

### III. ASPECTOS NORMATIVOS

En cuanto al aspecto normativo será conveniente discutir en el seno de esta Comisión trabajos que se ocupen preferentemente de la forma cómo las distintas legislaciones vigentes han considerado y reglamentado diversos aspectos vinculados al Recurso Humano en el ámbito de la Administración Pública y cómo dichas consideraciones han tenido incidencia sobre la eficiencia de la Administración.

A los efectos meramente orientativos se hará a continuación una breve reseña del conjunto de normas que atañen al personal de la Administración Pública Nacional y su incidencia sobre los procesos de eficiencia.

Ante todo es preciso destacar que en materia estatutaria coexistían en el ámbito nacional diversos ordenamientos, de aplicación en las distintas áreas que integran el complejo administrativo estatal.

Si bien en los mismos se repetían prescripciones relativas a ingreso, estabilidad, derechos, carrera, obligaciones, prohibiciones, en general éstos temas eran tratados de manera diferente ya que en un comienzo se recogieron particularidades relativas al desempeño del agente en determinadas áreas y, a partir de esas normas particulares, fueron ampliándose las diferencias con el sistema básico.

De allí que fue común observar el tratamiento diferencial que, de acuerdo con el área en la que el agente se desempeñara, recibían los distintos aspectos que hacen a la relación laboral del agente con el Estado, circunstancia ésta que, como queda dicho, no obedecía a la especificidad de los servicios que prestaba el personal, sino a la existencia de una norma especial que regulaba el sector en que éste se desempeñaba.

Tal conclusión permitió apreciar con claridad que gran parte de las diferencias existentes no eran reales, sino meramente formales.

Esta diversidad de normas no encontraba así asidero razonable y tenía origen en lo excesivamente reglamentarista de cada cuerpo, circunstancia que, finalmente lo alejaba de los principios que lo sustentaban.

En tal sentido el Régimen Jurídico Básico de la Función Pública, ha fijado por ley los principios propios de la función pública, dando bases ciertas, uniformes y a la vez flexibles que posibiliten su adecuación a los distintos sectores, según sus características peculiares.

Dicho ordenamiento, en su artículo 6º precisa las normas indispensables que deberán contener tanto el Escalafón Básico que reemplazará al aprobado por Decreto N° 1.428/73 como los ordenamientos especiales para los casos en que se justifiquen, debiendo éstos contemplar necesariamente régimen de ingreso y carrera administrativa, sistemas de capacitación, concursos, calificación, retribuciones y demás aspectos necesarios para la adecuada administración del recurso humano.

Asimismo en lo que hace al procedimiento sumarial, régimen de licencias, de incompatibilidades, de adscripciones, y de viáticos se ha hecho necesaria una total revisión de la legislación vigente con el fin de encontrar las características comunes y considerar la validez actual de los fundamentos que, en su momento, dieron lugar a una tan considerable profusión de normas.

La situación actual en lo que respecta al régimen de investigaciones, donde coexisten no menos de medio centenar de cuerpos normativos que contienen referencias al tema, no escapa tampoco al conflicto normativo que se plantea.

En efecto, es dable observar una falta de celeridad en la ejecución de los trámites pertinentes, hecho que perjudica no sólo al prestigio del agente

involucrado cuando no es responsable, sino asimismo al poder disciplinario cuando es ejercido tardíamente.

La carencia de uniformidad en el tratamiento, la falta de celeridad en la conclusión de los sumarios y la existencia de un esquema moroso para esclarecer los hechos, mostraron la necesidad de elaborar un cuerpo racional que posibilite la regulación adecuada en una materia de tal relevancia.

En este momento, concretando los objetivos apuntados precedentemente, se encuentra en trámite de firma un ordenamiento único que simplifica el procedimiento y tiende a la consecución de los fines apuntados.

Por otra parte la experiencia recogida durante la aplicación del régimen de incompatibilidades puesto en vigor por el Decreto N° 8.566/61 y sus complementarios y modificatorios ha demostrado en forma evidente, que el sistema implantado mediante dichos pronunciamientos no ha alcanzado los propósitos que inspiraron su institución por múltiples razones.

En efecto, se trata de un régimen en parte contradictorio, complejo, de aplicación parcial y con sujeción a pautas que no contemplan la gran diversidad de prestaciones que conforman el panorama general, circunstancia que ha generado el dictado de numerosas disposiciones de excepción.

Las circunstancias apuntadas señalan el imperativo de establecer en la materia, limitaciones que se ajusten a criterios fundados en definiciones científicas, sin dejar de ponderar la incidencia de la actual coyuntura económica en el orden social-laboral.

Otro aspecto importante en cuanto a la administración del recurso humano se ha visto satisfecho con la sanción de la Ley N° 22.251 y el Decreto N° 1347/80, normas éstas que tienen por objeto restringir sensiblemente las posibilidades de adscribir personal, limitándolas a aquellos casos en que sea imprescindible atender a necesidades excepcionales del área solicitante. Se tiende con ello a mantener la dotación de personal que se considera necesaria en cada organismo, evitando asimismo, al agente, los inconvenientes que traían aparejados a su carrera, el hecho de desempeñarse en un organismo distinto de aquel del que formalmente dependía.

Al respecto de todo lo apuntado cabe señalar que, sería deseable que la comisión considerara trabajos que tengan en cuenta éstos y cualesquiera otros aspectos vinculados a la normatividad vigente de otros ámbitos distintos al nacional (por ej. legislación extranjera o de ámbitos provinciales y municipales), a los efectos de establecer en términos comparativos ventajas y desventajas de distintos regímenes normativos y su vinculación con el mejoramiento de la eficiencia.

#### IV. ASPECTOS PSICOSOCIALES Y ORGANIZACIONALES

Volviendo al tema inicial se observa que también desde la perspectiva psicosocial, existen ciertos elementos que permiten ubicar a la Administración Pública como una organización, o más precisamente como un conjunto de organizaciones vinculadas funcionalmente. Estos elementos son:

- a) conjunto precisable de individuos y grupos (miembros integrantes de la organización);
- b) estructura de relaciones establecidas entre dichos miembros que se caracteriza por ser asociativa, es decir de vinculación y cooperación;
- c) relaciones orientadas conscientemente hacia la consecución de determinados fines y objetivos;
- d) diferenciación de funciones, lo que implica la realización de actividades especializadas y mutuamente dependientes por parte de los individuos integrantes;
- e) presencia de un grupo directivo que atiende a la continuidad de los objetivos.

Esta enumeración permitiría delimitar dos niveles que incluyen, cada uno de ellos, temas importantes para abordar la dinámica psicosocial de las organizaciones:

- a) lo psicosocial, referido al comportamiento de los individuos y los grupos;
- b) lo cultural, dado que el ejercicio continuado de actividades interrelacionadas para la obtención de determinados fines, supone la existencia de una cultura organizacional y sub-culturas significando ésto que las conductas habituales de los miembros están sustentadas en alguna medida, por valores, normas, símbolos y rituales compartidos.

En el ámbito de esta comisión, sería deseable que el comportamiento de los individuos y los grupos pueda analizarse en función de los siguientes aspectos:

- 1.- Particularidades que adoptan las relaciones interpersonales y las funciones grupales, considerándose ejes centrales de estos procesos las estructuras de comunicación y autoridad establecidas, liderazgo y estilos de dirección y el grado de cohesión grupal.
  - 1.1. Comunicaciones: este factor definido en términos generales como el intercambio de información, puede analizarse según sus contenidos, los propósitos perseguidos, la frecuencia y fundamentalmente, según sus canales, redes y estructura, aspectos éstos vinculados con la estructura funcional y de autoridad.  
Canales, redes y estructura aluden respectivamente a las condiciones materiales que permiten la comunicación, al conjunto de las posibilidades de modos de conexión y al conjunto de comunicaciones que se intercambian efectivamente, es decir que tiene en cuenta los obstáculos existentes en dicho modo de conexión.
  - 1.2. Liderazgo y su relación con estilos de dirección: se define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una determinada situación orientada a través del proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas específicas.  
Este concepto no se restringe solamente al liderazgo establecido y reglamentado formalmente, siendo conveniente estudiar cómo los diferentes estilos de dirección formales, repercuten en el comportamiento de los miembros, como así también la repercusión de los tipos de liderazgo que surgen informalmente como una resultante de los grupos de trabajo.
  - 1.3. Cohesión grupal: concepto que alude a la afinidad que entre los miembros de un grupo se genera en función de la cooperación, la necesidad de tener un objetivo, la posibilidad de observar un progreso en la marcha hacia dicho objetivo y la delimitación de tareas específicas para el cumplimiento del mismo.
- 2.- Expectativas de conductas generadas y manera peculiar que adopta el desempeño de los roles asignados a los miembros, es decir cómo se cumplen los cometidos necesarios para el funcionamiento de la organización.
- 3.- Motivación de los individuos a participar en una organización y medida de su participación.

Vinculando los aspectos mencionados en los puntos 2 y 3 con el concepto de eficiencia de la organización, resulta que una condición para la misma es la cooperación en torno a los objetivos perseguidos o, en otros términos, asegurar el apoyo de los miembros en cuanto al correcto desempeño de los roles correspondientes.

En este sentido sería importante considerar el fenómeno de reconocimiento de la tarea del agente público, tanto a nivel interno de la organización como en cuanto a la imagen que la misma tiene en el contexto social, la seguridad, representada por el sentimiento de estabilidad en el desempeño de un cargo como así también por la garantía ofrecida por la posibilidad de desarrollar una carrera en la institución y el sentimiento de autoexpresarse a través de la actividad ejercida o por considerar valiosas las metas perseguidas por la organización.

Esto se asocia con la medida en que ésta puede desarrollar pautas motivacionales, es decir actitudes (orientaciones para actuar) y posturas valorativas concordantes con dicha satisfacción.

Al respecto de estos temas sería deseable considerar trabajos teóricos o empíricos que desde los puntos de vista enunciados hayan abordado la misión del agente público en la dinámica psicosocial de la Administración y cuáles son las influencias que ello puede tener en procesos de mejoramiento de la eficiencia.

### c) Programación y Desarrollo del Recurso Humano

Concibiendo a la Administración Pública como el instrumento de que dispone el Estado para llevar a cabo sus fines, debemos aceptar que la primera medida para que aquélla pueda cumplir su cometido es dotarla con los recursos necesarios. En el conjunto de recursos necesarios, fue ya dicho que el recurso humano juega un rol primordial.

En este sentido se puede afirmar que una buena utilización de los recursos humanos depende de una adecuada programación y desarrollo de los mismos.

A tales efectos deben conocerse las necesidades de la organización. Es decir:

1. Qué estructura es la más adecuada para el cumplimiento de su objetivo.
2. Cuáles son los requerimientos de cada uno de los cargos que involucra.

3. Correspondencia existente entre las condiciones de los agentes y el perfil del puesto.
4. Necesidades a corto, mediano y largo plazo de acuerdo al plan de tareas a desarrollar por la organización.
5. Programación y desarrollo del recurso humano necesario en cada etapa.

De acuerdo con lo apuntado se pueden presentar distintas situaciones, entre las cuales resultará de interés considerar al menos dos:

a) falta de correspondencia entre los perfiles deseados de funcionarios y los perfiles actuados;

b) sub-utilización en algunos casos del recurso humano.

Estas situaciones pueden derivar en:

- Falta de motivación de los agentes: ocasionada ésta por la escasa valoración que de ellos hace la organización en cuanto a su potencial y la imposibilidad consecuente de la auto-realización personal y profesional.
- Existencia de recurso ocioso: es decir todas aquellas potencialidades arriba señaladas y que no son debidamente utilizadas por la organización con la consabida disminución de eficiencia y eficacia global de la misma.

c) deficiente distribución del recurso humano: la citada deficiencia se patentiza, por ejemplo, en el sobredimensionamiento de algunos organismos o servicios no esenciales para el desarrollo de la actividad estatal mientras otros más importantes adolecen de una escasa asignación de recurso humano.

A partir de allí son distintas las posibles acciones a seguir.

En efecto, es necesario enfocar globalmente el problema ya que es muy probable que las tres situaciones apuntadas se den simultáneamente en una misma organización. Así deberían encararse los aspectos relativos al reclutamiento, selección, carrera y capacitación a efectos de obtener los perfiles deseados y asimismo la redistribución necesaria para lograr la correspondencia entre el perfil del funcionario y el cargo que ocupa.

En tal sentido sería prudente analizar las condiciones en función de las cuales dichos aspectos pueden materializarse, ya que si bien resulta impor-

tante lograr ampliar niveles de satisfacción del funcionario respecto a la tarea que desempeña es necesario señalar también, que la carrera no sólo debe encararse desde la óptica que convierte a la organización en el medio apto para que el funcionario pueda ver satisfechas sus aspiraciones, sino como factor básico de un permanente perfeccionamiento que sólo permita la promoción de aquellos elementos que puedan satisfacer además las necesidades de aquélla.

En tal sentido la capacitación desempeña un rol fundamental.

La misma comprende no sólo la formal, exigible en cada nivel, sino la que debe desarrollarse a efectos de que el recurso humano con que cuenta la organización sea partícipe de todos los cambios que en ella se deban operar, dado su carácter instrumental. Conviene señalar empero, que si esta condición carece del dinamismo necesario para adecuarse a los objetivos que deba la misma cumplir, resulta ineficiente.

La comisión de recursos humanos considerará en este punto todos aquellos trabajos que desde un nivel conceptual teórico, empírico o normativo realicen aportes y sugerencias para un adecuado enfoque de los temas señalados previamente y de todos aquellos otros que por estar vinculados a los conceptos de planeamiento de recursos humanos y carrera administrativa se consideren de interés en los procesos de mejoramiento de la función de la Administración Pública.

#### BIBLIOGRAFIA

- BIELSA, Rafael "La Función Pública", Buenos Aires, 1960.
- BIELSA, Rafael "Derecho Administrativo", Buenos Aires, 1947.
- BIELSA, Rafael "Algunos Aspectos de la Función Pública". Santa Fe, 1941.
- REAL, Alberto R. "La Función Pública; Expansión Burocrática Electoralista", Montevideo, 1965.
- JEZE, Gastón "Los principios generales del derecho administrativo". Edición Española, Buenos Aires, 1949.

- CANO, Guillermo G. "Responsabilidad Civil de los Funcionarios Públicos" (tesis doctoral), Buenos Aires, 1908.
- VILLEGAS BASAVILBASO, Benjamín "Derecho Administrativo".
- SAYAGUES LASO "Tratado de Derecho Administrativo"
- RUIZ Y GOMEZ "Principios Generales de Derecho Administrativo".
- HAURIOU, M. "Precis de droit administratif et de droit public".
- DUGUIT, León "Traité de droit constitutionnel".
- GOODNOW, F. "Derecho Administrativo Comparado".
- POSADA, Adolfo "Tratado de Derecho Administrativo", Madrid, 1897.
- CRETELLA, Junior "Tratado de Derecho Administrativo", Río de Janeiro, 1967.
- SCAGLIARINI, Amadeo "La Organización y la Nomenclatura en la Escala Jerárquica Administrativa", en Jurisprudencia Argentina 1965 - IV. Sección Doctrina.
- MARIENHOFF, Miguel "Tratado de Derecho Administrativo", Buenos Aires, 1974.
- PRAT, Julio "La Función Pública".
- MAYNTZ, Renate "Sociología de la Organización".
- KATZ y KAHN "Psicología Social de las Organizaciones".
- WEBBER, Max "¿Qué es la burocracia?."

- ETZIONI, Amitai "Organizaciones Modernas".
- KLEIN, Josephine "Estudio de los Grupos".
- SCOTT, W. y MITCHELL, T. "Sociología de la Organización".
- NEWCOMB, T. "Manual de Psicología Social".
- JOHNSON, H. y SPROTT, W. "Sociología y Psicología Social del Grupo".
- MARCH y SIMON "Teoría de la Organización".
- PARSONS, T. "Estructura y Proceso en las Sociedades Modernas".
- PARSONS, T. "El Sistema Social".
- TAMENBAUM, R. "Liderazgo y Organización".
- WESCHLER, I.R. y "Liderazgo y Organización".  
MASSENIK, F.
- SILVERMAN, David "Teoría de las Organizaciones"

### TEMA Nº 3: TECNICAS DE PLANEAMIENTO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESTINADAS AL MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

José Luis Tesoro \* y Luis Alberto Martino \*\*

#### 1. AMBITO ESPECIFICO

La temática adoptada por la Comisión se referirá a las consecuencias que para la eficiencia de la administración pública, resultan de la utilización de tecnologías de planeamiento y estructura organizacional.

#### 2. MARCO DE REFERENCIA

La eficiencia organizacional, como relación entre resultado e insumos, está indefectiblemente ligada al componente tecnológico de la organización.

Al respecto, se define como tecnología organizacional al conjunto de conocimientos que se utilizan para la transformación de elementos materiales, simbólicos y energéticos en bienes y servicios que permiten satisfacer los objetivos de la organización.

Las tecnologías organizacionales pueden clasificarse básicamente en dos tipos: tecnologías centrales y tecnologías de gestión.

##### 2.1. *Tecnologías centrales*

Se consideran tecnologías centrales al conjunto de conocimientos en función de los cuales, ciertos elementos de la organización se transforman (en un sentido amplio) en el producto que identifica la finalidad de la misma. Esta definición permite ampliar en gran medida la visión tradicional de tecnología; pues no sólo incluye a las que utilizan las empresas industriales que transforman, por ejemplo, madera en papel, petróleo en fibras sintéticas, drogas en productos medicinales, etc.; sino asimismo a las que emplean una multiplicidad de otras organizaciones para transformar elementos fundamentalmente simbólicos en bienes y servicios, por medio de determinados conocimientos.

---

\* Instituto Nacional de la Administración Pública.

\*\* Universidad Nacional de Salta.

Por ejemplo, las compañías de seguros transforman riesgo en cobertura eventual mediante la utilización de tecnologías actuariales; las entidades bancarias transforman ahorro en inversión mediante tecnologías financieras, los establecimientos hospitalarios transforman el estado de salud de las personas a través de la tecnología médica, y los establecimientos educativos transforman los conocimientos, habilidades y aptitudes de personas a través de tecnologías educativas.

En general, la administración pública utiliza un conjunto de tecnologías centrales específicas para brindar bienes, servicios y regulaciones a la comunidad, de acuerdo con las funciones asumidas por el Estado. Las tecnologías centrales definen lo que se conoce habitualmente como la actividad sustantiva de una organización.

## *2.2. Tecnologías de Gestión*

Además de las tecnologías centrales, relacionadas con la actividad sustantiva, las organizaciones utilizan otro tipo de tecnologías, llamadas administrativas o de gestión, que pueden conceptualizarse como un conjunto de conocimientos que se utilizan para transformar información en decisiones y controlar los resultados de la acción.

Dentro del ámbito de las tecnologías de gestión, podrían enumerarse una variedad de áreas funcionales (logística, compras y suministros, recursos humanos, finanzas, etc.) y un conjunto de procesos básicos (planeamiento, programación, presupuestación, organización, decisión, coordinación, comunicación, evaluación, control, etc.).

Las tecnologías de gestión constituyen el apoyo a las tecnologías centrales para satisfacer los objetivos de la organización.

## *2.3. Relación entre las Tecnologías Centrales y las de Gestión*

La concreción de los objetivos de la organización está determinada significativamente por la interacción entre las tecnologías centrales y las de gestión.

Es frecuente que las tecnologías centrales innoven previamente, y en mayor cantidad, sin ser acompañadas por las de gestión. Este desfase determina el grado de inadecuación de los sistemas administrativos, y explica parcialmente muchos de los aspectos relacionados con las ineficiencias organizacionales.

En otros casos se introduce tecnología administrativa compleja sin que la evolución de las tecnologías centrales lo requiera, lo que da lugar a fenó-

menos de sobredimensionamiento administrativo, producto de situaciones imitativas e innovaciones acríticas, que también generan ineficiencias.

En el ámbito de la administración pública pueden hallarse gran cantidad de ejemplos significativos del desfasaje, en ambos sentidos, entre las tecnologías centrales y las de gestión. Se observa por ejemplo, que para algunos trámites centrales de organismos prestadores de servicios, la inexistencia de procedimientos de rutina estandarizados para su resolución, obliga a utilizar el "expediente" como soporte básico del trámite, a través del cual se acumulan actuaciones, consideraciones y pases que en general resultarían innecesarios si existieran normas adecuadas, constituyendo factores evidentes de ineficiencia en el servicio.

Por otro lado, en la tecnología presupuestaria, por ejemplo, se ha introducido el "presupuesto por programas", pero al no haberse considerado previamente las condiciones para su efectiva implantación, se aplica como una mera formalidad de presentación de la misma información del presupuesto tradicional, resultando así sumamente difícil obtener información sobre la explicitación, coordinación, ejecución y control de los programas de gobierno. Esta circunstancia se constituye así en un doble factor de ineficiencia; por un lado, al no generarse información idónea para programar, coordinar, controlar y evaluar la gestión de gobierno, es difícil obtener mayor eficiencia; por el otro, aún cuando la aplicación de la nueva tecnología es sólo nominal, demanda una estructura y un conjunto de normas y formalidades que exigen mayores recursos sin obtenerse los posibles beneficios.

### 3. DEFINICION DEL AREA DE INTERES

De acuerdo con el marco de referencia desarrollado, el área de interés de la Comisión N<sup>o</sup> 3 estará centrado en la relación entre las tecnologías de planeamiento y estructura organizacional, y la actividad sustantiva de las organizaciones públicas. Asimismo serán de interés los fenómenos de equilibrio y adecuación recíproca de ambos tipos de tecnologías, en cuanto contribuyan al logro de la eficiencia en dichas organizaciones.

Las tecnologías de planeamiento y estructura organizacional pueden caracterizarse en relación con un conjunto de tecnologías de gestión íntimamente relacionadas con aquéllas, en particular merecen destacarse las de programación, presupuestación, descentralización, delegación, toma de decisiones, evaluación y control de gestión.

Dentro de este ámbito serán considerados los trabajos exploratorios, descriptivos, interpretativos y evaluativos sobre la aplicación de las siguien-

tes tecnologías de gestión, que considerando la relación con la actividad sustantiva, analicen su efecto sobre la eficiencia de las organizaciones públicas.

3.1. Planeamiento y Programación

3.2. Presupuestación

3.3. Descentralización y Delegación

3.4. Estructuras Organizacionales

3.5. Toma de Decisiones

3.6. Evaluación y Control de Gestión

Al respecto, se especifican orientaciones generales con relación a cada una de las tecnologías planteadas.

### *3.1. Planeamiento y Programación*

Se concibe el planeamiento como un instrumento cuyo propósito es el de contribuir a racionalizar las decisiones procurando orientar el uso de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc., hacia el logro, en un determinado período de tiempo, de objetivos y metas establecidas previamente, así como de las transformaciones del sistema para hacerlos viables.

Tanto en su aspecto conceptual como en su naturaleza, el planeamiento implica una doble dinámica: se presenta a la vez como un esfuerzo de maximización de la racionalidad formal y como un intento de aumentar la racionalidad sustantiva. En su aspecto de factor de racionalización formal, el planeamiento significa, básicamente, la optimización de las relaciones entre medios y fines dados. En lo formal, la cuantificación y el rigor de las técnicas instrumentales utilizadas constituyen las principales características del planeamiento.

En su aspecto de racionalidad sustantiva, el planeamiento apunta directamente hacia cuestiones de fondo, enfoca la problemática del conjunto organización-contexto y constituye un medio para la determinación de los objetivos últimos y de las acciones requeridas para lograr su cumplimiento.

La búsqueda de la eficiencia reside en la esencia del concepto de planeamiento, que tiende justamente a racionalizar la adopción de decisiones en el intento de alcanzar los objetivos mediante el uso más eficiente de los recursos disponibles.

En esta área serán de especial interés los trabajos referidos a estructuras y técnicas de planeamiento en la administración pública, así como la descripción de experiencias sobre planteo y descripción de problemas, diagnóstico y pronosis de situaciones, establecimiento de objetivos, desarrollo de

alternativas, criterios y modelos para su valoración, la ejecución y evaluación de planes, elaboración de programas; siempre haciendo referencia a las mejoras obtenidas o que esperan obtenerse en la eficiencia organizacional.

### *3.2. Presupuestación*

La presupuestación constituye un componente esencial del proceso de planeamiento. En general, la tecnología presupuestaria ha tratado gradualmente de racionalizar el proceso de asignación de recursos a la atención de necesidades. El Presupuesto Funcional (PF), el Presupuesto por Programas y Realizaciones (PPR), la Administración por Objetivos (APO), el Sistema Integrado de Planeamiento, Programación y Presupuestación (SPPP) y últimamente el Presupuesto Base Cero (PBC) constituyen una sucesión de técnicas presupuestarias dirigidas en tal sentido.

El propósito central de la política presupuestaria reside en optimizar la asignación de recursos limitados para atender necesidades ilimitadas, muchas de las cuales requieren solución inmediata.

En esta área serán de especial interés trabajos referidos a aspectos formales y metodológicos del proceso presupuestario en la administración pública, descripción de experiencias y evaluación de sus resultados, vinculación entre el presupuesto y los demás instrumentos de planeamiento, reseñas de avances logrados y dificultades a superar, e investigaciones empíricas sobre la aplicación de sistemas presupuestarios, siempre con referencia a las mejoras obtenidas en la eficiencia de la asignación de los recursos.

### *3.3. Descentralización y Delegación*

La descentralización es un concepto íntimamente vinculado a los de planeamiento y estructura organizacional. El planeamiento puede ser desarrollado con mayor o menor extensión por distintos niveles jerárquicos de la estructura organizacional.

Puede darse el caso que el planeamiento sea asignado como responsabilidad a los más elevados niveles jerárquicos y éstos, con el apoyo de sus cuerpos asesores lleguen a producir programas de actividad detallados, delegando únicamente su ejecución en los niveles operativos; en este caso se habla de centralización. En el otro extremo, los niveles jerárquicos superiores pueden establecer únicamente determinadas metas básicas y delegar la desagregación de sub-metas y actividades en niveles jerárquicos intermedios, que a su vez producen algunas desagregaciones, dejando para los sucesivos niveles parte de la tarea de desagregación (aquí se habla de descentralización).

Como puede apreciarse, en ambos casos existe delegación de funciones, aún cuando las diferencias cualitativas entre uno y otro sean sustanciales. En el primero se delega la ejecución de tareas operativas, mientras que en el segundo se delega capacidad de planeamiento con todos sus componentes: apreciación de la situación, decisión no rutinaria y control de gestión.

De acuerdo con tal distinción, debe diferenciarse entre descentralización y delegación dado que, cuando hay descentralización existe delegación, pero cuando hay delegación no siempre existe descentralización.

Por supuesto, los extremos centralización-descentralización no se presentan en las organizaciones reales, sino generalmente como predominio de uno de tales componentes dentro de un continuo.

La Comisión considerará con interés los trabajos referidos a la relación entre la descentralización y la eficiencia de la administración pública, en especial aquellos basados en datos empíricos, ya sea a través de la descripción de casos, formulación de diagnósticos o análisis comparativos.

### *3.4. Estructuras Organizacionales*

Toda organización implica un conjunto de funciones y actividades coordinadas consciente y racionalmente, creando expectativas fijas de comportamiento entre sus componentes.

La estructura administrativa de una organización está constituida por el conjunto de relaciones entre las actividades que se desarrollan en ella, y es el resultado de la definición de órganos y del establecimiento de relaciones. La estructura está dada por la forma en que están ordenadas las unidades que componen la organización, de acuerdo con la división horizontal y vertical del trabajo administrativo, y por las relaciones que tales unidades guardan entre sí.

La formación de las unidades administrativas es el resultado de un proceso que consiste en la subdivisión del organismo en partes a las que se asigna un subconjunto de las actividades que aquél debe realizar para alcanzar sus fines. Este proceso de subdivisión del organismo en partes se conoce con el nombre de "departamentalización", y se realiza en sentido ascendente mediante el sucesivo agrupamiento de actividades homogéneas, o en sentido descendente a través de sucesivas desagregaciones y asignaciones de actividades.

Lo que se ha separado a través de la división horizontal y vertical del trabajo, debe ser posteriormente integrado a fin de que opere como una totalidad. A tal efecto es necesario establecer las relaciones entre las partes y

la asignación de autoridad y responsabilidad a cada una de ellas, determinando así las modalidades de interconexión y coordinación.

Serán de especial interés los trabajos referidos a aspectos formales y metodológicos, así como la descripción de casos, diagnósticos y análisis comparativos referidos a la división horizontal y vertical del trabajo administrativo en la administración pública, en cuanto tenga relación con la eficiencia organizacional.

### *3.5. Toma de Decisiones*

Se conceptualiza a la decisión como el proceso de selección entre alternativas para dirigir a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas.

La búsqueda del equilibrio dinámico de la organización implica una secuencia de decisiones para establecer los objetivos y metas, para seleccionar los medios para alcanzarlos, para determinar si los resultados concuerdan con las metas, y para modificar las metas o reglas de decisión.

El proceso de decisión consta de tres etapas: 1) inteligencia, o sea la búsqueda o detección de problemas que requieren decisión (ya sea programada o no programada), 2) análisis, es decir, la búsqueda de soluciones a los problemas, que requiere la estructuración de un modelo de la situación y la formulación de un modelo de decisión, y 3) selección, o sea la función de cómputo de los datos a través del modelo de decisión, para determinar el curso de acción.

El tipo, alcance y ámbito de las decisiones a adoptar por los distintos componentes de la organización están determinados por la estructura, en que se define la división vertical y horizontal del trabajo administrativo. De acuerdo con la división vertical, pueden distinguirse tres niveles de decisión: de política, de planeamiento y de ejecución.

Serán de especial interés los trabajos referidos a aspectos formales y metodológicos del proceso decisorio en la administración pública, así como la descripción de modelos de decisión tendientes a mejorar la eficiencia de las organizaciones públicas.

### *3.6. Evaluación y Control de Gestión*

Se conceptúa la evaluación de un programa o proyecto como el proceso por el cual se detectan, identifican y miden resultados (estimados o reales) del programa o proyecto, y se los confronta (de acuerdo con ciertos objetivos y criterios) con parámetros previamente establecidos; resultando en

la emisión de juicios de valor, para realimentar la adopción de decisiones hacia una creciente consecución de los objetivos del programa o proyecto.

Surge de lo anterior que no puede concebirse al planeamiento sin adecuados mecanismos de evaluación y control de gestión que confronten los planes y los resultados para realimentar, a través de la adopción de decisiones, la gestión de la organización.

La evaluación, como proceso dirigido a realimentar la adopción de decisiones, constituye (o debería constituir) una actividad permanente durante la elaboración, ejecución y revisión de programas y proyectos. Puede así distinguirse entre evaluación anterior, concomitante y posterior a la ejecución.

En esta área serán de especial interés trabajos referidos a aspectos formales y metodológicos de los procesos de evaluación y control de gestión con relación a la eficiencia de la Administración Pública. Dentro de este ámbito podrán presentarse experiencias que describan los objetivos, alcance, perspectivas y criterios para determinar y valorar los resultados y el impacto de programas públicos, el tratamiento de aspectos cuantitativos y cualitativos; internos y externos; directos e indirectos; explícitos e implícitos; objetivos, subjetivos e intersubjetivos; mensurables y no mensurables; tangibles e intangibles, como asimismo la evaluación del propio proceso evaluativo.

#### 4. BIBLIOGRAFIA

- CYERT, R. & MARCH, J.: "Teoría de las Decisiones Económicas en la Empresa", Herrero Hnos., México, 1965.
- DEUTSCH, Karl W.: "Los Nervios del Gobierno", Paidós, Buenos Aires, 1969.
- EMERY, James C.: "Sistemas de Planeamiento y Control en la Empresa", El Ateneo, 1972.
- FRISCHKNECHT, Federico: "Organización", El Ateneo, 1976.
- GLANS, Thomas B.; GRAD, B.; HOLSTEIN, D.; MEYERS, W. & SCHMIDT, R.: "La Dirección como Sistema", Deusto, Bilbao, 1976.

- HODGE, Billy & THOMPSON, Herbert J.: "Administración y Organización", El Ateneo, Buenos Aires, 1976.
- JIMENEZ NIETO, Juan I. : "Teoría Administrativa del Gobierno", Edit. Tecnos, 1978.
- KHEMAKHEN, A.: "El Control de Gestión", Deusto, Bilbao, 1976.
- LANZA, Aquiles R.: "Planificación en Salud"(de "Atención de la Salud", Tomo II de Medicina Sanitaria y Administración de Salud, El Ateneo, Buenos Aires, 1978).
- MARCH, James & SIMON, Herbert: "Teoría de la Organización", Ariel, Barcelona, 1961.
- MARTNER, Gonzalo: "Planificación y Presupuesto por Programas", Edit. Siglo Veintiuno, México, 1967.
- MOUSELLIS, Nicos: "Organización y Burocracia", Península, Madrid, 1973.
- MUSTO, Stephan: "Análisis de la Eficiencia" Metodología de la Evaluación de Proyectos Sociales de Desarrollo, Edit. Tecnos, 1975.
- NACIONES UNIDAS: "La Evaluación de la Capacidad Administrativa para el Desarrollo", New York, Interplan, 1970).
- NACIONES UNIDAS: "Informe sobre las Técnicas de Gestión Presupuestaria en algunos países Desarrollados", Depto. de Asuntos Económicos y Sociales, ST/ESA/SER/ 15, New York, 1978.
- PAVESI, Pierre: "Decisión y Planeamiento", El Coloquio, 1977.

- REYES PONCE, Agustín: "Administración por Objetivos", Edit. Limusa, México, 1976.,
- VII SEMINARIO INTERAMERICANO DE PRESUPUESTO: Ponencias, Conclusiones y Recomendaciones, Organizado por la Secretaría de Estado de Hacienda de la Nación Argentina, con el auspicio de la Organización de los Estados Americanos y la colaboración de la Asociación Interamericana de Presupuesto Público y la Asociación Argentina de Presupuesto Público - 6 al 11 de agosto de 1978, Buenos Aires, República Argentina, 1979.
- SILVERMAN, David: "Teoría de las Organizaciones", Nueva Visión, Buenos Aires, 1976.
- SIMON, Herbert: "El Comportamiento Administrativo", Aguilar, Madrid, 1970.
- SUAREZ, Francisco & FELCMAN, Isidoro: "Tecnología y Organización", El Coloquio, Buenos Aires, 1975.
- THOMPSON, James D.: "Teoría de la Organización", Bibliográfica OMEBA, Buenos Aires, 1976. (Compilador)
- TINBERGEN, Jan: "La Planeación del desarrollo", Fondo de Cultura Económica, México, 1966.

## TEMA Nº 4: LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y EL MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA EN EL SECTOR PUBLICO

Jorge Horacio Nanclares \* y Manuel Eduardo Gorjon \*\*

### I. AMBITO ESPECIFICO

La temática de la Comisión se referirá a las consecuencias que, para la eficiencia de la Administración Pública, resultan de la utilización de sistemas de información.

### II. MARCO DE REFERENCIA

#### 1. SISTEMAS DE INFORMACION

Con el objeto de clarificar el marco de referencia de nuestro tema, comenzaremos definiendo lo que entendemos por "Sistemas de Información", ya que la frase "Sistemas de Información" ha sido a menudo, utilizada en sentido ambiguo y aún contradictorio. Comenzaremos distinguiendo entre lo que llamamos Datos y lo que llamamos Información:

**Datos:** Son hechos sacados de observaciones o mediciones.

**Información:** Es aquella interpretación coherente de los datos que permite tomar decisiones en una organización.

El valor fundamental de la información radica en su influencia sobre el proceso decisorio y en su poder para mejorarlo.

Los datos de que se vale una organización pueden considerarse como uno de los tres elementos fundamentales de la misma, siendo los otros dos el personal y el capital (Heydon - 1974).

Poseer información adecuada es esencial para que una organización funcione con eficiencia; por lo tanto, es indispensable que se posea algún medio para recolectar y organizar los datos y para extraer de ellos información y distribuirla.

---

\* Subsecretaría de Informática de la Secretaría de Estado de Planeamiento de la Presidencia de la Nación.

\*\* Secretaría de Estado de Planeamiento de la Provincia de Salta.

Estamos ya en condiciones de definir lo que entenderemos por "Sistema de Información":

Un Sistema de Información es un método ordenado de proveer a la organización con información pasada, presente y proyectada, relacionada con sus operaciones. Por lo tanto, apoya la función operacional, de control y de planeamiento de la organización, asistiendo al proceso decisorio (Kennevan, 1970).

Decimos que el Sistema de Información debe ser un instrumento de ayuda al proceso decisorio, lo que implica que en él debe estar determinada la información necesaria para decidir y controlar. En otras palabras el Sistema de Información debe lograr suministrar:

- Información operativa para el nivel operativo de la organización.
- Información por excepción (que advierte que alguna variable toma valores inaceptables), para los niveles de control y planeamiento.
- Control automático ante cada situación informada.

Toda información sobre la que no se base ninguna decisión significa un factor de entorpecimiento de la organización.

Es indispensable detectar el esquema decisorio de la misma y los valores aceptables de las diferentes variables, con el objeto de poder generar información por excepción oportuna y eficaz.

Se puede decir en general, que deben programarse por completo las decisiones rutinarias, (en general correspondientes al nivel operativo), que debe informarse por excepción si el acotamiento de cualquier aspecto va más allá de lo previsto, y, que el nivel de planeamiento, (poco programable por naturaleza) debe recibir sólo los aspectos más relevantes de la información, por ejemplo como síntesis informativa o como salida de un modelo adecuado de la organización.

Una idea que se hace necesario resaltar es la siguiente: se piensa a menudo que un Sistema de Información aumenta la cantidad de información disponible en la organización, pero en realidad el Sistema debe tener en cuenta, esencialmente, el valor de tomar decisiones a tiempo (costo de oportunidad) y la periodicidad con que la información será suministrada. Debe tenerse en cuenta que si ascendemos la pirámide jerárquica de la organización, necesariamente disminuirémos la frecuencia en dicho suministro. Por otra parte, cada proceso tiene una frecuencia propia, que el analista debe examinar lo más detenidamente posible.

De lo antedicho surge claramente que los siguientes aspectos de los Sistemas de Información propuestos deben ser tomados en cuenta por los analistas de los mismos:

- Decisiones programadas y acotadas.
- Periodicidad de la Información producida.
- Oportunidad de la misma en el proceso decisorio.
- Clasificación de la misma (operativa, por excepción, síntesis informativa, suministrada por modelos).

Por otra parte, dado el punto de vista de este Congreso, todas estas consideraciones sólo deben ser parte de la cuestión fundamental:

¿Cómo ayuda esa información producida al proceso decisorio, y por lo tanto, a la eficacia de la organización?

Los Sistemas de Información se han desarrollado plenamente en los últimos años, a medida que mejoraban los sistemas de mecanización por ordenadores, ya que éstos constituyen medios poderosos para el tratamiento de la información.

El avance tecnológico espectacular en la década de los 70, ha hecho posible que conceptos como el de "Sistemas de Información", y conceptos relacionados como el de "Base de Datos", "Sistemas Interactivos" y "Proceso Distribuido", sean una realidad que resulta indispensable encarar.

Una de las características salientes de un Sistema de Información está en la dualidad entre los usuarios del mismo y la maquinaria, generalmente electrónica, que se emplea. Es muy importante la interacción eficaz de ambos elementos. Hay, sin embargo, dos aspectos que para ambos son fundamentales: el primero es la organización de los datos, el segundo es el modo como se accede y se recuperan esos datos.

Durante la década de los 60 y parte de la pasada, el punto de vista que podía considerarse más relevante era el de la maquinaria destinada al procesamiento de la información. Los cambios tecnológicos más recientes han permitido que comience a prevalecer el punto de vista del usuario del sistema. Así los sistemas actualmente se orientan a facilitar la tarea del usuario final, aún a costa de la eficiencia última de los equipos.

## 2. MODALIDADES DE PROCESAMIENTO

Ahora examinaremos brevemente algunos aspectos generales de la organización de datos y de su acceso, desde el punto de vista de los equipos de procesamiento.

### 2.1. *Procesamiento en lotes*

El modo de procesamiento más natural, más antiguo y, aún en la actua-

lidad, más difundido, es el modo "batch" o procesamiento en lotes. El objetivo del mismo es agrupar las transacciones similares, y procesar todas esas novedades juntas. Por ejemplo un contador puede agrupar un determinado día todas las cuentas a pagar, y procesarlas, y dejar para otro proceso, las cuentas a cobrar.

Ahora bien, este modo de procesamiento de la información hace uso de una característica tradicional de los equipos de procesamiento, a saber, la posibilidad de organizar los datos por grupos de datos similares. Las novedades son procesadas una a una y con un orden que coincide con el del agrupamiento previo.

Todo esto se adapta a un uso extremadamente eficaz de los equipos aún si esa eficacia implica inconvenientes para los usuarios; a su vez el costo de procesamiento por cada transacción es bajo. Mientras los costos del personal fueron bajos en relación con los costos de equipo, fue preferible propender al uso más eficaz de éstos y no a la comodidad de la gente. A su vez el centro de cómputo se convirtió en un lugar semi-sagrado, de difícil acceso, y que por añadidura tenía el poder de dificultar la tarea de todos los integrantes de un sistema. Hay algunas aplicaciones típicas como por ejemplo, pago de sueldos y jornales que se adaptan por naturaleza a este modo de procesamiento. Sin embargo, para muchos tipos de transacciones, el procesamiento en lotes no es satisfactorio, ya que para éste, cada transacción emplea mucho trabajo manual, lo que implica riesgo de errores en cascada. Hay aplicaciones para las que es conveniente eliminar esos pasos manuales. Hay dos posibilidades abiertas en este sentido, en la primera llamada "Clave a cinta" o "Clave a disco", las transacciones se ingresan en el lugar de origen y en el momento de producirse pero con el solo objeto de ser validadas para luego ser procesadas en lote.

## *2.2. Procesamiento en línea*

En la segunda, llamada "Modo de procesamiento en línea" la transacción es procesada por completo en el momento y lugar en que se produce.

Los primeros sistemas en línea fueron creados para aplicaciones de alta rentabilidad, como las reservas de pasajes para Líneas Aéreas. Sin embargo, la constante reducción del costo de los equipos las ha puesto al alcance de empresas medianas y aún pequeñas.

En un sistema en línea los datos son introducidos en su origen, usualmente vía terminales de rayos catódicos, es decir, vía pantallas de televisión con teclado, con la ventaja evidente de eliminar intermediarios en la entrada de datos. Los errores en los mismos, son detectados y corregidos por el res-

ponsable directo de la transacción. Además, las consultas, y a veces las modificaciones que deben hacerse en los archivos, no necesitan esperar a que se realice un agrupamiento en lotes para ser realizada. La información, de este modo, se mantiene y se recupera completamente actualizada.

A pesar de estas obvias ventajas, el procesamiento en línea, presenta algunos inconvenientes, entre ellos podemos citar: problemas adicionales de control interno debidos al acceso múltiple a la información, dificultades de implementación, debidas a la frecuente complejidad de tales sistemas, y una tendencia observada experimentalmente, de trabajar considerablemente por debajo de las expectativas iniciales. Por otra parte el procesador central está generalmente sub-utilizado a causa de los múltiples problemas que plantea al equipo el mero procesamiento de los mensajes que genera el sistema. Un modo de solucionar este último problema es introducir algunos procesadores secundarios que puedan liberar al procesador central del problema de comunicación. Este tipo de solución conduce a menudo, a otro modo de procesamiento llamado "Procesamiento Distribuido".

### *2.3. Procesamiento distribuido*

El procesamiento de la información es distribuido cuando cada transacción es, al menos parcialmente, procesada en su origen por un procesador local. En otras palabras cuando no es indispensable acceder a un solo procesador central para efectuar la transacción. Las transacciones parcialmente procesadas pueden ser terminadas en alguna unidad remota. Usualmente los procesadores locales son minicomputadores.

Hasta aquí hemos hablado, principalmente, del modo como se procesan los datos en un Sistema de Información, desde el punto de vista de los equipos de procesamiento. La aparición de los sistemas en línea interactivos, nos indica una irreversible tendencia a orientar los sistemas a los usuarios finales de los mismos; por ejemplo: una transacción o novedad es procesada en el lugar y momento en que se origina por el responsable directo, sin intermediarios de ninguna naturaleza. Así, entre el usuario y los procesadores finales, sean o no distribuidos, aparecen variadas y crecientes interfaces (intermediarios), que son parte de los equipos.

### 3. MODALIDADES DE ORGANIZACION Y ACCESO POR EL USUARIO

Ahora consideramos la organización y el acceso a los datos desde el punto de vista del usuario.

### *3.1. Base de datos*

Llamaremos "Base de datos" al conjunto de datos de un determinado Sistema de Información. Los datos poseen una determinada organización física, por ejemplo pueden estar en tarjetas, o en discos, o en cintas magnéticas. También tienen una determinada organización lógica. Un modelo de datos es un modo de representar esa organización lógica, es decir, indica la manera como los datos están organizados y relacionados. Consideremos, por ejemplo, una base de datos cuyos registros, llamados registros de empleados, contengan el número de empleado, el nombre, la dirección, la función y el sueldo. Cada programa de aplicación que acceda a esta base de datos usará sólo parte de la información. La Oficina de Personal podrá estar interesada en el número de empleado, en el nombre y su función. La Oficina de Liquidaciones podrá requerir el número de empleado, el nombre y el salario. Cada usuario tiene un panorama propio de la base de datos, y su propio modelo de los mismos. El modo tradicional de archivarlos era el siguiente: cada registro, con todos los datos correspondientes a un empleado se graba en un lugar, generalmente determinado por el número de empleado (que así actúa como clave de acceso). En cambio, en una organización encadenada, (también llamada base de datos), podrá disponerse, de un archivo para cada ítem; es decir habrá un archivo que contenga todos los números de empleado, habrá otro que contenga todos los nombres y así sucesivamente. Por supuesto ésto se complementa con los correspondientes encadenamientos, que permiten determinar, qué número de empleado corresponde a qué nombre, qué nombre a qué dirección, etc. Este tipo de organización permite la integración de los datos de un Sistema de Información, ya que cada usuario podrá definir independientemente su panorama de los datos. En otras palabras, nuevamente, nos orientamos hacia el usuario final y no hacia la eficiencia de los equipos.

### *3.2. Lenguajes orientados al problema*

Hay otro aspecto de la Ciencia Informática actual que nos señala la misma tendencia a facilitar la tarea de aquellos que usan la información. Se trata de la tendencia, cada día más claramente acentuada, de resolver cada problema utilizando para su programación algún lenguaje fuertemente orientado hacia el problema. En los primeros equipos de procesamiento de datos cada programador debía traducir un determinado problema administrativo, utilizando un lenguaje de programación "dictado", por así decirlo, por los circuitos del equipo, y que no atendía en absoluto las características

propias de cada problema. Posteriormente se incorporaron los lenguajes orientados, algunos a problemas administrativos o contables, y otros a problemas científicos o de ingeniería. Esa especialización de los lenguajes se acentúa en los nuevos desarrollos tecnológicos, con la aparición de lenguajes que de algún modo están "junto al problema" y se adaptan a sus peculiaridades, sin atenderá aquéllas que pueda presentar cada equipo en particular.

#### 4. RELACION ENTRE LA TECNOLOGIA Y EFICIENCIA

Ahora bien: ¿En qué aspectos puede influir la nueva tecnología de sistemas a la eficacia de una administración, y en especial en la eficiencia del Sector Público?

En primer lugar, estas tecnologías mejoran la productividad del personal de Sistemas, en especial del personal de programación. Más concretamente, el "dueño" de un problema, el analista de un Sistema Informático, tiene a su disposición, y cada vez con mayor frecuencia y sencillez, lenguajes dedicados a cada determinado tipo de situación. Esto elimina pasos, tiempo y costo entre la formulación de un requerimiento informático, y su concreción.

En segundo lugar, la integración de la Base de Datos y la posibilidad de consulta y modificación de los archivos con proceso en línea y distribuido, permite al empleado que origina un dato validarlo, incorporarlo y procesarlo en el lugar y momento en que se produzca. Desde el punto de vista de los niveles de control y planificación ello plantea nuevos problemas en particular referidos al control interno de la organización y nuevas posibilidades de consulta de la Base de Datos, y de modelizar adecuadamente el funcionamiento administrativo.

En suma, la aplicación de las técnicas informáticas a los Sistemas de Información aumenta la eficiencia operativa, y las posibilidades de control y planificación. A ésto debemos agregar en el caso particular del Sector Público, la mejora drástica de los servicios ofrecidos al público. A continuación resumiremos los puntos principales de esta reseña. Si atendemos al punto de vista del usuario de la información, caracterizamos el procesamiento de datos tradicional (que no atendía la comodidad de ese usuario) del siguiente modo:

- Datos procesados en diferido y por lotes.
- Lenguajes de programación poco o nada orientados.
- Sistema de archivos aislados para cada aplicación.

En cambio caracterizamos el procesamiento actual del siguiente modo:

- Datos procesados en origen y en línea.
- Lenguajes de programación orientados al problema.
- Base de datos integrada.

Ahora, si atendemos al punto de vista de los equipos de procesamiento, diremos que el modo tradicional se caracteriza por:

- Procesamiento por lote.
- Equipos fuertemente centralizados.

En cambio la tendencia actual puede describirse así.;

- Procesamiento en línea.
- Procesamiento distribuido.

Para finalizar, es importante destacar que uno de los cambios que han tenido lugar en los últimos años, es el abaratamiento relativo de los equipos de procesamiento de datos y el encarecimiento correlativo del costo del personal afectado a estas tareas. Este cambio ha sido el de mayor influencia en generar las nuevas ideas sobre Sistemas de Información. Por ésto, ante cualquier propuesta de un nuevo sistema de información, se hace necesario considerar muy cuidadosamente el entrenamiento, por una parte, del personal especialista en informática y, por otra, del personal encargado de operar las distintas fases del sistema de información. En especial, el hecho de que la preocupación mayor de los analistas esté dirigida a los usuarios finales de la información, debe sugerirnos la idea de que aquellos que operarán a todo nivel dentro del sistema de información son parte integrante y muy importante del mismo, dado que actualmente se calcula que los equipos insumen no más del 20 % de los costos operativos mientras que el personal insume alrededor del 60 % de los mismos (en el pasado, los costos de maquinaria llegaron a ser un 80 % del total).

### III. ORIENTACION

Si tenemos en cuenta el marco de referencia desarrollado en el punto II y el tema del presente Congreso, los participantes procurarán orientar sus trabajos, ponencias o enmiendas, de acuerdo con ambos.

Dada la conveniencia de establecer una mayor coherencia lógica y clari-

dad expositiva de los trabajos, se recomienda que en todos ellos, los participantes hagan referencia, aunque fuera breve, a los siguientes puntos:

- a. Si el sistema es aislado o integrado en sus archivos.
- b. Si está previsto procesamiento del dato en línea.
- c. Si se utilizó algún lenguaje orientado al problema y/o interactivo.
- d. Si se usaron técnicas de Base de Datos y/o Procesamiento distribuido.
- e. En qué sentido el sistema propuesto mejora la eficiencia del sector.
- f. Dificultades y experiencias, si las hubo, del entrenamiento del personal que opera dentro del sistema propuesto.
- g. A qué nivel de la organización afecta la información producida (niveles de planeamiento, control y operativo).
- h. Si está prevista la recuperación variable de la información contenida en la Base de Datos, o si dicha recuperación está rígida y totalmente definida desde un principio.

#### IV. BIBLIOGRAFIA

- HEYDON, M. J. : "How to prepare for effective Data Management" Can. Datasys (1974).
- KENNEVAN, N. : "Mis Universe" Data Management (1970).
- TSICHRITZIS, N. : "Data Base Management Systems" Academic Press (1977).
- SEOANE, J. : "Sistemas Informáticos" Macchi (1978).
- SIMON, H. : "Administración en la Era Electrónica" Letras Ed. México (1963).
- SALGADO : "Una Metodología para el Análisis de Sistema" Macchi (1977).
- SANTOS, E. : "Procesamiento de Datos" Macchi (1980).
- GORRISEN, P. : "Las minicomputadoras y el Procesamiento Interactivo" Fichas de Facultad de Ciencias Económicas -UBA- (1978).

- SEOANE, J. : "Los Sistemas Interactivos" Fichas Facultad de Ciencias Económicas -UBA- (1978).

## **SINTESIS DE LOS TRABAJOS PRESENTADOS**

### **COMISION Nº1: LA CAPACITACION DE AGENTES PUBLICOS**

#### **ACTITUD: UN CONDICIONANTE Y REQUISITO EN LA CAPACITACION**

**Rogelio Jorge Gottig**

**Servicio de Personal , Junta Nacional de Granos.**

El hombre partícipe y heredero de la cultura, es capaz de modificarla y modificarse, perfeccionándose con el aprendizaje de nuevos comportamientos diferenciados y selectivos como condición dinámica de su personalidad en la búsqueda de sí mismo, en sí y en los demás, en la identificación, desidentificación y reidentificación como ser que piensa, siente, quiere y actúa.

De los distintos dominios del aprendizaje, nos circunscribimos al afectivo, en el concepto actitud, sustentada en valoraciones sociales y experiencias personales. Hablamos de actitud como predisposición, expectativa, tendencia más o menos permanente a actuar de un modo determinado, como una manera de percibir lo que nos rodea, creando significados anticipados y coherentes con nuestra personalidad al establecer una relación afectiva entre sujeto y objeto en su diversidad sociocultural.

Las actitudes, producto de la socialización, influyen en nuestro comportamiento que será más homogéneo con el de los otros miembros de la organización según los valores condicionantes y definiciones de la situación, convergentes con la organización objetiva y organización psicológica.

Los fenómenos sociales son nuestros en la contemporaneidad o son historia si no están; si están, tienen diversas connotaciones dentro de la realidad organizacional; en lo específico a la Administración Pública, la capacitación puede no existir como entidad formal, como un fenómeno, como una realidad con entidad propia; en cambio si está, si se ha vehiculizado, si se ha objetivado tendrá determinada dimensión y relevancia en lo que es, en lo que representa y en lo que significa para el sistema y subsistemas, el gobierno y las diversas entidades administrativas que lo integran.

La capacitación se institucionaliza en distintos planos estructurales del

ámbito ocupacional de la Administración Pública; en esta relación actitudinal con lo empírico que corporiza a capacitación se hallan los principios que le dan la savia y fundamentación dentro de la organización como evidencia de presencias y ausencias de una filosofía y sociopolítica sobre formación.

Actitud positiva, eficiencia y capacidad conforman una trilogía integradora de dimensiones claves de la capacitación, componentes que se ponderan en la planificación y programación de actividades, en los procesos y secuencias previsibles y los imprevisibles probables de todo acaecer en la relación social, juntamente con los recursos necesarios y tiempo, éste como testigo que delimita vigencias y añeja obsolescencias de contenidos, procesos y productos.

Capacitación emerge en la Administración Pública objetivada con distintas precisiones que delinean su fisonomía en las entidades administrativas, siendo según el caso, en un extremo u otro, un propulsor o un apéndice del sistema, preeminencia o mera figura administrativa.

La capacitación como toma de posición, como actitud identificada en el hecho, es observable y factible de un análisis en sus dimensiones y variables, en los diversos indicadores organizacionales de estructura, funciones, posiciones, disposiciones, estrategias, responsabilidades, exigencias, motivaciones, participación, integración, flexibilidad y en la diversidad racional que dentro de la organización procesa ideas, técnicas, acciones y relaciones.

## **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y CAPACITACION**

**Néstor Rodolfo Sito**

**Ministerio de Economía de la Nación.**

El presente trabajo trata de analizar de qué modo la estructura Administrativa puede condicionar la capacitación de los profesionales y el personal de categorías altas que en ella trabajan.

A través de este análisis, se pudo observar una tendencia de los profesionales de la Administración Pública Nacional, a aislarse de otros profesionales y de grupos externos a la organización, lo que tiene una consecuencia directa en la propia capacitación. Esto lo hemos denominado aislamiento horizontal.

También se pudo observar que, en forma irregular cambian las conducciones desde direcciones tipo "feudal" u omnipotentes hasta abiertas y

participativas, lo que determina un aislamiento vertical en el primer caso y un mayor interés por la autocapacitación y la comunicación con el medio en el segundo.

Mediante el trabajo se llega a la conclusión que, para poder aplicar programas de capacitación, desde una institución y para que éstos sean aceptados por el medio y además capaces de desencadenar procesos, existe sólo una posibilidad y es cruzar la acción de una política moderna con la actuación de directores abiertos. Ninguna de las dos cosas son estables ni permanentes en nuestra Administración.

Lo importante, será poder desarrollar un mecanismo para que la totalidad de los profesionales, puedan ejercitar una dinámica "educación permanente", sujetos a la autocrítica y expuestos a la crítica con rigor científico.

Partimos de los supuestos aceptados universalmente, que un profesional está formado para este proceso y que el modelo presencial de capacitación es el menos idóneo; que en el mundo de las actividades científicas no deben existir barreras para el intercambio de conocimientos y que cada disciplina desarrolla patrones de competencia profesional a los que deben sujetarse sus estudiosos.

Las vías para que la capacitación no sea una mera programación de cursos y la falta de recursos un obstáculo, donde la dedicación profesional sea una acción generalizada y las estructuras no obren como vallas que impidan el proceso de modernización, se lograrán mediante la aplicación de una política tendiente a la horizontalización de las comunicaciones profesionales, lo cual, como consecuencia, aumentará el interés por la autocapacitación, o por lo que se denomina educación permanente.

## **ESTRATEGIAS DE CAPACITACION PARA EL SECTOR PUBLICO**

**Norberto Quinto Martinez Delfa**

**Escuela Superior de Administración Municipal de Rosario Provincia de Santa Fe.**

El documento parte de la observación de algunas tendencias que se observan, según el autor, en los procesos de capacitación del Sector Público.

En primer lugar destaca que la Administración Pública como instrumento de la acción Gubernamental debe estar en condiciones permanentes de dar respuestas adecuadas a las demandas sociales. En este aspecto la capacitación juega un rol preponderante ya que el comportamiento organizacional

deviene de la calidad y racionalidad de los individuos que componen la Organización.

Alude luego al escaso énfasis puesto en las investigaciones post-capacitación, que permitan determinar cuáles son los cambios que la capacitación ha contribuido a producir en la Organización y cuáles son los requerimientos sociales a los cuales la capacitación debe también responder.

Más adelante analiza el problema de la ausencia de sistemas de evaluación de los procesos de capacitación desde la óptica de la inserción del sujeto capacitado en su Organización.

Relacionado con este problema señala la ausencia de sistemas permanentes de seguimiento y reciclaje de los funcionarios egresados de los procesos de capacitación y la importancia concedida a los conocimientos teóricos en la capacitación.

Por último destaca el rol fundamental que debe cumplir el administrador profesional en el señalamiento de los requerimientos de capacitación de su propio personal, evitando dejar esta cuestión exclusivamente en manos de los especialistas y técnicos en capacitación.

El documento incluye cuatro recomendaciones a título de orientaciones o estrategias de acción, que el autor estima convenientes para aquellas instituciones de capacitación que han logrado una cierta institucionalización.

## **CAPACITACION Y ACTUALIZACION PERMANENTE DE LOS AGENTES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA**

**José Adolfo Landaeta**

**Ministerio de Obras y Servicios Públicos . Gobierno de la Provincia de Mendoza.**

Ante el proceso de aceleración en que se halla sumida la humanidad, el sistema administrativo del estado moderno requiere una permanente actualización y adecuación de técnicas y metodología de acción.

Por ello, es preciso contar con una Planta de personal estable altamente capacitado y consecuentemente de gran y agresiva eficiencia para lograr un desenvolvimiento acorde con la demanda de servicios.

Esta Area debe ser fruto de una concientización del importante rol que le toca jugar a cada uno de los agentes de la administración pública en todos los escalafones y niveles.

Para ello, es necesario la retención de personal, que éste se especialice orientado debidamente en función de sus aptitudes y habilidades, que adquiera una capacitación permanente en función de las demandas crecientes.

Esta capacitación personalizada debe llevarse a cabo con la participación de todos los niveles y teniendo en cuenta que el mejoramiento y actualización en la idoneidad del personal es una inversión que reditúa en una racionalización efectiva y en bienestar de todos los agentes del sistema administrativo oficial.

El agente de la administración pública de todos los niveles, debe estar consustanciado con su papel y no considerarlo como algo extraño y frustrante.

Por todo ello es preciso encarar en forma permanente la capacitación del personal con técnicas adaptadas a la moderna tecnología, como parte integrante de la relación Estado-Personal con criterio empresario y a la que tengan acceso todos los agentes en forma equitativa.

## **CONSIDERACIONES SOBRE CAPACITACION Y EDUCACION PERMANENTE**

**César Salvador Sturba**

**Dirección Nacional de Educación del Adulto.**

### **1. El sujeto de la capacitación y de la Educación Permanente**

El hombre es el sujeto y el protagonista de todos los hechos humanos y quien tipifica las acciones brindándoles un encuadre ético; sin su presencia los hechos serían meros acontecimientos. El hombre es un todo en sí mismo.

La capacitación y la educación permanente deben tener en cuenta esta realidad, a los efectos de no desvirtuar con el desarrollo de determinados programas las prerrogativas humanas que el hombre posee como derecho natural.

La capacitación no se cumplirá nunca desvinculada del sujeto.

También debe ser tenida muy en cuenta la dimensión social del hombre. Es conveniente que el hombre se capacite grupalmente; que la capacitación le permita acceder a un mayor nivel de vida.

Si se ajusta a demandas y oportunidades reales, la entidad que capacita no debe temer el egreso de sus agentes capacitados.

### **2. La Educación Permanente**

El concepto de educación Permanente está íntimamente ligado al cambio socio-tecnológico de las sociedades globales. El hombre debe ade-

cuarse a las exigencias socio-culturales y técnicas, para no quedar marginado en el proceso ascendente derivado del uso del maquinismo y la computación. Con la Educación Permanente se trata de resolver el desequilibrio entre la objetividad de la realidad que circunda al hombre y la subjetividad de su capacitación limitada. Aparece la necesidad de educar al hombre en función de los roles que cumple en la sociedad como padre, trabajador, político, educador, funcionario, etc, y brindarle la posibilidad de integrarse a un determinado proceso educativo, en la medida de sus expectativas y carencias.

### 3. La capacitación y la Educación Permanente

Son dos conceptos que no deben ser confundidos. La Educación Permanente no se agota con la capacitación; se pueden señalar similitudes y diferencias.

La capacitación se brinda en una etapa laboral que atraviesa el individuo, mientras que la Educación Permanente no se identifica con exclusividad en su etapa productiva sino que se concreta en su niñez, edad adulta y tercera edad.

### 4. A modo de conclusión

Es imprescindible organizar un Sistema Nacional de Educación Permanente en el cual se integre un Sistema Nacional de Capacitación que contemple las necesidades regionales y locales. Es necesario instaurar un sistema de supervisión y control respecto de los cursos y programas de capacitación no sólo en el área pública, sino también en la privada para que el Estado ejerza debidamente el poder de policía que le compete como guardián del Bien Común.

## **ACTITUD: UNA ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA BASADA EN LA TECNOLOGIA EDUCATIVA**

**María Teresa Alvarez de Figueroa**

**Departamento de Humanidades . Universidad Nacional de Salta .**

En la actividad docente universitaria nos enfrentamos, con frecuencia, con temas que, por sus características propias, exigen más que de una clase expositiva, de un tratamiento práctico del mismo y hasta de la experimen-

tación en la realidad.

Tal el caso de "Administración de Personal", tema del programa de "Organización y Administración Escolar", y que, por su extensión en relación al tiempo disponible, no permite su estudio vivencial.

La oportunidad de apelar a un medio audiovisual para su desarrollo nos permitió acercar a los alumnos realidades concretas, dinamizar la clase y no apartarnos del tiempo previsto para el desarrollo del tema.

Comprendimos, asimismo, que la sola presentación del audiovisual (cuya duración es de 12', aproximadamente) no garantiza la correcta asimilación por parte de los alumnos, por lo que utilizamos como complemento, una cartilla de autoinstrucción, a fin de fijar contenidos, afianzar el vocabulario técnico, y evaluar el grado de asimilación.

El audiovisual contiene los siguientes aspectos:

Breve introducción motivadora, una caracterización y definición de lo que es la administración de personal y una descripción del proceso de selección y reclutamiento de personal. También se contempla su desarrollo y calificación y formas de evaluación. Por último se aborda la composición del salario y la determinación del perfil profesional.

Nota: En este momento se proyectará el audiovisual y se mostrará la cartilla.

De los resultados inmediatos de la clase y de los exámenes, como así también de las opiniones vertidas por los alumnos, se puede concluir lo ventajoso y positivo de aplicar esta metodología de trabajo didáctico.

Así, nos permitimos dejar las siguientes sugerencias:

- Si el tiempo disponible frente a clase no permite realizar experiencias en la realidad, la utilización de un medio audiovisual acerca al alumno lo que de otro modo no podría conocer.
- Ofrece además, la posibilidad de innovar y dinamizar las clases, superando el inconveniente de la distorsión por un enfoque únicamente teórico.
- Si bien la preparación de un audiovisual puede exigir más tiempo que una clase convencional, ofrece la ventaja de su reiterada utilización, sin alterar el contenido.
- Su atractivo ofrece al alumno una motivación que no siempre es fácil lograr.

## **ACTITUD: CAPACITACION Y REFORMA ADMINISTRATIVA . UNA EXPERIENCIA EN EL MINISTERIO DE ECONOMIA**

**Alicia E. Cura, María Adela Aurora Rodríguez Pérez de Bugarin, Atilio Armando Penna**

**Dirección General de la Unidad Sectorial de la Reforma Administrativa del Ministerio de Economía de la Nación.**

El trabajo pretende difundir una experiencia de capacitación realizada en el marco de la Reforma Administrativa por la Unidad Sectorial del Ministerio de Economía.

El planeamiento, implementación y control de la acción de capacitación ha sido instrumentado a partir del modelo de participación de los funcionarios de la Administración Pública, elaborado por los autores y que fuera presentado en el VI Congreso Nacional de Administración Pública, llevado a cabo en Santa Fe en 1978. Posteriormente dicho trabajo fue publicado en "Control Público" revista del Instituto Argentino de Contadores Fiscales de la Nación, Ediciones Machi Año 1 N° 4 febrero de 1980.

Destaca la necesidad de llevar a cabo estudios previos que permitan formular un correcto diagnóstico de la situación y presenta los resultados obtenidos a través de la utilización de tres instrumentos: 1) Análisis de los datos obtenidos a partir del Censo proporcionados por el sistema estadístico de personal de la Administración Pública Nacional ,2) Relevamiento de necesidades de capacitación ,3) Encuesta motivacional respecto de la acción específica.

Presenta un esquema de selección elaborado para una determinada acción educativa y la rutina implementada para el seguimiento y control de la misma.

Pretende llevar a la reflexión acerca de la necesidad de evaluar la eficiencia de la capacitación realizada, a partir de los datos brindados por los superiores jerárquicos de los agentes capacitados y la correspondiente evaluación de desempeño.

En tal sentido la capacitación operaría como un sistema en permanente relación con los responsables de las áreas operativas de quienes recibiría las propuestas permanentemente, tanto para las acciones a ejecutar como para los cambios a producir en la misma, tendientes a aumentar la eficacia de las acciones.

Finalmente desea llamar la atención acerca de la urgencia de integrar la capacitación a un sistema de desarrollo de personal que permita una eficaz y eficiente administración de los recursos humanos en un marco de mejora de eficiencia de las organizaciones y de pleno desarrollo de los individuos pertenecientes a ellas.

## **EL METODO DE ESTUDIO DE CASOS. ROLES DE DESEMPEÑO, OBJETIVOS DIDACTICOS Y UN PROCEDIMIENTO DE APLICACION**

**Walter Pérez de Carolis. Proyecto Arg/78/021 de Cooperación Técnica con el Instituto Nacional de Administración Pública.**

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.**

El método de estudio de casos representa, -en los procesos de enseñanza de la Administración y de las Ciencias Sociales en general-, un instrumento técnico-pedagógico de indiscutible valor para lograr objetivos didácticos que desde el punto de vista cualitativo, difieren en forma sustancial de los que suelen alcanzarse a través de los denominados enfoques "tradicionales" de la enseñanza caracterizados casi exclusivamente por la comunicación unidireccional del docente a los cursantes.

En efecto, los casos de estudio no sólo permiten adquirir y profundizar en nuevos conocimientos, sino que además, utilizados en forma sistemática, pueden contribuir a través de la dinámica de trabajos a que los cursantes:

- a) desarrollen hábitos de trabajo en equipo
- b) aprendan y sepan comunicarse eficazmente con los demás
- c) apliquen conocimientos y habilidades adquiridas en la resolución de situaciones y problemas similares a los que pueden presentarse en los lugares de trabajo.
- d) aprendan y puedan analizar problemas complejos, determinar prioridades y encontrar soluciones alternativas.
- e) aprendan cómo comportarse eficazmente en un grupo de trabajo
- f) mejoren gradualmente la participación individual en las actividades cooperativas y contribuyan a una mayor productividad grupal.

Para lograr esos objetivos resulta necesario utilizar un procedimiento para aplicar el método que contemple - en sucesivas etapas - la participación activa del docente y de todos los cursantes.

El procedimiento que se recomienda en el trabajo incluye:

- a) un trabajo inicial realizado en forma individual por cada cursante sobre aspectos del caso de estudio seleccionado, que el docente debe indicar con claridad y precisión.
- b) un trabajo posterior en pequeños grupos sobre aspectos similares o diferentes de los ya realizados individualmente.
- c) por último, una actividad en el grupo grande, -docente y todos los cursantes- en la que se presentan los trabajos realizados en los peque-

ños grupos, se analizan en forma comparativa y se extraen, con una visión de conjunto, las conclusiones finales del estudio del caso.

### **CAPACITACION DEL PERSONAL EN DISTINTOS NIVELES. CON CARACTER PERMANENTE.**

**Samuel Bernardino Félix Bustos Harm**

**Instituto Provincial de Atención Médica . Dirección de Administración y Personal. Provincia de Córdoba.**

Implementación de la planificación y programación de cursos de capacitación del Personal, con carácter permanente, que contemplen los aspectos siguientes:

- a) Relaciones humanas para el personal que tiene función de atención al público;
- b) Técnicas y procedimientos administrativos para el personal de ejecución;
- c) Técnicas y procedimientos de conducción de personal para el nivel superior.

### **CAPACITACION ESPECIAL DEL AGENTE COMUNAL CON SENTIDO REGIONAL**

**Miriam A. Meternicht de Juárez Cáceres , Orlando Delgado y Miguel Angel Layús.**

**Ministerio de Gobierno de la Provincia de Córdoba.**

En la Ponencia presentada se partió de una serie de consideraciones respecto de las funciones del Estado en cuanto su papel de integrador, orientador, moderador.

En consecuencia, tratándose de un complejo mecanismo cual es la Administración Pública, las condiciones de eficacia y eficiencia son exigencias permanentes.

Dentro de la Administración Pública, considerada como un todo integrado, se estima que el Factor Humano es una de las variables más importantes, para el que la Capacitación como sistema es la única vía disponible para lograr una Administración para un desarrollo sostenido y armónico.

A continuación se consideró en particular la Administración Comunal

o Municipal, interpretando que las mayores necesidades de Capacitación se encuentran en este ámbito.

La mayor complejidad de los problemas locales, legales, impositivos, de desarrollo urbano, orgánicos, funcionales, las relaciones interjurisdiccionales, etc. requieren una administración altamente capacitada y con un desarrollo de actitudes y aptitudes particulares.

Posteriormente haciendo referencia a las nuevas disposiciones legales existentes en la Provincia de Córdoba (Ley Nº 6328 de Autonomías Municipales) y fundamentalmente a los controles, la docencia y asesoramiento que tal Ley impone, se hace mención a las actividades de capacitación efectuadas por la Secretaría De Estado de Asuntos Municipales en los últimos años, presentándose finalmente a consideración de este Congreso la siguiente Ponencia.:

Establecer un Sistema Nacional de Capacitación destinado a:

- Perfeccionamiento y actualización de los agentes en actividad.
- Establecimiento de la Carrera de Administración Pública a nivel universitario.
- Investigación permanente de nuevas tecnologías aplicables a las técnicas administrativas.
- Capacitación especial del Agente Comunal con sentido regional.

A fin de lograr:

1. Correcta interpretación de objetivos y políticas nacionales.
2. Cambio gradual de las estructuras administrativas de acuerdo a las jerarquías y actividades predominantes de los distintos centros urbanos.
3. Optimizar y revitalizar la gestión municipal.
4. Fomentar la participación de la comunidad.
5. Establecer nuevas pautas de racionalización.

**ACTITUD: CAPACITACION PARA LA EFICIENCIA Y EFICIENCIA EN LA CAPACITACION: DOS EXPERIENCIAS METODOLOGICAS Y UNA PROPUESTA ESTRATEGICA**

**Dirección General de Capacitación**

**Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).**

El presente trabajo aborda el tema de las relaciones entre eficiencia en

la capacitación y capacitación para la eficiencia desde la perspectiva de la estrategia institucional y la de dos experiencias de innovación metodológica desarrolladas durante los dos últimos años en la formación de formadores y funcionarios públicos superiores.

La intención de este tipo de enfoque es fundamentalmente, poner de relieve la necesidad de considerar:

- a) Que la eficiencia de la capacitación puede (y debe) ser evaluada desde diferentes ángulos y niveles (que van desde lo macroinstitucional a lo microanalítico de cada actividad) si se cuenta con modelos que contemplen los objetivos perseguidos en el intento.
- b) Que la eficiencia que busca la organización y la que puede y debe intentarse en la capacitación tienen un común denominador: el mejoramiento del comportamiento administrativo, sobre el que ambas están basadas en última instancia.
- c) Que los formadores, que son los agentes responsables de ese mejoramiento, deben ser formados a su vez en forma sistemática y coherente para satisfacer las exigencias de un proceso como la capacitación, que no sólo debe rendir cuentas internas sino también externas de su eficiencia, a la organización que en última instancia la justifica y sustenta.
- d) Que por ello, el desarrollo de métodos de formación y de formación de formadores constituye un aspecto de singular importancia para el mejoramiento de la eficiencia de la capacitación y también, para el mejoramiento del aporte de ésta a la eficiencia organizacional.

Con tal propósito, se expone en forma sintética el desarrollo de dos experiencias metodológicas: la de la metodología de Microenseñanza, aplicada por primera vez a la formación de administradores públicos, y la del Método de Estudio de Casos, orientado hacia la promoción de la integración de los planos racional y emocional, estratégico y técnico, en la formación del funcionario público superior.

## **ANTEPROYECTO DEL REGLAMENTO INTERNO DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION**

**Unidad Sectorial de la Reforma Administrativa del Ministerio de Bienestar Social.**

La obtención de superiores niveles de eficiencia en la Administración Pública y el éxito de la transformación buscada por el Sistema Nacional de la Reforma Administrativa, constituyen metas ineludiblemente vinculadas con la capacitación de los agentes públicos, a punto tal que no hay error o hesitación alguna en condicionar la adecuada prestación de los servicios, a la provisión de los conocimientos que posibiliten la correcta gestión administrativa.

De allí la trascendencia de la misión de capacitar y la significación que asume el sistema que la torne realizable y eficaz.

Promover el perfeccionamiento general y específico del personal, en todos los niveles, mediante acciones educativas oportunas y coherentes, proyectadas hacia la elevación del grado de eficiencia, es básicamente el criterio orientador de las actividades a desarrollar por los componentes responsables de la capacitación de los agentes públicos.

Pero mal podrá una formulación semejante obtener concreción apropiada si no concurren factores estructurales y de organización que coadyuven a su implementación.

Estos factores alcanzan mayor jerarquía cuanto más avanza el campo de las realizaciones.

Así son las experiencias concretas las que identifican necesidades, aciertos y falencias, señalando requerimientos, tal vez no contemplados en la etapa teórica y de formulación programática.

En la fijación de pautas y directivas tendientes a regular el sistema interno de las actividades de capacitación, radica precisamente uno de esos requerimientos, desde que la puesta en marcha y desarrollo de diversas acciones han demostrado la necesidad de contar con un instrumento normativo específico, que cubra las grietas producidas en cuanto a modalidades, requisitos, factores y condiciones concurrentes entre la planificación y el desarrollo de aquellas actividades y los sujetos receptores.

La elaboración de un ordenamiento semejante no limita su propósito a un mero criterio de juridicidad sino que también plasma objetivos de capacitación en el marco del Sistema Nacional de la Reforma Administrativa y responde a expresas directivas de la conducción de la Unidad Sectorial de la Reforma Administrativa del Ministerio de Bienestar Social.

En virtud de ello y a fin de ajustar la tarea específica y sustancial, se torna imprescindible incorporar a la organización del Departamento Capaci-

tación, el Reglamento Interno de sus actividades, a fin de asegurar la uniformidad de criterio en las implementaciones.

Conciliar la fase productiva (laboral) con la fase escolarizada de cada actividad, ha conducido a la concepción de este reglamento, con el fin de que tanto agentes-alumnos, superiores y docentes, cuenten con el elemento normatizador y de interpretación que esa conciliación sistematizada exige.

Ateniéndose al documento preliminar, en lo referido al sistema pedagógico como soporte técnico-metodológico, entendemos que éste debe ofrecer para especificar su alcance, no sólo los elementos básicos de su profesionalidad y técnica, sino que debe complementarse con un medio de regulación para considerar su potencial eficiencia en el campo de la capacitación.

Este instrumento, ubicado dentro de un plano estratégico, debe enunciar, describir e interpretar la situación o el abordaje de las acciones, tanto para quienes las reciben como para quienes las ejecutan dentro de la institucionalización del sistema.

Es bien sabido que el acceso a la capacitación de los agentes públicos no debe ser discrecional y que además la permanencia dentro de las actividades que se emprendan debe estar sustentada en pautas que aseguren la igualdad de oportunidades, la equidad en la incorporación de postulantes y la regulación del tránsito del agente estatal en calidad de alumno, para obtener como producto, un participante organizativo de alto grado de eficiencia.

La solidez y congruencia de cada actividad debe reflejar comportamientos deseables y todos los aspectos básicos de incorporación al proceso de sus componentes interrelacionados-agentes y docentes articulándolos a través de un régimen que fije o pauté los procedimientos compatibles con las normas jurídicas vigentes.

La eficiencia de las acciones de capacitación no sólo se define en función del contenido de sus diseños curriculares sino también del rendimiento obtenido en los alumnos en la situación de aprendizaje y de la retransmisión de los receptores frente a su función laboral.

Por todo lo expuesto, el presente Reglamento Interno de Actividades de Capacitación, surgido de la detección de su necesidad, evidencia la seriedad con que la Unidad Sectorial de la Reforma Administrativa ha emprendido las actividades de capacitación y su finalidad no estriba en la amplitud de su aplicación-sin desmedro de que pueda servir de modelo válido para otras y similares jurisdicciones, sino sustancialmente en su utilización dentro del área específica, para coadyuvar al logro de la eficiencia de las acciones que implementa (-).

## **COMISION Nº 2: ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON LA EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA**

### **CAMBIO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

**Luis María Sirolli**

**Instituto Nacional de Acción Cooperativa.**

Los enfoques de Reestructuración de la Administración Pública y de Racionalización Administrativa, implementados por los Gobiernos que se han sucedido en nuestro país desde la década del treinta no lograron conseguir integralmente parámetros de eficiencia, eficacia y productividad.

El Sistema Nacional de la Reforma Administrativa creado por Ley Nº 21630 se presenta como una alternativa a esos enfoques, habiéndosela concebido como un proceso de reorganización en donde el esfuerzo permanente y sistemático modifique la realidad existente.

Una de las medidas para lograr la real e integral transformación de la Administración Pública es la de adecuar sus Recursos Humanos, encausándolos en todos los niveles ya que reúne cualidades tales como iniciativa, imaginación, creatividad y capacidad.

Ello facilitará que el personal obtenga el máximo de satisfacciones basadas en las necesidades de seguridad, sociales, y de realización integral y que su Administrador implemente un proceso dirigido a crear oportunidades, potencial, salvar obstáculos, alentar el desarrollo y proporcionar cursos de acción.

Debe tenderse a la centralización normativa y a la descentralización ejecutiva; estableciéndose: los objetivos y las metas de todos los organismos, fecha de iniciación, terminación y responsables de Programas, Subprogramas, Actividades, Tareas y Proyectos; el Autocontrol, la Autodirección, la Autoevaluación y el Control de Gestión; así como Programas de Capacitación - integral y por especialidad - .

El modelo que se proyecte para implementar una política de recursos humanos deberá establecerse con la participación de la totalidad del personal existente ya que no se dudará de sus aptitudes físicas, creadoras y de la capacidad para desarrollar una conducta responsable.

En la mayoría de los organismos de la Administración Pública la política actual de conducción es la de Dirección por Control en contraste a lo postulado en el presente trabajo que es la de Dirección por Objetivos.

No todos los principios señalados en este modelo podrán ser aplicados sin inconvenientes en aquellos órganos en que se deba ejercer una Dirección del tipo Inflexible (firme pero justa).

## **ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU RELACION CON LA EFICIENCIA DEL SECTOR PUBLICO: EL CASO DE LAS EMPRESAS PUBLICAS (SIGEP)**

### **Cuerpo Técnico Profesional**

#### **Sindicatura General de Empresas Públicas.**

El trabajo adjunto comprende un análisis referido al tema de los recursos humanos en sus aspectos cuantitativos y cualitativos, en el ámbito de las empresas y sociedades del Estado que fiscaliza la Sindicatura General de Empresas Públicas, y tiene como objeto el hacer conocer la situación actual y evolución reciente de una serie de indicadores que definen el perfil de los recursos humanos en dicho sector.

Se ha analizado el empleo del conjunto de Empresas Públicas, que representaba en el año 1966 el 40.3 % del total de ocupación del Sector Público Nacional (que excluye el empleo de los gobiernos provinciales y municipales), y el 4.6 % de la población económicamente activa del país, mientras que a fines de 1979 dichos porcentajes se vieron reducidos a un 36.1 % y a un 3.3 % respectivamente, lo que indica una apreciable reducción de la ocupación en las Empresas Públicas en los últimos 15 años, y que fue mayor a la operada en el Sector Público Nacional en su conjunto.

Esta disminución también acompaña a la tasa global de Ausentismo en las Empresas SIGEP. En cuanto a los aspectos cualitativos de los recursos humanos, es importante destacar que el 85 % del personal se encuentra en el nivel de ejecución, el 13 % en el nivel de supervisión y sólo el 2 % en el nivel de conducción y asesoramiento.

Respecto al grado de instrucción de los agentes: el 4 % del personal completó sus estudios terciarios, el 16 % completó los estudios secundarios y casi el 64 % estudios primarios, en tanto el restante 16 % no recibió instrucción alguna o no alcanzó a completar su nivel primario.

La calificación de la tarea presenta la siguiente estructura: profesionales y técnicos representan el 6.3 % del total de la ocupación, los calificados el 27.3 % y las tareas semicalificadas y no calificadas el restante 66.4 %.

Se ha investigado también las actividades que desarrollan las empresas en el campo de la capacitación, analizando sus planes, las unidades de capacitación, los recursos humanos afectados a dicha actividad, las metodologías empleadas, y los Convenios efectuados con otros Organismos.

La política de remuneraciones seguida en el sector de las empresas públicas ha sido objeto de un detallado análisis, que comprende la filosofía básica e implementación de la misma, la estructura y evolución reciente de los ingresos medios, la estructura de las remuneraciones por niveles ocupacionales, el análisis de la composición interna de los ingresos laborales y la evolución durante el período 1965-1979 de ciertas variables representativas de la productividad, los salarios y los costos laborales.

El análisis señala el significativo cambio operado en la política salarial del sector a partir de marzo de 1977. La tradicional política de aumentos masivos sufre una apreciable transformación a través del manejo de los márgenes de flexibilidad salarial que permite ampliar la apertura de las escalas retributivas.

En lo referente al nivel de actividad del conjunto de empresas públicas, registra un crecimiento del 4.6 % anual acumulativo en el período 1965-1979. Si se lo relaciona con la disminución del personal ocupado (1.5 % anual para el mismo período), se obtiene una tendencia creciente de la productividad media de la mano de obra hasta 1972, que luego se estanca e incluso se revierte, para reanudar a partir de 1976 su ritmo ascendente.

Por último, de la relación entre Ingresos, Costos y Ahorro por unidad de producción se obtiene la siguiente conclusión: el significativo incremento salarial en términos reales posterior al año 1977 al haber estado acompañado por una simultánea mejoría en la productividad laboral, no incidió en un aumento de los costos laborales por unidad de producción, que permanecen constantes en este último período. Las oscilaciones en el margen de ahorro propio de las empresas y en las necesidades de financiamiento, pueden atribuirse a la incidencia de otros factores.

#### **LA ESTABILIDAD DEL AGENTE ESTATAL: ALGUNOS ASPECTOS NORMATIVOS. SU RELACION CON LA EFICIENCIA.**

**Ricardo Mario Rejtman Farah**

Creemos que el Derecho no es sólo un conjunto de normas, ni que sólo sea conductas con vigencia social. Adhiriendo a la magistral tesis del profesor Werner Goldschmidt creemos que el mundo jurídico se compone de tres

dimensiones: el orden de conductas o comportamientos por un lado, las normas por el otro y un orden del valor (o de los valores por referirse a la justicia).

Desde esta perspectiva el análisis del derecho a la estabilidad y su reglamentación a través del tiempo se ha encontrado con diversas fracturas internas que a nuestro juicio no satisfacen el valor legitimador que se ha dado en llamar bien común o interés colectivo.

La imposibilidad de definir (reduciéndolo a términos operativos y cumplibles por la Administración) el interés público que genera la excepción al derecho del funcionario público a la estabilidad, provoca ya una importante crítica al régimen de prescindibilidades.

Admitiendo la posibilidad constitucional de regulación del derecho a la estabilidad, la sistematización de las causales que habilitan la configuración de las prescindibilidades de agentes públicos, nos lleva a concluir que todas ellas representan un disloque injustificado con otras normas del actual ordenamiento (algunas de ellas de rango constitucional).

Por ello se analiza la injustificación de la supervivencia del actual régimen de prescindibilidades y, se efectúa su análisis axiológico (aún considerando la coherente razonabilidad de su inclusión, para salvaguardar las instituciones públicas afectadas frontalmente y por distintas vías en períodos recientes afortunadamente superados). Las opciones que ofrece el derecho disciplinario por un lado y el actual régimen de personal en disponibilidad por el otro, resulta a nuestro juicio de mayor coherencia conceptual.

Se concluye con un somero análisis del mencionado régimen de disponibilidad, que parecería revelar, a nuestro juicio, en comparación con el de prescindibilidades:

- a) Grado de racionalidad mucho mayor.
- b) Perspectiva dinámica y actualizadora de nuestra Administración Pública.
- c) Margen razonable de discrecionalidad administrativa.
- d) Coherente adecuación de la normativa con la necesidad de instrumentar dinámicamente las políticas públicas.

## **INTEGRACION DEL EQUIPO DE TRABAJO COMO GRUPO DE ACCION POR PARTICIPACION**

**Ana María Cabral**

**Universidad Nacional del Nordeste.**

Esta presentación obedece a la reiterada experiencia de detectar en la mayoría de los equipos de trabajos formales de la Administración Pública, la falta de interacción y cohesión de un verdadero grupo. Para lograr su madurez como tal y el beneficio de su dinámica, dentro del marco no flexible de la administración, es que se destaca la obligación del Jefe de desempeñar los roles de adiestrador, líder y conductor.

De su hábil accionar, a través de diversas etapas para las que debe ser convenientemente adiestrado, dependerá la capacitación ideal del grupo, cuyo desempeño -que debe ser objeto de constante evaluación- tiene estrecha relación con el mejoramiento de la Administración Pública en el área en que le toca actuar.

Por ello se destacan dos necesidades en los aspectos psicosociales y organizacionales de la administración de los Recursos Humanos: capacitación adecuada del Jefe como Líder formal en la Administración Pública y evaluación constante de sus miembros mediante sistemas de calificación de méritos o de actuación.

## **LAS INCOMPATIBILIDADES EN EL SECTOR PUBLICO**

**Máximo Zin**

**Dirección General del Servicio Civil. Subsecretaría de la Función Pública.**

**Presidencia de la Nación.**

El tema de las incompatibilidades administrativas constituye, sin duda, uno de los aspectos más conflictivos de la función pública. Experiencias que precedieron al dictado del régimen actual demuestran claramente que las falencias no son nuevas. Es por ello que, partiendo de un análisis exhaustivo de los distintos actos legales que a través del tiempo rigieron el tema en nuestro país, puede arribarse a conclusiones que permiten extraer deficiencias comunes.

Es pues intención de este trabajo, aportar los instrumentos que, a mi entender, pueden ser válidos para corregirlos.

Para ello, opté por delimitar en principio el marco de aplicación de las incompatibilidades administrativas y los distintos aspectos que hacen a su regulación general, como ser sus clases, autoridad con competencia para establecerlas, objetivos que se persiguen habitualmente con su institución, criterios de interpretación, y otros, para abordar luego los cuerpos legales que en los períodos que comprende la legislación sobre la materia en nuestro país, alcanzaron relevancia. La fase posterior comprende el análisis del articulado del Decreto N° 8566/61 y el régimen que por el mismo se aprueba, con el objeto de poner de relieve los inconvenientes que ha acarreado su aplicación en la práctica.

Ese estudio permitió, a la hora de evaluar las causas que incidieron en su desfavorable resultado, señalar como decisivas las siguientes:

- 1) La determinación imprecisa y en casos errónea de los objetivos que se perseguían con la adopción de un cuerpo legal de esta naturaleza.
- 2) Como consecuencia directa de lo anterior, la existencia de normas que no responden a una finalidad concreta y justificada.
- 3) Un ámbito de aplicación excesivamente parcial.
- 4) Una administración irracional de las excepciones.
- 5) Tratamientos diferenciales que no responden, al menos no en todos los supuestos, a razones válidas.
- 6) Excesivo número de disposiciones de carácter modificadorio o complementario que terminaron por convertir al ordenamiento básico en mosaico legislativo prácticamente indescifrable.
- 7) Un deficiente procedimiento de fiscalización.
- 8) Escaso cumplimiento de sus prescripciones.

La última parte del esquema contiene distintos elementos de juicio que, a mi entender, pueden resultar adecuados para solucionar cada uno de los problemas recién apuntados.

Al margen de su consideración, entiendo que no pueden existir dudas ya acerca de que la aprobación de un nuevo régimen para el Personal Civil de la Administración Pública Nacional es un imperativo que se exige a corto plazo.

## **AMBITO DE APLICACION DEL REGIMEN JURIDICO BASICO DE LA FUNCION PUBLICA**

**Esteban Jorge L. R. Maillo**

**Dirección General del Servicio Civil. Subsecretaría de la Función Pública. Presidencia de la Nación.**

La sanción del Régimen Jurídico Básico de la Función Pública, aprobado por la Ley N° 22.140, ha generado dudas respecto de cual es su ámbito de aplicación, fundamentalmente sobre si, a partir de su vigencia, han quedado derogados los distintos regímenes estatutarios especiales, que rigen en diversos organismos descentralizados.

Se efectúa en el trabajo un análisis normológico de dicho régimen, llegándose a la conclusión de que los regímenes especiales subsisten en todo su rigor, y que la tendencia a la universalidad normativa que persigue, sólo se puede lograr por aplicación del procedimiento previsto en su artículo 52, que faculta al Poder Ejecutivo Nacional a dejar sin efecto, estatutos, regímenes especiales y convenciones colectivas de trabajo.

## **LA MOTIVACION COMO FACTOR CONDICIONANTE PARA OBTENER MAYOR EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA**

**Emma Emilia Castillo de Stanich**

**Hospital "Dr. Julio C. Perrando". Ministerio de Salud Pública. Provincia del Chaco .**

La Administración Pública en los niveles Nación-Provincia no goza precisamente de "buen" prestigio, generalmente se la menciona como Burocrática en mayor o menor grado, y esta opinión no es solamente exógena (público), sino endógena (los propios agentes). Es entonces un deber imperioso recomponer esa imagen; para ello, la Administración Pública cuenta con recursos técnicos y métodos de Administración de personal, así como reglamentaciones legales plasmadas en documentos básicos (estatutos, leyes, decretos, etc.) puestas a su servicio para el feliz término de esta gestión.

Es propósito de este trabajo señalar estrategias y destacar dichos recursos, conocidos pero no siempre practicados o ejecutados, y ponerlos a disposición de los altos niveles para lograr un alto índice de calidad y un ma-

yor grado de eficiencia y para lo cual se pondrá especial énfasis en uno de los factores fundamentales y condicionantes: la motivación.

Resulta necesario destacar aquí la experiencia en el manejo del recurso humano, señalando que si existe alguna forma de lograr que a través de la interacción se satisfagan necesidades mutuas del personal, es prestando atención a aquellos recursos que tienen efecto positivo sobre el nivel "motivacional" de los Servidores Públicos y que las organizaciones se preocupen de crear los incentivos mediante los cuales puedan concretar sus aspiraciones, siempre que éstas favorezcan a la Administración. Si por el contrario, el personal advierte que dentro del organismo en que trabaja no se dan las condiciones para ver satisfechos sus anhelos, será tal vez imposible que surja en él, un estado anímico que lo impulse a actuar de manera eficiente.

Por ello y aún a pesar de haberse definido adecuadas políticas y objetivos, y concebido planes, programas e intentado soluciones estructurales -procedimientos teóricamente inobjektables- y el avance tecnológico, si no se cuenta con personal realmente idóneo, el esfuerzo realizado será de un éxito muy limitado.

De qué depende el nivel de idoneidad?: Entre otros factores también muy importantes se considerarán tres:

- A) Condiciones personales: O sea el grado de aptitudes que posea, el nivel de inteligencia, los rasgos de personalidad, etc..
- B) El nivel de formación: Conocimientos, adiestramientos, experiencias.
- C) Nivel motivacional.

Si se pretende incrementar la eficiencia, no basta con poner en práctica: a) La selección de personal (se refiere al factor A). Recurso que persigue determinar dentro de un grupo quién ofrece mejores garantías para desempeñar un cargo específico o es el adecuado para cada puesto de la Organización.

b) El adiestramiento (Se refiere al factor B). Que no es suficiente que las personas posean condiciones potenciales para desempeñar con eficiencia una función. Se necesita el desarrollo de las aptitudes para transformar este potencial en capacidad de realización práctica -estos medios permiten mejorar los factores enunciados-; pero es imprescindible prestar atención a aquellos recursos que tienen efectos Motivacionales en los Servidores Públicos.

Qué es la motivación?: El interés, el entusiasmo, la fuerza que impulsa a la acción. El ser humano dispone de energías que puestas a disposición de los distintos comportamientos permiten al hombre más perspectivas de alcanzar aquellos incentivos que apetece o una mayor probabilidad de satisfa-

cerlos. Sin embargo, no se debe llegar a la conclusión de que sólo a través de la motivación puede encauzarse al personal. Existe el recurso de la coacción o del castigo; la diferencia radica en que la motivación induce a actuar en forma positiva, mientras que la coacción logra tal propósito en base al temor por las sanciones. El agente que actúa ante el efecto de medidas coactivas, no puede alcanzar la eficiencia del que actúa por impulso motivacional. No se pretende que la coacción o castigo deban ser prescriptos; no siempre es posible incrementar incentivos suficientemente atractivos, pero el uso desmedido de la coacción puede originar reacciones negativas, ya que al bloquear la conducta produce un efecto contrario a la motivación y sobreviene con frecuencia el estado de frustración. Lo que interesa al dirigir esfuerzos humanos, es modificar posteriormente la conducta.

En qué consiste la tarea de motivar?: Se ha dicho que es brindar expectativas que satisfagan necesidades, siendo sus componentes: las necesidades y los Incentivos.

Los incentivos: Los debe brindar la Organización y Personal con funciones de Jefatura; y los Niveles Centrales de Gobierno, orientar su interés institucionalizando instrumentos motivacionales implementados como sistemas. Ejemplos: La Carrera Administrativa; La Evaluación de Puestos y La Evaluación Periódica del Mérito al Trabajo, fundamental instrumento sin el cual el Personal Directivo carecerá de bases objetivas para decidir ascensos u otros reconocimientos al personal. En su ausencia, el agente advertirá que el trabajo tesonero, esforzado y responsable no redundará siempre en beneficio de quien lo lleva a cabo y asumirá una conducta carente de motivación, que lo conducirá a bajo rendimiento laboral. La evaluación al mérito o calificación final puede definirse como la técnica cuyos propósitos permiten determinar periódicamente el grado de eficiencia con que cada agente ha dado cumplimiento a la tarea.

Necesidades: Queda aclarado que la labor de motivar es en esencia ofrecer al personal expectativas para alcanzar objetivos, pero los mismos no se lograrán mediante cualquier conducta sino a través de aquellas que beneficien a la administración. En el empeño por descubrir incentivos que causen impacto motivacional es indispensable conocer cuáles son las necesidades humanas, que en este caso se dividirán en tres grandes grupos.

1. Necesidades primarias: Son las imprescindibles de satisfacer, a fin de asegurar la supervivencia del hombre: alimentos, vestidos, el aire que respira, salud, educación, lujos, posición social, poder.

2. Necesidades adquiridas no psicológicas: En el transcurso de su vida, el hombre va creándose este tipo de necesidades. Ejemplo: poseer un automó-

vil, un reloj de marca determinada, una casa, etc., constituye en el hombre el motor que lo anima a la superación de su nivel de vida.

3. Necesidades psicológicas y sociales: El ser humano no solamente desea alcanzar incentivos que satisfagan necesidades materiales, sino que busca otras que son del carácter enunciado, algunas de las cuales tienen la particularidad de ser sentidas por el individuo aunque con distinto grado de intensidad: Necesidad de mantenerse informado que es la necesidad de conocer e interpretar lo que ocurre dentro del ambiente donde desarrolla su actividad, y las decisiones tomadas, que interesan y afectan al personal. Necesidad de pertenecer: el hombre como ser social gusta agruparse; la familia, los clubes, el vecindario; incluso la afiliación a los sindicatos son formas de que se vale para satisfacer esta necesidad. Necesidad de reconocimiento: es el anhelo de que se premien sus virtudes, las realizaciones, las experiencias, los conocimientos, etc.. Necesidad de salvar el prestigio: ocurre que en el ambiente de trabajo surgen conflictos interpersonales. Muchas veces el hombre, para mantener su posición, adopta comportamiento; no porque considere tenerla de su parte, sino que dar a otros la razón implica pérdida de prestigio. Necesidad de seguridad y jefatura idónea: es una necesidad psicológica que el hombre necesita satisfacer en el trabajo; o sea su estabilidad tanto como la seguridad de sus condiciones físicas y mentales. Jefatura idónea: el subordinado requiere que quienes lo conduzcan y lo manden, posea condiciones para ello. Si advierte que el jefe carece de tales atributos se bloquea la posibilidad de lograr trabajo eficiente. El jefe debe tomar decisiones técnicamente correctas y conquistar al personal para el mejor cumplimiento de sus iniciativas. Se deberá seleccionar y adiestrar al personal de Jefatura.

## LA PARTICIPACION Y LA COOPERACION COMO FACTORES DE EFICIENCIA Y APROVECHAMIENTO PLENO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Jorge Marcelo Morales

Elsa Senn

Juan F. Huntley

Aldo Seta

Angel Alberto Meyre

José Gabriel Cirer Barral

Antonio M.R. de la Vega

El propósito del trabajo es proveer una fuente de información más que pueda ser de utilidad en el momento de una posible redefinición del rol de la Administración Pública. Es notorio que ella ha salido de sus formas tradicionales y se dirige hacia un estadio en el que la cooperación y participación activa de sus agentes serán factores determinantes de eficiencia.

Sin duda, el éxito de esa actividad de conjunto, dependerá en gran medida de las normas que regulan la relación laboral. Pero al margen de las relaciones formalmente establecidas, y compensando sus carencias, se desarrollan en la organización otras de tipo informal que en ocasiones facilitan sus objetivos y en otras los perjudican.

Es pues importante, que al definir la estructura del organismo se precisen formas de relación que faciliten sus procesos de integración y eliminen la posibilidad de conflictos.

Esos procesos deberán tender al logro de una conducta cooperativa como forma de obtener que cada uno de sus integrantes, y todos, se sientan parte de un programa o proyecto destinado a cumplir con el rol básico de la Administración Pública, que es brindar eficaz y eficientemente sus servicios a la comunidad. Pero ello requiere fomentar la capacidad creadora estimulando la participación activa en la definición de objetivos de la organización, mediante la práctica del trabajo grupal, como mejor medio para el análisis de problemas y la categorización de situaciones. A este respecto es fundamental el establecimiento de un sistema adecuado de comunicación e información.

Para que exista un elevado nivel de motivación el individuo debe tener bien en claro el hacia dónde y para qué de su tarea; su inserción en el organismo deberá prever esa necesidad y facilitar además su desarrollo integral a través de la capacitación permanente.

La seguridad de la tarea, y las posibilidades de progreso, son elementos básicos de motivación. La instauración de una carrera administrativa además de constituir un incentivo implicaría el aprovechamiento del recurso humano idóneo que la Administración Pública ha formado.

Este trabajo contempla una carrera administrativa que debe partir del establecimiento de un escalafón (ordenamiento de las posiciones en la Organización) con niveles o categorías bien diferenciados. Cada uno de estos niveles debe prever el progreso del funcionario dentro del nivel, independientemente de las condiciones que se establezcan para pasar a una categoría superior.

Se desarrolla a continuación un escalafón, a manera de ejemplo, y se explican los requisitos en cuanto a ingreso, promociones, cambio de categoría, concursos, sistemas de evaluación y finalmente confección de legajos que reflejarán lo mejor posible toda la carrera y el desempeño del funcionario en los distintos puestos.

## **LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL. DESCRIPCION Y LINEAS INTERPRETATIVAS**

**Dirección General de Investigaciones.**

**Instituto Nacional de la Administración Pública**

**Objetivo:**

Trazar una descripción preliminar de las características de los recursos humanos de la Administración Pública Nacional, caracterizar en forma específica a los funcionarios del nivel de conducción y esbozar las primeras líneas interpretativas sugeridas por el comportamiento de los factores analizados.

**Desarrollo**

El trabajo fue desarrollado en base al análisis independiente de siete (7) de las variables incluidas en la cédula censal. Ellas fueron: edad, sexo, nivel de instrucción, antigüedad en la Administración Pública, tipo de tarea en que ha sido designado cada agente, nivel de función y calificación de la tarea. Se realizó un tratamiento global y luego una desagregación por jurisdicciones administrativas y otra según los sectores en que tradicionalmente se divide a la Administración Pública.

Finalmente se realizó un esbozo preliminar del perfil del personal de conducción.

### Resultados

Este estudio permitió acotar distintas cuestiones de interés entre las que pueden principalmente citarse:

1. El personal de la Administración Pública Nacional tiende a ser de mayor edad que el de la población económicamente activa del Gran Buenos Aires.
2. El reclutamiento de los agentes públicos parece orientarse selectivamente a los niveles educativos más altos.
3. Existen indicios claros de subutilización del personal con título universitario.
4. El nivel de los altos administradores muestra un envejecimiento relativo respecto del conjunto.
5. Es visible la ausencia de requisitos de formación educativa de nivel terciario para ocupar posiciones de conducción.
6. Para ciertos niveles de función hay indicadores de la existencia de una "carrera" administrativa "de hecho" basada en la antigüedad.
7. En el nivel de conducción hay un elevado peso relativo de personal con calificación adquirido en servicio.
8. Se muestran indicios acerca de una definición insuficiente de los roles de alto administrador y de asesor.
9. Es inferible la ausencia de pautas definidas acerca de la constitución y funciones de áreas de planeamiento.
10. Es discernible el efecto que diferentes políticas referidas a los recursos humanos han tenido sobre su estabilidad en los distintos sectores de la Administración Pública Nacional.
11. Cabe inferir un bajo nivel de normatización de la actividad administrativa.

El resultado del análisis de los datos, relacionado con algunas hipótesis y criterios adicionales, permitió la formulación de un primer esquema interpretativo global. Este, aunque hipotético en parte, brinda una comprensión coherente de los elementos involucrados.

El esquema está concebido como un ciclo en el que gravitan unos sobre otros y secuencialmente los siguientes componentes:

1. Indefinición del rol de la Administración Pública.
2. Consiguiente desvalorización del rol de los recursos humanos.

3. Consiguiente desvalorización institucional.
4. Políticas salariales desfavorables.
5. Reclutamiento bloqueado y dificultad de retención de recursos humanos idóneos.
6. Promoción de los recursos humanos remanentes.
7. Antigüedad como criterio de movilidad vertical.
8. Burocratización y ritualismo.
9. Rechazo de las innovaciones y resistencia al cambio.
10. Falta de adaptación a nuevas circunstancias.
11. Ineficacia.
12. Reacción de la comunidad.
13. Opinión pública negativa, (que cierra el ciclo reforzando la indefinición del rol de la Administración Pública señalado en 1).

### **PROGRAMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

**María Cristina Durando de Argañaraz**

**Secretaría de Estado de Planeamiento, Presidencia de la Nación.**

Se plantea la necesidad de acordar especial atención, en la Administración Pública, a la programación y desarrollo de los Recursos Humanos, entendiéndose por tal la organización y previsión del personal necesario para el logro de los objetivos y cumplimiento de las funciones de los entes institucionales de la Administración en general, a fin de aumentar el nivel de eficiencia de los organismos del Estado.

### **LA ADMINISTRACION PUBLICA VISTA COMO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS**

**Eduardo Miguel Maestro**

**Universidad Nacional de Salta.**

Los objetivos de este trabajo son -o intentan ser- los siguientes:

- a) Caracterizar a los "sistemas" en general como modelos de análisis del

- comportamiento de las organizaciones.
- b) Caracterizar al "sistema burocrático" como modelo al cual -aunque parcialmente- responde la Administración Pública y por otra parte, analizar esta última como "sistema de recursos humanos".
  - c) Procurar definir operativamente el concepto de eficiencia o más apropiadamente, de "productividad" en la Administración Pública y su relación con el sistema de recursos humanos.
  - d) Establecer algunas conclusiones con respecto a la realidad nacional como "contexto" y "restricciones" del sistema Administración Pública.
  - e) Proponer en todo momento el enfoque interdisciplinario de la "teoría de los sistemas" para el análisis de este tema y otros de naturaleza similar y concretamente, el desarrollo de un modelo procesal de "sistema adaptativo", utilizable en la Administración Pública, con la descripción y explicación de sus objetivos, estructura, funcionamiento y limitaciones.
  - f) Formular, sobre la base de lo anterior, una metodología conceptual y operativa para la realización de futuros estudios experimentales en distintas unidades de la Administración Pública.

### COMISION Nº 3: TECNICAS DE PLANEAMIENTO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESTINADAS AL MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

#### UN ENFOQUE SOBRE PLANEAMIENTO, PROGRAMACION Y CONTROL

Orlando Raymundo Masera Plastina

Instituto Nacional de Vitivinicultura. Ministerio de Economía.

Se afirma que la evaluación de un Proyecto nace con la idea que germina el mismo.

Esa evaluación debe ser global, con la totalidad de los factores que involucra, directos e indirectos.

El Profesor Moysés J. Lilienbaum dice que hay una fase Técnica del proyecto, denominada "Ingeniería del Proyecto" y una parte Económica que denomina "Economía del Proyecto", dando importancia a los "factores sociales de evaluación".

La Evaluación debe ser neutral, no deben visualizarse brillantes soluciones aparentes, sino planearse interrogantes de fondo sobre la solución integral del problema de que se trate, teniendo presente las debilidades estructurales.

Deben ser considerados de modo coherente todos los factores circunstanciales del entorno que rodea a un proyecto, que son generalmente las incógnitas que hacen que ésta falle.

Todo Proyecto, según Benedicto Silva, tiene tres etapas primordiales:

1. Racional.
2. Técnica.
3. Emotiva (reales beneficios que todo Plan tiene para la comunidad).

Las situaciones a considerar son funcionales y no estáticas (Carlos Alberto Floria), lo que implica una permanente labor de consulta, con las ventajas:

1. Técnica, mayor conocimiento de necesidades y posibilidades.
2. Pedagógica: mutua tarea educacional.

El Plan tendría las siguientes etapas primordiales, cada una de las cuales reclama suficiente y adecuada evaluación:

- a) Elaboración.
- b) Difusión.
- c) Control y acompañamiento.
- d) Evaluación de resultados.

Debe tenerse en cuenta actitudes y reacciones del factor humano, sobre toda acción de resistencia al cambio, teniendo mucha importancia la realización de "Experiencias Pilotos", debiendo crearse una serie de metas adicionales que interpreten -de mejor modo- nuevos aspectos de cooperación humana.

Se cita al trabajo del Profesor Pedro M. Re sobre los "Expertos en el Estado contemporáneo" (G.E.) quienes deben poseer las siguientes características especiales: capacidad demostrada, estables, actualizados, honestos, imparciales y completos.

#### Un Enfoque sobre Planeamiento, Programación y Control

Es una técnica operativa sintetizada, de modestas proyecciones, pero útil a los funcionarios en general, que participan de pequeños proyectos, planes y programas.

- I. **APRECIACION DE LA SITUACION:** Estudio preliminar, recolección de datos, análisis de los datos, relación hechos y propósitos, interpretación.
- II. **INFORMACION**
- III. **DECISIONES:** alternativas, apreciación, selección, Prueba Piloto, formulación.
- IV. **COMUNICACION:** identificación, influencia, acción cooperativa.
- V. **FINES:** acompañamiento, control, evaluación final.
- VI. **RETROACCION:** la retroacción, y las variables humanas.

Es deseable que todos los argentinos aprendamos a trabajar en conjunto, para esta Argentina, que tanto necesita de sí misma para realizarse.

## EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EN EL MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION DE LA NACION

Luis Roque Langone, Carlos María Roggi

Ministerio de Cultura y Educación de la Nación

1. El Sistema de Control de Gestión, como parte de la función de dirección es uno de los mecanismos de que se valen las autoridades superiores para saber qué objetivos de la política establecida para la jurisdicción (Ministerio), se están alcanzando satisfactoria y oportunamente o aquellos que necesitan ser ajustados o reformulados.

2. Será necesario en consecuencia seleccionar el tipo de metas y unidades de medida que mejor reflejen el estado de cumplimiento de las acciones a controlar. Dichas unidades de medida podrán ser simples o complejas -relaciones entre varias de ellas: ratios, pirámide de ratios, etc.-

3. El Ministro establecerá los propios límites del Sistema. Estos podrán abarcar desde la totalidad de organismos y, dentro de éstos, todas las acciones que se realizan, -Sistema institucionalizado de Planeamiento y Programación- hasta sólo algunos organismos y en ella sólo las actividades más relevantes para la marcha del Ministerio, a partir de decisiones de los niveles de decisión.

4. El Sistema contempla la posibilidad de establecer para las acciones sujetas a control, y a través de las instancias correspondientes mecanismos concretos de corrección. Estos mecanismos actúan cuando los desvíos entre las metas propuestas y los logros alcanzados son definidos como significativos.

5. El Sistema establece como necesaria la designación de funcionarios responsables de cada una de las aperturas programáticas que se establezcan con el objeto de poder mantener un contacto directo entre la unidad ejecutora y la de control.

6. El Sistema requiere la existencia, a nivel de Secretaría de Estado, Subsecretaría, de sendas unidades o sub-unidades de control -Coordinación Sectorial- cuyas funciones serán las de recibir la información que provenga de los organismos correspondientes y, una vez elaborada, enviarla a la Coordinación General.

7. El resultado del funcionamiento del Sistema será la determinación de la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las metas de las acciones a controlar.

8. Establecer la estructura interna del gasto por actividad sujeta a control, permitirá relacionar, en lo posible, cuanto se realizó de lo programado

con lo que se gastó de lo presupuestado.

9. La información manejada por el Sistema de Control será útil no sólo para el corto plazo sino que además deberá permitir definir pautas para la acción del Ministerio en el mediano y largo plazo.

10. La información producida por el Sistema de Control constituirá un instrumento del Sistema de Planeamiento y Programación.

## **EL SECTOR PUBLICO Y LA PROGRAMACION DE CORTO PLAZO EN ECONOMIAS MIXTAS . MODELOS TEORICOS Y SU APLICACION A LA PROVINCIA DE CORDOBA**

**Carlos V. Kesman**

**Universidad Católica de Córdoba (CIPEAP)**

En una economía mixta debe prestarse atención al papel e influencia directa que el Sector Público puede ejercer sobre la economía por medio de sus acciones de producción. Para que esta instrumentación sea factible, es necesario que se formule el cuadro de relaciones intersectoriales de la economía desagregando las interrelaciones entre aquellas que estarán a cargo del Sector Público y las que dependerán del Sector Privado. De esta manera el Estado conocerá más en detalle las acciones que debe realizar para coadyuvar a las metas globales de la economía y qué relaciones y requerimientos deberá satisfacer para que se logre una determinada evolución del Sector Privado.

Dentro de este contexto mixto, donde operan los sujetos privados de la economía encuadrados en una orientación global optativa y los organismos públicos en un conjunto normativo obligatorio, resulta de suma importancia lograr coordinación y eficacia en las obras y acciones del Sector Público, en función de las metas globales de la economía. Una desagregación "organismo-función" suficientemente específica permitiría manejar las instituciones públicas en forma compatible y efectiva para el cumplimiento de las metas propias del Sector Público y de las que sean necesarias para la economía como un todo.

La consecución de estos dos aspectos (división pública-privada de las relaciones intersectoriales y especificidad "organismo-función" en la Administración Pública) permitiría que el Sector Público pueda jugar un papel en la evolución de corto plazo de la economía fijando metas sub- anuales y controlando su cumplimiento tanto por el Estado como por los sujetos privados de la economía. Al darse discrepancia entre las metas y la reali-

dad se decidirán las medidas de política económica necesarias o reformulará el plan original.

Finalmente, la programación de corto plazo en una economía regional como la de Córdoba debe contemplar tres aspectos básicos:

- El gasto público consolidado que se realiza en el territorio provincial tratando de determinar las relaciones tecnológicas con la industria y regionalizar el impacto del gasto. Una mayor especificación "organismo-función" permitirá dar eficacia y coordinación a la acción del Sector Público Provincial para el logro de las metas.
- Las relaciones económicas "Córdoba-Resto del País" deben explicitarse por medio de un cuadro de relaciones inter-regionales y tratar de desagregar el papel del Sector Público Provincial en su conformación.
- El relevamiento de la opinión del Sector Privado sobre la evolución de la coyuntura debe abarcar a la industria, comercio, agropecuario y minero y a consumidores.

De esta forma el Sector Público podrá conocer en el corto plazo cómo evoluciona la economía, qué papel le cabe en esos resultados a la parte pública y privada y cuáles deberían ser las medidas correctoras para acercar la realidad de corto plazo a la meta anual propuesta en el plan global del sistema económico.

#### **TECNICAS DE ANALISIS PARA DETECTAR SUPERPOSICION DE FUNCIONES, FUNCIONES INNECESARIAS Y FUNCIONES QUE ESCAPAN AL MARCO LEGAL DE COMPETENCIA DEL ORGANISMO**

Luisa G. Patitucci de Palmieri, Analía Pignataro, Luisa Medal

Dirección General de Organización y Sistemas . Subsecretaría de la Función Pública. Secretaría General. Presidencia de la Nación.

La presente técnica está relacionada con el análisis de las funciones y persigue la finalidad de detectar, mediante la metodología proyectada, las funciones superpuestas, innecesarias, y funciones que escapan al marco legal de competencia del organismo.

Las misiones y funciones, que conforman el Anexo II de los proyectos de estructura orgánica, deben ser desarrolladas de manera tal que reflejen fielmente las competencias de cada organismo, evitando la incorporación de funciones innecesarias.

Este trabajo, en su primera etapa, incluye una metodología de análisis que permite evaluar las funciones en relación a las competencias, posibilitando detectar las anomalías antes mencionadas.

Y en la segunda etapa, propone, para facilitar la presentación de proyectos de estructura, la incorporación de un listado de funciones comunes para los niveles: Secretaría, Subsecretaría y Dirección, evitando de este modo que se repitan casi textualmente, para cada unidad.

### **TECNICAS DE ANALISIS DE FUNCIONES DE LOS AGENTES ASESORES Y PERSONAL DEL GABINETE Y SU VINCULACION TEMPORARIA EN LA ORGANIZACION**

**Elsa N. Espósito, Carmen Porqueres de Syca.**

**Dirección General de Organización y Sistemas . Subsecretaría de la Función Pública.  
Secretaría General. Presidencia de la Nación.**

El recientemente aprobado Decreto N° 1.836/80, fija el costo máximo, por equiparación con cantidad de cargos de la categoría más alta del escalafón, asignados para integrar el gabinete a partir del nivel de Subsecretario.

La finalidad de esta técnica consiste en brindar un modo de acción orientador para conformar el gabinete en lo que hace a tipo de personal, categorías, esquemas de funcionamiento, etc..

Constituyendo los asesores el tipo de personal más saliente de los que conforman el gabinete y dado que su presencia en la organización no es reciente (staff), en el desarrollo de la primera parte del trabajo se dan tres posibles formas de integrarlos a la organización, con la finalidad de evitar los inconvenientes que pudieran surgir en razón de la importancia que, muchas veces adquieren en desmedro de la autoridad jerárquica.

Si bien la forma estructural varía, la forma de dirección que cada autoridad volitivamente imprima a la organización se puede resumir a las siguientes posibilidades:

- A) Dirección jerárquica.
- B) Dirección por flujo parcialmente funcional.
- C) Dirección por flujo funcional.

Cada una de las cuales posee sus ventajas y desventajas y significan la creciente intervención del asesor en la línea.

En cuanto a la conformación del gabinete en sí, se define y aconseja el tipo y categorización de los agentes que lo integren.

El trabajo proporciona asimismo un ábaco mediante el cual se facilita el cálculo de cantidades de categorías en base a porcentaje de costo insumido, explicitándose su confección.

Finalmente se proporciona un resumen estadístico del estado de situación actual con respecto al nivel educacional de los asesores en la Administración Pública Nacional y su comparación con el tramo de conducción.

## **MARCO ANALITICO PARA EL CONTROL DE GESTION EXTERNA DE LAS EMPRESAS PUBLICAS**

**Adalberto Rodriguez Giavarini, Gustavo Osvaldo Macchi.**

**Sindicatura General de Empresas Públicas (SIGEP).**

El control de gestión tal cual se realiza normalmente para las unidades microeconómicas, deja de lado importantes aspectos que deben ser considerados cuando se controla una empresa pública.

A ésta se le exige rendimientos propios del sector privado a la vez que se la utiliza como instrumento de política económica.

En el corto plazo las metas establecidas para el nivel microeconómico ( $X_0$ ), pueden no coincidir con los objetivos de nivel macroeconómico, tanto sectorial ( $X_1$ ), cuanto general ( $X_2$ ). A su vez, estos últimos pueden resultar incompatibles.

Para juzgar la gestión empresaria en su resultado global, el nivel de compatibilización política ( $X_3$ ), deberá contar con los resultados empresarios observados a la luz de los tres niveles.

A nivel  $X_0$ , es necesario contar con estándares representativos de las principales variables empresarias, estando su definición condicionada por el nivel de excelencia de los sistemas informativos de la empresa. Ante la carencia de uno de ellos, por ejemplo costos, se pueden desarrollar métodos subóptimos.

## **EL USO DEL RECURSO FISICO. TECNOLOGIA DE GESTION EN UNA ADMINISTRACION EFICIENTE**

**Antonino Leopoldo Lo Brutto, Aldo Seta**

**Administración General de Inmuebles Fiscales . Secretaría de Estado de Hacienda .  
Ministerio de Economía**

El uso de los recursos físicos, muebles e inmuebles, resulta, por la magnitud de los insumos en juego, una Tecnología de gestión específica y cada vez más compleja.

Se hace en el trabajo un diagnóstico del uso actual habitual del recurso, a través de una visión basada en la observación directa de un universo limitado de edificios públicos de la Ciudad de Buenos Aires y que, de alguna manera, por su importancia, definen y caracterizan al sector.

Las conclusiones a que se arriba son las siguientes:

- a) Los edificios públicos, en términos generales, son obsoletos y vetustos.
- b) Los edificios públicos están incorrectamente utilizados y, en gran parte desaprovechados.
- c) Los edificios públicos están pésimamente mantenidos.
- d) No existe una eficiente y coherente política inmobiliaria estatal.
- e) No se cumplen las prescripciones en materia de centralización y asesoramiento que normas específicas asignan a los organismos competentes en el tema.
- f) No existe una planificación y normatización general ni sectorial sobre aprovechamiento de recursos físicos.

La acción básica aconsejada se debería adecuar al sistema que se expresa a continuación:

- 1) Se formará un cuerpo asesor natural de la Secretaría General de la Presidencia de la Nación con los organismos técnico-administrativos competentes en materia de tecnología de gestión de recursos físicos estatales.
- 2) Dicho cuerpo asesor natural actuaría como evaluador integral de bienes del sector público, ejecutando un relevamiento preciso del uso de los mismos.
- 3) Dicho organismo podrá aconsejar la desafectación del uso, los recambios de tecnologías administrativas, las conveniencias económicas,

análisis de alternativas de optimización, etc..

- 4) Deben agilizarse los mecanismos administrativos para proceder a la disposición de bienes muebles y a la desafectación y demolición de inmuebles del Estado Nacional Argentino.
- 5) El Servicio Nacional de Arquitectura deberá convertirse, dentro de la política de subsidiariedad, en un organismo elaborador de programas de concursos de proyectos, y de evaluación y seguimiento de los mismos, o de proyecto y construcción, según convenga en los casos de edificios que, por sus características especiales (de estructura, de servicios, etc.) sean difícilmente obtenibles en el mercado inmobiliario, previa evaluación de los organismos técnico-administrativos competentes.
- 6) Dentro de los perfiles de cargo deseables de las jefaturas de servicios generales y mantenimiento en los edificios estatales, debe tenderse a que dichos puestos sean cubiertos por profesionales idóneos (Organismos civiles, electromecánicos o arquitectos).
- 7) Se deberán uniformar normas de habitabilidad en los edificios públicos en cuanto a:
  - 7.1. Intensidad de iluminación y artefactos.
  - 7.2. Colores.
  - 7.3. Equipos de climatización.
  - 7.4. Equipos de sonido.
  - 7.5. Equipamiento standard (sillas, escritorios, sillones, mesas, máquinas, etc.), a través de prototipos de diseños uniformes.
  - 7.6. Separatorias (dimensiones, alturas, materiales).
  - 7.7. Distribución y metrajes para distintos usos, con excepción de los especiales.
  - 7.8. Máquinas y equipos de oficina.
- 8) Debe implementarse, con el fin de disminuir el impacto presupuestario de las adquisiciones y la pérdida definitiva de erogaciones por locación, la figura del contrato por leasing, a las operaciones que el Estado concerte en materia inmobiliaria.

## **EL CONTROL INTERNO EN LA REFORMA ADMINISTRATIVA DE LA PROVINCIA DE SALTA**

**Lea Cristina Cortes de Trejo**

**Universidad Nacional de Salta.**

Un Estado Moderno requiere, para cumplir efectiva y eficientemente sus funciones, la actualización y adecuación de las áreas que componen su Administración Pública. Para ello toma como punto inicial la planificación global que vincula objetivos nacionales, regionales, provinciales y municipales con distintos sectores, sistemas de información y de apoyo logístico que conforman dicha administración dentro del marco general de políticas sustantivas.

A partir de este concepto y adoptando una perspectiva sistémica de la Administración Pública, el Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta desarrolló desde 1978 una serie de medidas destinadas a concretar la Reforma Administrativa.

En total concordancia con dicho enfoque sistémico se fijaron, a los fines de la Reforma, una serie de áreas prioritarias. En la determinación de las mismas no se desconoce el criterio que considera a la Reforma Administrativa como un Subsistema de Planeamiento, pero dadas las características e implicancias del caso provincial, quien suscribe este trabajo estimó conveniente considerarlo como un sistema en sí mismo cuyo objetivo es el logro de una gestión pública eficiente.

La primera fase de la Reforma Administrativa dejó como consecuencia la revisión y modificación de los organigramas, misiones y funciones de todas las dependencias de la administración central (exceptuando el Tribunal de Cuentas) y de algunas de las descentralizadas en un plazo relativamente breve. Ello significó un notable avance en el sentido de los fines perseguidos pues obligó a los organismos a repensar y determinar los aspectos fundamentales que les resultaban inherentes. Hasta ese momento estaban por lo general dispersos en normas jurídicas de variada jerarquía, dictadas en diferentes momentos de la vida institucional y política, originando yuxtaposiciones de actividades y competencias entre organismos, heterogeneidad en los niveles de los servicios para similares funciones, sobredimensionamiento de estructuras, etc...

Esta tarea fue cumplida por intermedio de un equipo coordinador de la Dirección de Organización y Sistemas, bajo la supervisión directa del Secretario de Estado de Planeamiento y del propio Poder Ejecutivo, conjugando-

necesaria uniformidad de criterios contables.

El presente trabajo fue estructurado en dos capítulos.

En el primer capítulo -antes de abordar la problemática central del trabajo, al cual se le dedica el segundo capítulo- se efectúan consideraciones respecto a los entes descentralizados en cuanto a la importancia, contexto, diferencias terminológicas, semánticas y conceptuales que se verifican en la doctrina jurídico-administrativa, como así también sobre el contexto dentro del cual desarrolla su accionar, cuya actividad tiene profundas connotaciones de carácter político, social, jurídico, administrativo y económico en la vida de un estado.

En el capítulo segundo se considera el análisis e interpretación de estados contables como una técnica que aportará soluciones para el mejoramiento del control hacendal de los entes descentralizados.

Dicha técnica supone como requisito previo la existencia de los estados contables básicos cuya confección constituye un elemento uniformador en lo referido a la exposición de la información, que deberá ser el producto final de toda una estructura contable tendiente a brindarla según cualidades que le son propias.

El segundo capítulo fue estructurado en dos partes. En la primera se considera a los Estados Contables Básicos como fuente de información. En la segunda, se considera brevemente los pronunciamientos de los organismos profesionales (FACGCE y FACPCE) sobre los modelos de presentación de estados contables, con el propósito de analizar si tales pronunciamientos serían aplicables a los entes descentralizados, objetivo del presente trabajo.

En estas consideraciones se alude a la inexistencia de marco constitucional y de una ley orgánica de entes descentralizados como así también se puntualizan deficiencias del sistema de control hacendal producidas por su atomización tanto en lo atinente a su conceptualización, como respecto a los mecanismos y organismos de fiscalización de las haciendas de erogación, de producción y paraestatales. Se destaca además la carencia de un elemento retroalimentador de la administración estatal descentralizada.

Lo anterior puede sintetizarse de la siguiente forma:

1. La problemática de los entes descentralizados debe ser tratada previa conceptualización de los mismos dentro del contexto de la política gubernamental de un país y de su administración en particular. De la misma forma, el problema del accionar de las haciendas anexas de erogaciones y de producción debe enmarcarse dentro del contexto general de la administración hacendal.
2. Son heterogéneos, cuando no confusos, los regímenes legales a los cuales están sujetas las haciendas anexas de erogación, de producción y paraestatales no sólo en los aspectos jurídicos, sino en los del mane-

necesaria uniformidad de criterios contables.

El presente trabajo fue estructurado en dos capítulos.

En el primer capítulo -antes de abordar la problemática central del trabajo, al cual se le dedica el segundo capítulo- se efectúan consideraciones respecto a los entes descentralizados en cuanto a la importancia, contexto, diferencias terminológicas, semánticas y conceptuales que se verifican en la doctrina jurídico-administrativa, como así también sobre el contexto dentro del cual desarrolla su accionar, cuya actividad tiene profundas connotaciones de carácter político, social, jurídico, administrativo y económico en la vida de un estado.

En el capítulo segundo se considera el análisis e interpretación de estados contables como una técnica que aportará soluciones para el mejoramiento del control hacendal de los entes descentralizados.

Dicha técnica supone como requisito previo la existencia de los estados contables básicos cuya confección constituye un elemento uniformador en lo referido a la exposición de la información, que deberá ser el producto final de toda una estructura contable tendiente a brindarla según cualidades que le son propias.

El segundo capítulo fue estructurado en dos partes. En la primera se considera a los Estados Contables Básicos como fuente de información. En la segunda, se considera brevemente los pronunciamientos de los organismos profesionales (FACGCE y FACPCE) sobre los modelos de presentación de estados contables, con el propósito de analizar si tales pronunciamientos serían aplicables a los entes descentralizados, objetivo del presente trabajo.

En estas consideraciones se alude a la inexistencia de marco constitucional y de una ley orgánica de entes descentralizados como así también se puntualizan deficiencias del sistema de control hacendal producidas por su atomización tanto en lo atinente a su conceptualización, como respecto a los mecanismos y organismos de fiscalización de las haciendas de erogación, de producción y paraestatales. Se destaca además la carencia de un elemento retroalimentador de la administración estatal descentralizada.

Lo anterior puede sintetizarse de la siguiente forma:

1. La problemática de los entes descentralizados debe ser tratada previa conceptualización de los mismos dentro del contexto de la política gubernamental de un país y de su administración en particular. De la misma forma, el problema del accionar de las haciendas anexas de erogaciones y de producción debe enmarcarse dentro del contexto general de la administración hacendal.
2. Son heterogéneos, cuando no confusos, los regímenes legales a los cuales están sujetas las haciendas anexas de erogación, de producción y paraestatales no sólo en los aspectos jurídicos, sino en los del mane-

jo hacendal.

3. Existen deficiencias en el sistema de control hacendal perteneciente al macrosistema de administración general, que se traduce en un progresivo fenómeno de atomización que abarca el concepto propiamente dicho de control, sus procedimientos y sus instituciones. Esta situación se produce al no contar con un organismo rector central de información, de control y asesoramiento del Poder Ejecutivo que homogenice la información, de por sí compleja y al mismo tiempo sea mecanismo retroalimentador -hasta el momento ausente- del macrosistema. En lo que se refiere a los entes descentralizados, lo anterior se traduce en una visión parcializada, sujeta a las informaciones diversas que brindan los distintos Ministerios, Secretarías de Estado (con las cuales guardan vinculación los mismos), las Contadurías Generales, la Dirección Nacional de Programación Presupuestaria (a través de su departamento específico), Tribunal de Cuentas, Sindicatura General de Empresas Públicas, etc. . Dicha información no guarda uniformidad en cuanto a los momentos de registración, criterios utilizados, etc. y sus estructuras son diversas, no existiendo un organismo técnico que los unifique.
4. Un control eficaz de la gestión de los entes descentralizados en materia hacendal debe basarse, fundamentalmente, en los estados contables básicos.
5. Si bien es cierto que no es resorte de un ente de fiscalización en particular el lograr un cambio del complejo panorama que en materia de control se ha expuesto, se estima que las mismas, dentro del ámbito de su respectiva competencia, deben tender a una unificación de criterios en cuanto a la aplicación de modernas técnicas de control, entre las cuales se encuentra el análisis e interpretación de estados contables de los entes descentralizados. A tales fines, y en forma previa se deben homogeneizar algunos aspectos que a continuación se examinarán.
6. Existe una relación entre el sistema contable y el sistema de información del ente, debiendo los informes contables reunir los requisitos o cualidades de toda información.
7. Tratándose de un "sistema" contable, la información que éste brinda debe ser considerada en su conjunto y no aisladamente.
8. Los estados contables que resultan del sistema de contabilidad de un ente deben ser analizados a la luz de su concepto dinámico.
9. El concepto de estados contables básicos evolucionó tendiendo a su ampliación, debido a los mayores requerimientos en materia de información para la toma de decisiones.

10. Deben ser considerados estados contables básicos -independientemente de su denominación- con las actuales necesidades de información, los siguientes: balance general, estado de resultados, estado de evolución del patrimonio neto y estado de origen y aplicación de fondos.

11. Los estados contables básicos constituyen una herramienta que se torna imprescindible para la toma de decisiones.

12. En nuestro trabajo no hemos analizado dichos pronunciamientos desde el punto de vista técnico. Nuestro estudio se efectuó teniendo en cuenta la posibilidad de que los Organismos de Control adopten alguno de los modelos, los cuales serían aplicados en los entes descentralizados considerados en el primer capítulo.

En nuestra opinión no es necesario detenernos a considerar ambos pronunciamientos (Dictámen N° 8 del Instituto Técnico de Contadores y Resolución Técnica N° 1 del C.E.C.Y.T.) desde el punto de vista de su perfección técnica según la teoría contable; pues ambas resoluciones podrían ser criticables (defendidas o atacadas) pero han significado un real avance técnico administrativo. Consideramos que el problema de su perfección técnica también subsiste en el Sector Privado donde, sin embargo, se acepta que los beneficios que produce la aplicación uniforme de "modelos" cubre en exceso todas las críticas que se les puedan efectuar. Además todos los modelos son perfectibles y lo importante, en nuestra opinión, es contar con una base que desde el primer momento comience a producir beneficios.

13. Considerando que existen algunos organismos de control que tienen facultades para normatizar la presentación de estados contables de algunos organismos descentralizados, los mismos deben decidir sobre la adopción de modelos, para lo cual se recomienda tener como marco de referencia el que sea de aplicación más generalizada por parte de los profesionales de la jurisdicción respectiva y los organismos técnicos competentes.

A tales efectos, al considerar la adopción de modelos de presentación de estados contables, se deberá señalar la importancia de los mismos "en conjunto" al formar parte de un sistema de información.

14. En relación al estado de origen y aplicación de fondos debemos señalar que -no obstante la utilidad que produce la información que brinda- se trata de un estado que aún no fue totalmente aceptado por la práctica contable debido a las dificultades prácticas que plantea su confección para ciertos casos. Se debe tener en cuenta que para determinados entes es necesaria una estructura contable que brinde información para la confección de este estado.

## PONENCIA

1. Propiciar el replanteo general del sistema de control sobre los organismos descentralizados, evitando la superposición de competencias de las entidades destinadas a su fiscalización y/o el vacío del control de gestión de los mismos. Dicha revisión deberá realizarse bajo una perspectiva sistémica evitando la atomización del concepto de control, de los instrumentos básicos de administración financiera y de las instituciones y tendiendo a lograr un eficiente mecanismo retroalimentador del macrosistema general de administración de los aludidos entes descentralizados.
2. Un eficaz control de la gestión hacendal de las haciendas anexas de erogación y de producción debe tener en cuenta como una técnica primordial el análisis e interpretación de estados contables básicos, para lo cual se requiere que:
  - a) Los estados contables básicos -independientemente de su denominación y con las actuales necesidades de información- son: balance general, estado de resultados, estado de evolución del patrimonio neto y estado de origen y aplicación de fondos. Dichos estados deben ser considerados obligatorios en conjunto.
  - b) El modelo de presentación de estados contables que se adopte deberá tener como marco de referencia el que resulte obligatorio y/o de aplicación generalizada por los profesionales de cada jurisdicción, en virtud de pronunciamientos de organismos profesionales técnicos en la materia.
3. Propiciar que los estados contables de las haciendas anexas de erogación y de producción indicados en el punto precedente, integren la cuenta general del ejercicio.

## PAUTAS PRESUPUESTARIAS Y CONTENCIÓN DEL GASTO PÚBLICO COMO VARIABLES EN LA ORGANIZACIÓN

Celia E. Toletto de Casir, Lidia Germain

Dirección General de Organización y Sistemas, Subsecretaría de la Función Pública.  
Secretaría General. Presidencia de la Nación

La eficiencia de una organización requiere la permanente revisión de la asignación de recursos a la misma, de modo de lograr que éstos estén afectados prioritariamente a las actividades y/o funciones que cumplen más preponderantemente el objetivo general de tal organización.

Tal análisis puede efectuarse en forma individual para cada recurso aplicado y posteriormente en forma global; utilizando como información de base las normas legales aprobatorias de la correspondiente estructura orgánica y el presupuesto general de la Administración Pública en la parte atinente a la unidad de que se trate.

Para el caso de análisis de recursos humanos aplicados:

En base a las informaciones señaladas surgirá el listado de todas las actividades y/o funciones necesarias para cumplir el objetivo general o misión de la unidad y el detalle de los cargos aprobados por estructura orgánica, discriminándolos en: a) cargos ocupados, valorizados por la asignación a la categoría correspondiente, b) vacantes financiadas y c) vacantes no financiadas, para efectuar una doble evaluación:

- 1.- Las actividades y/o funciones listadas deberán valorizarse con valor de 1 a 100 de modo tal que su sumatoria sea igual a 100.
- 2.- Se valuará cada actividad y/o función listada sobre la base de los cargos valorizados que requiere cada una; la sumatoria de funciones valorizadas deberá ser igual a la valorización total de los cargos ocupados de la unidad, ya determinada.

Para homogeneizar la información y hacerla comparable con -1-, a tal sumatoria se le dará valor 100 y se determinará el valor relativo de cada función sobre dicha base (de modo que su sumatoria sea igual a 100).

- 3.- Se analizarán comparativamente los valores por actividad y/o función surgidos de 1 y 2. Para facilitar este análisis podrá aplicarse la técnica A/B/, dando valores A a los índices mayores, B a los intermedios y C a los menores, a efectos de visualizar rápidamente la distorsión en la asignación de recursos.

Para subsanar tal distorsión será menester analizar las funciones, sus procedimientos, tareas, etc. a efectos de tramitar la redistribución de personal que pudiere resultar necesaria.

- 4.- Las redistribuciones necesarias podrán efectuarse aplicando Base Cero y deberá tenerse en cuenta la información previa de cargos vacantes, financiados y/o no financiados, resultando conveniente hacer extensivo dicho análisis al resto de las unidades que dependan de una unidad superior conjuntamente con la unidad analizada, cuando surja la necesidad de una modificación presupuestaria o estructural.

## **UTILIZACION DE LOS SISTEMAS DE INFLUENCIA, COMUNICACION, INFORMACION Y CONTROL EN LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA**

**Lucía María Leban, Martín Cano, Graciela Nowak**

**Dirección General de Organización y Sistemas Subsecretaría de la Función Pública.  
Secretaría General . Presidencia de la Nación.**

El grupo que presenta esta Ponencia efectuó estudios teóricos sobre los Procesos de Influencia, Comunicación, Información y Control, compatibilizándolos en un esquema de funcionamiento sistémico cuya aplicación práctica fue verificada en unidades centrales de la Administración Pública Nacional (Ministerio de Trabajo, Dirección Nacional de Delegaciones Regionales y Dirección Nacional de Administración).

La aplicación de este Sistema interrelacionado se considera un instrumento idóneo para la elaboración, análisis, puesta en marcha y evaluación de las estructuras orgánicas estatales y sirven de complemento a las Normas aprobadas por Decreto Nº 37/80 y cualquier otra norma de organización que se considere conveniente.

### **Descripción sucinta del Sistema**

Este es un Sistema dinámico y flexible, modificable en cualesquiera de sus partes en tanto sea necesario su adaptación al diseño de estructura que se crea o rectifica.

En el proceso de influencia un organismo o persona (s) afecta el comportamiento de otro (s) a través de un proceso de comunicación que transmite un mensaje, orden, etc.. Luego de efectuada la acción derivada del mensaje, orden, etc. el proceso de información -a través de distintos subprocesos encadenados- produce el resultado requerido, que es verificado en diversas instancias por un proceso de control de gestión y/o de rutina.

El Sistema puede ser aplicado en una unidad con apertura formal o sin ella.

Al ser implementado debe contarse con datos básicos:

1. Ambito de la Unidad.
2. Tamaño.
3. Disposición de los recursos: humanos, materiales, tecnológicos, financieros y de informática.
4. Ubicación geográfica (reunión o dispersión).
5. Tipo de decisiones que se desea adoptar.

Al respecto cabe señalar que al crearse o modificarse estructuras en la Administración Pública Nacional no se efectúan análisis previos, ni estudios de factibilidad del futuro modelo organizativo. Ello da lugar a nuevos organismos basados exclusivamente en conceptos tradicionales de los servicios existentes.

Al utilizarse este Sistema, se propicia la correcta planificación organizacional de un nuevo o renovado servicio, que cuenta con una acertada previsión en términos de producción, economía de costos, distribución de recursos humanos y simplificación o eliminación de trámites burocráticos.

Este Sistema debe tener debida difusión, no sólo a nivel directivo sino en todos los estratos de la función pública, a fin de que a través de cursos y exposiciones se flexibilice la óptica de los agentes y funcionarios, para contar con su colaboración en forma integral, coadyuvando al éxito del Proceso de la Reforma Administrativa.

## **INTEGRACION DEL PLANEAMIENTO NACIONAL, ESTRUCTURAS ORGANICAS Y PRESUPUESTO GENERAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL**

**Cristina Parisi de Groppo, Celia Toledo de Casir**

**Dirección General de Organización y Sistemas. Subsecretaría de la Función Pública.  
Secretaría General . Presidencia de la Nación.**

A efectos de facilitar la Reforma Administrativa y lograr una organización pública acorde con las necesidades sociales que debe satisfacer, se requiere el análisis conjunto del Planeamiento Nacional, las Estructuras Orgánicas y el Presupuesto General.

Esta integración facilita la toma de decisiones en todos los niveles organizativos, dado que permite contar en un solo documento y para cada unidad de organización, con los elementos necesarios para ello, es decir el Plan de Tareas a cumplir, los Objetivos Generales y Particulares del Plan de Acción de Gobierno, las Competencias, Atribuciones y/o Misión y Funciones de la correspondiente Estructura Orgánica y el Objetivo del Programa Presupuestario, como así también los cargos aprobados por estructura orgánica y su correspondiente financiación.

Asimismo, facilita la aplicación de nuevas técnicas de organización, tales como Dirección por Objetivos, Programación y Presupuesto Base Cero, el análisis necesario para la aplicación del Principio de Subsidiariedad y la Contención del Gasto Público, la elaboración del Presupuesto General, etc. ya que permite analizar los objetivos a cumplir por cada unidad orgánica

conjuntamente con la información estructural y presupuestaria correspondiente.

Las herramientas de integración que se proponen son:

- Diagrama de Integración: (Planeamiento-Estructura-Presupuesto): consiste en un organigrama del Ministerio, Secretaría o Subsecretaría a integrar, en el cual, en cada entegrama, constan los elementos básicos identificatorios de los tres elementos a integrar.
- Comparación de Objetivos: (Planeamiento-Estructura-Presupuesto): a efectos de analizar los mismos y facilitar la evaluación de las medidas correctivas que pudieran corresponder.
- Comparativo de Dotaciones por Programa: (Estructura-Presupuesto): analiza los cargos aprobados por la estructura orgánica con la correspondiente financiación presupuestaria.

Etapas de Integración:

- 1) Determinación del ámbito de aplicación: conforme a la complejidad de la organización se integrará por Ministerio, Secretaría o Subsecretaría (incluyendo sus organismos fuera de nivel, los que podrán analizarse por separado aplicando similar técnica a sus unidades dependientes).
- 2) Recopilación de antecedentes (de Planeamiento, Estructura y Presupuesto).
- 3) Confección del diagrama de integración P.E.P. (Planeamiento Nacional, Estructura Orgánica, Presupuesto General).
- 4) Confección del comparativo de objetivos P.E.P. (Planeamiento Nacional, Estructura Orgánica, Presupuesto General).
- 5) Confección del comparativo de dotaciones por programa E.P. (Estructura Orgánica, Presupuesto General).
- 6) Análisis, evaluación, decisión (de cada unidad orgánica y global del campo de integración analizado).

## **PROMOCION SOCIAL PARA LA CALIDAD DE VIDA**

**Subsecretaría de Promoción Social. Secretaría de Estado de Acción Social. Ministerio de Bienestar Social de la Nación.**

El trabajo parte de una revisión de los objetivos y desempeño de la programación de Promoción Comunitaria, cuya vigencia, en tanto responda a demandas sociales, debe asegurarse mediante su continua confrontación con la realidad a la que pretende servir.

La preocupación por obtener indicadores acerca de cómo los "usuarios" de proyectos promocionales se insertan en los mismos, cómo los perciben y qué esperan y desean para su futuro, llevó a la sistematización de algunas ideas en torno al concepto de "calidad de vida" y a la posibilidad de considerarla un objetivo de la promoción comunitaria.

Desde el marco de políticas asimismo, se desprende la necesidad de abordar la "calidad de vida", como concepto complejo, cargado de ingredientes subjetivos, pero insoslayable si se desea:

- tener en cuenta y relevar las necesidades y capacidades de la población.
- ejecutar los proyectos con los usuarios (proveyendo a sus necesidades de participación, información, organización e identidad);
- medir resultados no en términos de productos inmediatos o tangibles, sino en términos de satisfacción con las nuevas situaciones generadas.

El trabajo define la "calidad de vida" como la resultante de la satisfacción experimentada por la población ante la cobertura de sus necesidades y la modificación de las condiciones estructurales de su medio.

A partir de allí plantea la inquietud de buscar definiciones operacionales, teniendo en cuenta el "sobrepeso" existente por el lado de los indicadores objetivos (que se resumen en el concepto "nivel de vida"), y el escaso desarrollo del componente subjetivo de la calidad de vida (la percepción de la transformación de un estado insatisfactorio en otro, satisfactorio).

El documento propone un modelo simple de la "calidad de vida de una comunidad" y señala posibles puntos de inserción de programas promocionales.

Debido a la relación funcional que el organismo nacional sostiene con los organismos provinciales de Promoción Comunitaria, el trabajo queda sometido a la discusión y desarrollo con la participación de éstos últimos, para la apertura de indicadores, el diseño de técnicas e instrumentos adecuados y, fundamentalmente, para la búsqueda de valores (diferenciados regionalmente y por tamaño de población) que determinen lo que puede definirse como una calidad de vida aceptable.

El esfuerzo tenderá tanto a detectar nuevos programas y proyectos, así como a evaluar los que se vienen aplicando, en cuanto a sus resultados y efectos tal como son percibidos por la población que participa de los mismos.

## **FORMACION DE COMISIONES DE ESTUDIO DE CONTROL DE GESTION EN EL AMBITO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA**

**Miguel César Zarate**

**Instituto Provincial de Atención Médica. Córdoba.**

Partiendo de la base del Sistema de Control de Gestión dentro de la Administración Pública como una herramienta útil de seguimiento en la consecución de lo planificado, y que puede y debe dotar a los niveles de decisión de elementos de juicio para la adopción de medidas correctivas, se estima que a través del mismo se tiende a lograr además una eficiencia óptima en el cumplimiento de las tareas.

El estado de gestión de los propósitos más relevantes se procura establecer mediante indicadores adecuados y representativos.

En lo referido al Control de Servicios, se torna dificultoso en ocasiones su formulación.

Se propone la profundización de los estudios referidos a este tema y facilitar la especialización mediante el intercambio de ideas e información y procurar el dictado de cursos a través del Instituto Nacional de la Administración Pública.

## **RACIONALIZACION Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA . UN CASO CONCRETO**

**Martín Manuel Journade**

**Secretaría de Comercio y Turismo. Dirección de Comercio Interior. Córdoba**

Dicho trabajo está referido a la organización administrativa de la Dirección de Comercio Interior, y en él se efectúa un estudio general con el objetivo de lograr una distribución más eficiente de los recursos humanos disponibles en dicha área, todo ello dentro del marco legal de las normas de procedimientos.

## **SISTEMA NACIONAL DE CONTROL DE GESTION**

**Jorge Emilio Medina**

**Dirección de Control de Gestión. Secretaría de Estado de Planeamiento. Córdoba**

VISTO: Que todo Estado debe cumplir tres funciones capitales, a saber: la previsión o planeamiento de su gestión; la ejecución propiamente dicha de la misma; y finalmente la verificación o control de gestión de lo previamente planeado y ejecutado;

Que asimismo el Estado posee tradicionalmente tres factores internos vulnerables y que pueden afectar su eficiencia; ellos son: 1. Sus estructuras y procedimientos; 2. Sus recursos humanos; 3. Su infraestructura física y medios económicos;

Que la verdadera racionalización de un Estado implica el tratamiento conjunto de estos tres factores y no el exclusivo -que de común se hace- con énfasis sobre los recursos humanos solamente;

Que frecuentemente se alude en los análisis económicos de nuestro país al elevado déficit del sector público como causa directa de emisión y/o de inflación, y consecuentemente de perturbación económica;

Que dentro de la responsabilidad de dicho déficit se exime habitualmente a la inversión pública toda vez que a ella se la estima razonablemente planeada y controlada, al tratarse fundamentalmente de obras públicas;

Que todo el peso del aludido déficit recae entonces en el gasto público cuyo planeamiento -por regla general- carece de una previsión más allá de la coyuntura y cuyo control de gestión aparece también por lo común, debilmente planteado o simplemente inexistente;

Que mal se puede atacar el mencionado gasto público si no se ahonda en el conocimiento de sus causas lo cual resulta imposible sin el precitado control de gestión

Por Ello, El Director de Control de Gestión (Secretaría de Estado de Planeamiento) de la Provincia de Córdoba, presenta la siguiente ponencia con destino al Honorable VII Congreso Nacional de Administración Pública (Tema N° 3).

**Ponencia para el establecimiento de un Sistema Nacional de Control de Gestión**

1. Que se instrumente desde la Secretaría General de la Presidencia de la Nación un Sistema Nacional de Control de Gestión otorgándole inclusive -de ser necesario- una tónica razonablemente punitiva, a fin de garantizar su acción correctiva.
2. Que dicho sistema esté dirigido a:
  - a) Homogeneizar y ecuanimizar los principios y normas nacionales, provinciales y municipales del Control de Gestión, a fin de obtener conclusiones comparables a todo nivel.
  - b) Poner énfasis prioritariamente en el control de gestión del gasto público (control de servicios fundamentalmente) sin descuidar -pero ubicándolo en un segundo plano- al control de la inversión pública.
  - c) Proponer las medidas correctivas que los organismos específicos deban producir en cada caso, a menos que se faculte -al describir al Sistema de Control- a que el mismo efectúe correcciones de oficio.
3. Que de resultar aprobada por el Honorable VII Congreso -en Asamblea Plenaria- la presente ponencia se anticipe a su publicidad ordinaria, mediante copia para pronto conocimiento y consideración a la Secretaría General de la Presidencia, en cuyo ámbito se desenvuelve el Control de gestión de Estado.

## **SISTEMA NACIONAL DE PLANEAMIENTO**

**Julio Hipólito Artetas**

**Dirección de Organización y Métodos. Secretaría de Estado de Planeamiento. Córdoba**

El trabajo considera la necesidad de institucionalizar y fortalecer en el País, un Sistema Nacional de Planeamiento de efectiva aplicación, a través de una adecuada legislación en la materia, la que deberá asegurar su factibilidad y racional funcionamiento a nivel nacional, provincial y regional.

## **SOLICITUD DE ASESORAMIENTO ADECUADO AL INAP, PARA LA APLICACION DE METODOS DE INVESTIGACION AL AREA COMUNICACION SOCIAL**

**Jorge Guillermo Nasjleti**

**Subsecretaría de Información Pública. Secretaría General. Presidencia de la Nación.**

Se solicita al Instituto Nacional de la Administración Pública asesora-

miento adecuado para la aplicación de métodos y técnicas de investigación social al área específica de la Comunicación Social.

Ello, ante la relativamente nueva estructuración de dicha área (no sólo en el ámbito de la provincia de Córdoba, sino en el resto del país). Se hace hincapié en la necesidad de fortalecer la primera etapa del planeamiento en esta área, cual es el estudio, análisis e investigación aplicadas a los fenómenos de la Comunicación Social, vale decir, una metodología apropiada para el mejor conocimiento de la opinión pública.

### **ALGUNAS PRECISIONES ACERCA DE LOS ALCANCES DEL CONTROL DE GESTION Y SUS CARACTERISTICAS**

**Ovidio Pedro Bianchi , Héctor Horacio Carnelli**

**Secretaría de Estado de Transporte y Obras Públicas. Ministerio de Economía de la Nación.**

Este trabajo intenta ofrecer bases para la evaluación de las múltiples alternativas que se ofrecen en materia de técnicas apropiadas para el establecimiento de sistemas y áreas de control de gestión a fin de ubicarlos en el contexto de la organización en que deben funcionar y a partir de ello proponer su definición, su finalidad y sus aplicaciones en forma generalizada.

Para encarar ordenada y metódicamente una acción válida en el sector público, máxime cuando éste trasciende a la esfera empresarial, el control de gestión debe concebirse como una función de carácter continuo, intrínsecamente dinámica, generadora de un circuito ensamblado y coherente en el que participan como fundamentales los siguientes componentes:

- Diagnóstico y captación de la situación existente (antecedentes históricos y estadísticos).
- Definición de objetivos.
- Determinación de políticas y estrategias.

Superada esta etapa, la acción consecuente deberá encararse a través de la organización, el planeamiento, la coordinación, la ejecución y el control.

La primera tarea, previa a la implementación, es diseñar un sistema técnicamente apropiado para cada organización en particular, que, en síntesis, deberá poseer la condición de satisfacer una cobertura total de información clave y confiable, selectiva para cada escalón de la organización. De esta manera los distintos niveles tendrán una apreciación rápida y clarificada de la

situación en base a datos que le son particularmente relevantes. Es por consiguiente, de la mayor importancia que el sistema de comunicación que se implemente entre los estamentos del ente orgánico no sólo favorezca el accionar de conjunto sino también que facilite el conocimiento de las decisiones en los distintos escalones jerárquicos. Es en la etapa del proceso de decisión donde gravita en forma importante la acción de un buen organismo de control que proporcione información idónea y actualizada para superar el factor coyuntural que conlleva la planificación programada.

Una de las manifestaciones que ha tomado actualidad en la materia es la relacionada con el control de gestión presupuestario, que no es un mero control cuantitativo y contable, sino que debe encarar el análisis cualitativo del cumplimiento de las metas propuestas.

Uno de los medios para lograrlo, es el presupuesto por programas, en donde las actividades concretas tienen su expresión presupuestaria demostrativa de las metas a alcanzar y de los recursos humanos y materiales comprometidos, exteriorizados financieramente, y respondiendo a una asignación prioritaria, en los respectivos cursos de acción.

Su seguimiento sistemático es altamente ventajoso, por cuanto impele a instaurar medios de información física y financiera, que hacen a la esencia del control de gestión.

La contrastación de ambos parámetros permite ordenar durante el desarrollo, grados de eficacia, eficiencia y, en definitiva, el rendimiento resultante de cada acción, como así también caracterizar sus insuficiencias y falencias.

## **REORDENAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA PROVINCIAL**

**Secretaría de Estado de Planeamiento**

**Gobierno de la Provincia de Salta.**

La Secretaría de Estado de Planeamiento fue comisionada, mediante Decreto Nº 1479/78, a realizar las tareas relativas al Reordenamiento Administrativo de la Administración Pública Provincial.

Los objetivos buscados al iniciar el trabajo consistían en efectuar el análisis estructural y de funcionamiento de los Organismos de la Administración Pública Provincial, tanto centralizados como descentralizados, Municipalidades y Empresas del Estado, proponiendo al Poder Ejecutivo las reformas de métodos, procedimientos, organización administrativa y funcional

tendientes a lograr una Administración Pública eficiente.

El trabajo comprende las siguientes etapas:

1. Diagnóstico de Situación.
2. Soluciones Propuestas.

## 1. DIAGNOSTICO DE SITUACION

A través del análisis preliminar realizado se pudo establecer que la Administración Pública era considerada bajo una perspectiva parcializada y no bajo el enfoque sistémico que un Estado Moderno requiere.

Partiendo de este enfoque sistémico, fue posible analizar en mayor profundidad a la Administración Pública y delimitar los principales problemas existentes para, posteriormente, realizar un estudio particularizado de los mismos.

El principal grupo de problemas identificados hacen a lo siguiente:

- \* Estructuras, Misiones y Funciones
- \* Métodos y Procedimientos
- \* Administración de Recursos Humanos

Del análisis efectuado a los problemas detectados surgieron un conjunto de proposiciones y recomendaciones.

## 2. SOLUCIONES PROPUESTAS

Las proposiciones resultantes hacen a los siguientes temas:

- \* Estructuras, Misiones y Funciones
- \* Métodos y Procedimientos
- \* Administración de Recursos Humanos
  - Estatuto y Escalafón
  - Sistema de Calificación
  - Capacitación
  - Cuadros de Cargos
  - Régimen de Concursos
- \* Sistemas de:
  - Administración de Personal
  - Control Interno del Gasto Público
  - Control de Gestión

- Planeamiento
- Computación

Los proyectos de cada una de las proposiciones fueron elevados al Poder Ejecutivo y aprobados oportunamente.

## **COMISION Nº 4: LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y EL MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA**

### **ACTITUD: SISTEMA DE INFORMACION DE VIALIDAD NACIONAL (S.I.V.I.N.)**

#### **Dirección Nacional de Vialidad.**

El objeto de esta presentación es describir un desarrollo administrativo realizado en la Dirección Nacional de Vialidad en los últimos cuatro años, que por sus características consideramos asimilables a todas las Reparticiones de la Administración Pública Nacional reguladas por la Ley de Contabilidad Pública de la Nación y que con mínimas modificaciones es adaptable a las Administraciones Provinciales y Municipales reguladas por leyes homólogas.

El desarrollo mencionado consiste en la "computarización" de las cuatro contabilidades que conforman la Ley de Contabilidad, ésto es la Contabilidad Presupuestaria, Contabilidad de Movimientos de Fondos, Contabilidad de Responsables y Patrimonio, integrándolas en un sistema administrativo con procesamiento electrónico de datos denominado S.I.V.I.N. (SISTEMA DE INFORMACION DE VIALIDAD NACIONAL).

El desarrollo del Sistema S.I.V.I.N. se inscribe en la política de redimensionamiento del aparato administrativo del Estado y su implementación exitosa permite asegurar la regularidad de la gestión administrativa sin mengua o menoscabo del control que requiere el manejo de la hacienda pública y que establece la Ley de Contabilidad.

Este redimensionamiento trae aparejado en primera instancia, una disminución del gasto público, a la vez que se aumenta la eficiencia y eficacia de la Administración Pública en su conjunto, ya que el sector administrativo podrá proveer información precisa, comprensible y en término, que permita analizar, juzgar y controlar la acción desarrollada. En segunda instancia las técnicas utilizadas para el desarrollo y la mecánica de operación del Sistema S.I.V.I.N., implican una verdadera jerarquización de la función pública, ya que en el primer caso se consustancia a los ajustes con los más modernos desarrollos en materia de organización, administración e informática y en el segundo les reserva una función de análisis y control minimizando las tareas repetitivas y mecánicas.

Esta realidad alentadora que se vive hoy, fue generada sobre una situación equivalente a la del resto de la Administración Pública, en lo referente a los recursos humanos, pero su apreciación objetiva permitió modificarla en un proceso gradual pero firme y sin concesiones, que buscó capitalizar la

experiencia y conocimiento de los agentes, a la vez que los formaba en nuevas técnicas, los capacitaba para la operación futura, comprometiéndolos así con el nuevo concepto que se buscaba imponer.

La experiencia de la Dirección Nacional de Vialidad demuestra que cuando se cuenta con el apoyo y la capacidad de decisión necesarias, se puede utilizar adecuada y económicamente la tecnología (administrativa e informática) para obtener resultados concretos que permitan planificar, conducir y controlar adecuadamente la estructura administrativa del Estado.

## **ACTITUD: REGISTRO AUTOMÁTICO DE PERSONAL**

**Subsecretaría de Organización Administrativa**

**Gobierno de la Provincia del Chaco.**

A pesar de tratarse de un tema para la Comisión de "Administración de Recursos Humanos", lo encasillamos dentro de la Comisión de "Sistemas de Información" porque entendemos, precisamente que éste (sistemas de información) constituye el ámbito donde deben buscarse las soluciones a los problemas de administración de los Recursos Humanos, al menos en su aspecto de rutina administrativa.

A través del diseño de un sistema de información para los recursos humanos del sector público, se ha logrado modificar el proceso de recolección, procesamiento, archivo y utilización de la información sobre el personal de la administración pública.

Ello implicó una modificación y adecuación de las áreas y niveles orgánicos intervinientes en el proceso de administración del personal, la definición de un canal de transmisión de "novedades" del personal, distinto al tradicional canal jerárquico de comunicaciones y por fin el diseño de un sistema computarizado que tiene como sustento el criterio de archivo denominado base de datos en función de las ventajas de crecimiento que presenta.

De esta manera, y partiendo del Censo Provincial de Empleados Públicos, se logró conformar un archivo con información suficiente sobre el personal que permite reemplazar los tradicionales archivos y registros de información (en su mayoría manuales) y a la vez contar con un cúmulo de información estadística para la toma de decisiones como nunca antes se había conseguido.

Dado lo repetitivo de este problema de obtención, procesamiento, archivo y uso de la información sobre recursos humanos en todas las administraciones públicas provinciales, es que el Gobierno del Chaco pone a consideración y disposición de las restantes Provincias este material, la experiencia de dos años de implementación y el tiempo de sus técnicos y profesionales involucrados, en pro de una más eficiente administración pública.

### **SISTEMA INTEGRADO DE PERSONAL**

**Subsecretaría de Organización Administrativa y Ecom-Chaco S.A. (Empresa de Cómputos del Estado)**

**Gobierno de la Provincia del Chaco .**

Más que un trabajo de carácter metodológico, el presente constituye la exposición de una idea, que está en desarrollo en la Administración Pública del Chaco.

Partiendo del Registro Automático de Personal y de la Base de Datos diseñada para operarlo, se comenzaron a visualizar otras posibles utilidades de tan valiosa información archivada. Los datos disponibles, si logramos archivarlos convenientemente, actualizarlos y recuperarlos en tiempo y forma, podrían servir para varios procesos administrativos que son conocidos y comunes a todas las administraciones públicas provinciales. Así se detectaron, en principio, seis sectores de actividad que desarrollan procesos administrativos que se conforman en gran parte con la misma información: Jubilaciones; Obra Social; Presupuesto de Gastos en Personal; Administración de Personal (Subsistema ya desarrollado); Liquidación de Remuneraciones; y Capacitación.

En consecuencia, se puede caracterizar al objetivo de esta idea como el de lograr una más eficiente utilización de la información sobre los recursos humanos del sector público, mediante la conformación de un archivo de datos sobre el personal, en sus múltiples manifestaciones individuales y en su relación de subordinación con el Estado, que sirva de fuente común para los distintos subsistemas administrativos que se nutren de esa información.

Finalmente cabe señalar que se pretende enfocar el tratamiento de la idea bajo el esquema de sistema, por considerárselo el más apto para el tratamiento del tema.

## **NORMATIZACION DE UN FICHERO PILOTO DE LEYES Y DECRETO-LEYES**

**Antonio Mingorance**

**Subsecretaría de Organización Administrativa . Provincia del Chaco.**

Con el presente trabajo de Normatización de un Fichero Piloto de Leyes y Decreto-Leyes se pretende llenar un vacío en el campo de la información legislativa en cuanto se refiere al establecimiento de indicaciones y reglas o normas escritas reglamentarias de un procedimiento adecuado de fichaje.

El mismo consiste en trabajar con dos sistemas que denominamos:

- 1) Juego técnico.
- 2) Juego de temas o materias.

El juego técnico, que vincula a dos ficheros: el numérico-cronológico y el de temas o materias encara el problema de las modificaciones de cualquier clase que afectan a una ley, o decreto-ley, y con el mismo quiere solucionar el problema de suministrar una legislación actualizada.

En el juego de temas o materias, se utilizan tipos determinados de fichas y un sistema de encabezamientos que pretende abarcar todos los temas o asuntos sobre los que se ha legislado en la Provincia.

Finalmente, ambos sistemas están adecuados para su implementación a uno de computación, con la pretensión de lograr un fichaje moderno, eficaz y rápido de las leyes y decreto-leyes de la Provincia, las que a posteriori serán completadas con las distintas normas de tipo reglamentarias.

Con respecto a la vigencia de este trabajo, se señala que el mismo reviste suma actualidad, en virtud de que tal problemática no sólo es encarada a nivel provincial sino también nacional, ámbito en el que se están elaborando normas que tienen mucha importancia en materia de información legislativa computada y que son además, el reflejo de inquietudes de nivel internacional.

## **NORMAS MINIMAS DE CONTROL PARA DESARROLLAR SISTEMAS CONFIABLES**

**Jorge Alberto Cassino**

Frente a la importancia fundamental que en la utilización de los sistemas informativos tienen, la seguridad, protección y confiabilidad de los da-

tos y teniendo en cuenta la responsabilidad de los organismos de mantener información válida, confiable y suficiente para prestar servicios de acuerdo a sus objetivos, en el presente trabajo se recomienda fijar normas o pautas mínimas de control que debieran tenerse en cuenta en el desarrollo de sistemas de información.

Las bases del trabajo presentado se encuentran delimitadas por los conceptos de:

a) Seguridad

b) Protección

c) Privacidad

Todos ellos tendientes a proteger el valor de la información en sus dos aspectos:

a) Valor directo           - Costo de procesamiento  
                                  - Valor económico del servicio provisto

b) Valor indirecto:       - Costo de recupero de información destruída,  
                                  perdida o sustraída.

Las normas Mínimas de control a tener en cuenta en el desarrollo de un Sistema de Información deberán orientarse a los siguientes controles básicos.

1. control de entradas al sistema
2. control de proceso del sistema
3. control de salidas del sistema
4. control de archivos de datos
5. control de documentación del sistema

Con ellos se cierra en forma total el control del circuito informativo de un sistema, sin olvidar que el Analista contemplará y determinará el alcance y profundidad de cada uno, según las circunstancias.

El trabajo muestra, para cada control básico, cuáles son las medidas (precautorias), las técnicas a aplicar y las normas a tener en cuenta, de acuerdo a las características de los mismos.

Convencidos de la necesidad de la existencia de una guía metodológica sobre la cual apoyarse para brindar seguridad, protección y privacidad a los

datos a ser procesados por los sistemas diseñados, se propone al VII Congreso Nacional de Administración Pública, la aceptación del presente trabajo como normas mínimas de control, bases que permitirán juzgar a los Sistemas desarrollados bajo este criterio, como confiables.

### **ESTRATEGIA VIABLE EN EL CORTO PLAZO PARA LA CAPACITACION EN INFORMATICA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA**

**Carlos Alberto Tomassino.**

El objeto del presente trabajo es presentar una estrategia de capacitación en Informática para la Administración Pública, a partir de un conjunto de Objetivos, Políticas y Estrategias presentadas por el mismo autor en otro Congreso.

El Instituto Nacional de la Administración Pública sería a juicio del autor, el ente que coadyuvaría al logro de la eficiencia de la Administración Nacional a través del uso de la Informática como herramienta. Para ello, propone un conjunto de acciones conducentes a montar una Comisión de estudio del problema.

La educación en Informática, no es exclusivamente un problema de Capacitación: es, según el autor, un problema específico de los que entienden de Informática, y que requiere para su solución, de la herramienta de un ente nacional de capacitación.

### **SUBSISTEMA DE COMUNICACION**

**Hugo Rivas O'Neill , Olga Susana Ristorto y Héctor Augusto González**

**Ministerio de Bienestar Social de la Provincia de Córdoba.**

Tomando la Administración Pública como Sistema, se ha desarrollado el "Subsistema de Comunicación", por entender que éste, posibilita la eficiente práctica de las funciones básicas de la Administración. El mismo, se ha elaborado en dos etapas, la primera, denominada "Reseña Informativa", sobre una mecánica simple que se adapta a todo tipo de estructura y que satisface los requerimientos mínimos de información para la conducción. La segunda, llamada "Proceso de Informática" tiene como objetivo posibilitar

un espectro de información compatible entre sí, que sirva al manejo eficiente de la Administración Pública y que, principalmente, fundamente la orientación de gobierno, sobre información técnico-científica.

## REVISTA ARGENTINA DE ADMINISTRACION PUBLICA

El INAP no se responsabiliza por las opiniones emitidas en los artículos que publica la Revista, ni se identifica necesariamente con los juicios o apreciaciones de sus autores.

Se autoriza la reproducción de los textos incluidos en esta publicación, con la sola mención de la fuente.

Toda correspondencia que concierna a la redacción de la Revista debe enviarse a la Revista Argentina de Administración Pública - Instituto Nacional de la Administración Pública - Av. Roque Sáenz Peña 501 - 8º Piso Código Postal 1035 - Buenos Aires - República Argentina.

Precio del Ejemplar Suelto .....Argentina: \$ 20.000.- Exterior: u\$s 12.-  
Precio Suscripción Anual.....Argentina: \$ 80.000.- Exterior: u\$s 48.-  
Precio de Ejemplar Atrasado.....Argentina: \$ 20.000.- Exterior: u\$s 12.-

**Todo envío de cheque o giro postal, debe ser hecho a la orden del Instituto Nacional de la Administración Pública, en el domicilio arriba mencionado.**

Dirección Responsable: Directorio del Instituto Nacional de la Administración Pública.

Registro de la Propiedad Intelectual N° 47756

---

Esta obra se terminó de imprimir en la ciudad de Buenos Aires el día 24 de abril de 1981 en el Instituto Nacional de la Administración Pública, Av. Pte. Roque Sáenz Peña 501 - 7º Piso - 1035 - Capital Federal - Argentina.



**REPUBLICA ARGENTINA**