

LA PRODUCTIVIDAD Y FUNCION SOCIAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

María Alejandra Cona

Introducción

El objetivo de este trabajo es conciliar en un punto de equilibrio las siguientes variables:

- Organizaciones Públicas tradicionales-burocracia.
- Rapidez del cambio político-económico-social.
- Urgente clasificación de necesidades sociales.
- Revolución de la Informática en la Administración Pública.
- Rol social y humanizador de los Administradores Públicos.

La compleja gama de temas actuales, supone en este trabajo; primero una visión de la situación Administrativa urgente, un desarrollo de los inconvenientes que trae aparejados su lentitud en la aceptación del cambio social, y por último una propuesta de soluciones, que incluye la revisión del planteo vigente y burocrático, como socializador y humanizante, pero que incluye un desarrollo de acuerdo a los tiempos.

Los temas del debate, en este esbozo, giran entorno a la función social de la Administración Pública, como productora de bienes y prestadora de servicios sociales, cuestionando el enfoque cuantitativo y taylorista de la eficacia y eficiencia, entendido en términos de cantidad, y no de calidad de producción; de prestación, de creatividad e ingenio y de adaptabilidad a los cambios sociales.

Para nuestra Administración Pública actual, la computadora hace posible la materialización de una nueva concepción del hombre, como parte interactiva de sistemas más complejos; sobre su manera de pensar y tomar decisiones. Por otro lado, las organizaciones públicas recurren con asombrosa frecuencia a formar grupos de trabajo temporales para resolver casos específicos; cuya duración culmina una vez finalizados dichos trabajos.

Estas organizaciones de corto plazo, y los equipos de trabajo adhoc, no reemplazan necesariamente las estructuras funcionales permanentes, pero producen en ellas una completa transformación, disminuyéndole hombres y fuerzas.

Aún existen, secciones funcionales, en donde aparecen y desaparecen con frecuencia equipos de proyectos, a prestaciones de servicios temporarios, con hombres que en vez de formar casillas estables en la organización funcional, se trasladan de un lado a otro a una rapidez cada vez mayor.

Este proceso implica la alteración de las adhesiones de los miembros de la organización, trastornada la forma de autoridad, y acelera el ritmo, con que la gente se siente obligada a adaptarse a dicho cambio.

"Las tradicionales estructuras funcionales de organización, creadas para actuar en condiciones previsibles, desprovistas de novedad, se muestran incapaces de responder eficazmente a los cambios sociales" ¹. Por tal motivo se crean estructuras temporales mientras que la organización tradicional lucha por defenderse y seguir creciendo.

En la estructura administrativa pasamos de las relaciones duraderas a las transitorias, de la burocracia a la administración ad-hocraica" ².

De esta manera, la jerarquía burocrática tradicional que separa a los que toman decisiones de los que las ejecutan, se ve alterada.

Esto implica un profundo cambio en la estructura de las organizaciones y en las relaciones humanas.

Al mismo tiempo, este acelerado cambio con el sinnúmero de problemas nuevos e inesperado que trae consigo, requiere en forma urgente mayor cantidad de información.

Seguramente para evitar o resolver los problemas de nuestra tecnología cambiante, con sus secuelas de falta de coordinación, podrán resolverse mediante una nueva distribución de tareas y persona, rompiendo de este modo la actual estructura burocrática.

Las computadoras asumen tareas de rutina, y el medio social aumenta la cantidad de novedades. De allí que las modernas organizaciones necesitan dedicarse a resolver problemas no rutinarios, con creatividad e imaginación,

cosa de que carece nuestra burocracia, por proveer hombres estructurados y funciones encasilladas en los marcos tradicionales.

La organización tradicional otorga a sus miembros permanencia y seguridad económica a cambio de lealtad y de una importante inversión en años de trabajo.

La tecnología con fuerte tinte economista, y de los planificadores tradicionales, con sus sistemas arcaicos han quedado atrás. Hoy es preciso humanizar la planificación, para dar una respuesta sensible y certera a los rápidos cambios sociales; dicha humanización necesita estar reflejada en nuestra estructura política-económica y administrativa.

Para ello se precisa conectar el sistema de inteligencia social moderna con los centros decisorios de la sociedad.

1.1. Diagnóstico de la situación administrativa vigente:

El Estado persigue fines políticos - económicos y sociales con vistas al bien común: para ello mantiene una estrecha relación con la Administración Pública, quien le sirve de instrumento para las decisiones gubernamentales.

En la actualidad el incremento de funciones estatales, implica mayor cantidad y complejidad administrativa debido a la sobrecarga de estructuras, funciones, actividades y servicios; lo que se traduce en un incremento del costo de su actividad, agravado por las tensiones económicas y el aumento del presupuesto de gastos.

La desarticulación y falta de coordinación de ministros, institutos y programas, obstaculizan la utilización de recursos escasos y la integridad de las acciones estatales, debido a la incordinación de actividades entre los distintos sectores, la superposición de funciones de algunos organismos y de otros que no cumplen con sus cometidos básicos por carecer de recursos humanos, materiales y técnicos por contar exceso de empleados en algunas secciones, mientras que otras carecen de especialistas expertos en temas administrativos, o encontrar organismos creados de acuerdo a necesidades coyunturales con alto costo operativo.

Sumado a esto, el peso de la tradición administrativa y la rutina y lentitud con que opera el aparato burocrático obstaculiza una imagen de la Administración Pública improductiva e ineficiente.

En el ámbito de la Administración de Recursos Humanos, no se observan en la realidad una concepción social clara y una implementación eficaz de las modernas técnicas de Administración de Personal, ni una delimitación concreta de las funciones y el rol que necesita desempeñar el moderno funcionario público, como administrador de bienes y servicios públicos en beneficio de la comunidad.

Es preciso resaltar la falta de conciencia de altos directivos en lo referente a la Administración de Recursos Humanos en el ámbito intraorganizacional, y a la función social de las organizaciones públicas, en el contexto extraorganizacional, ya que éstas tienen por finalidad prestar un servicio a la sociedad.

En el campo interno de las organizaciones públicas, se observan relaciones laborales de tinte autoritario en unos casos, o paternalista en otros, (que no es más que un autoritarismo disfrazado).

Y en el ámbito externo, algunos funcionarios creen encontrarse en una situación de privilegio con respecto a la sociedad; cuando en realidad deberían estar al servicio de todas las demandas y necesidades sociales que tienen por misión satisfacer.

Esto en parte es culpa del sistema administrativo vigente, donde se premia la productividad entendida cuantitativamente, pero no la calidad de esa productividad que se traduce en satisfacción eficaz de demandas sociales, teniendo siempre presente no la productividad por sí misma, sino la satisfacción de necesidades del destinatario o consumidor final de esos bienes y servicios: "La Sociedad".

1.2. Necesidad de tecnificación del sistema administrativo

El sistema administrativo necesita estar científicamente diseñado para canalizar y satisfacer las demandas provenientes de tal contexto externo y para actuar como instrumento idóneo en la toma de decisiones públicas.

La metodología administrativa que requiere emplearse incluye el conocimiento de técnicas de medición, de trabajo conjunto de especialistas en sistemas informáticos y analistas de organización y métodos.

Este equipo de trabajo, necesita concientizarse del rol "social" de técnicos y especialistas para racionalizar, tecnificar y sociabilizar "el sistema administrativo".

El impacto que producen las técnicas informáticas en las organizaciones públicas, necesita canalizarse a través de una adecuación de estructura y funciones públicas para obtener de esas técnicas una aplicación eficaz en el momento oportuno.

Debido a la modificación continua del sector público, resulta imprescindible pensar en su reorganización o adaptación continua a las necesidades sociales y en la evolución de los moldes técnicos de perfeccionamiento administrativo.

Esta reorganización además implica el análisis y estudios específicos de técnicos, funciones, estructuras procedimientos y recursos para lograr un diagnóstico de necesidades real y conciso.

La Administración Pública, necesita revisar su legislación, ya que si bien sus objetivos son lograr la eficiencia administrativa, utilizó como soporte al derecho, (siempre como medio no como fin), para legalizar mediante los cauces jurídicos su accionar.

Para la moderna concepción de la Administración Pública, va más allá de la "productividad" y de la legalidad.

Resulta imprescindible rescatar la tan ansiada "función social" de la toma de decisiones públicas.

1.3. La productividad administrativa

La productividad administrativa tiene como pioneros en el ámbito industrial a Taylor (en EEUU) y a Fayol (en Francia), posteriormente a Stakanov (en Rusia).

Pero en el campo intelectual, la palabra "productividad", resulta desconocida para muchos sociólogos y administrativos hasta después de la Segunda Guerra Mundial.

El concepto de productividad que impera hoy es netamente cuantitativo, ello implica un incremento de la eficacia y del rendimiento de trabajos para acabar con la "legislación burocrática", midiendo la cantidad de producción, las horas de trabajo, la cantidad de funcionarios y empleados públicos y su rendimiento laboral.

Esta técnica productiva exige especialización del trabajo, dejando en

segundo plano la interdisciplinariedad y el contenido social de la productividad.

Con esa especialización los funcionarios y directivos públicos pierden la visión global de la Administración debido a que se hallan aislados dentro de la enorme masa administrativa y no poseen puntos referenciales para proveer las incidencias de su actuación en la totalidad de las organizaciones públicas.

Además, la formación de jóvenes para la gestión pública se ve obstaculizada debido a los sueldos inadecuados, al bajo prestigio de ser funcionario público, a la función de reclutamiento residual de la Administración por el sector privado.

Inclusive el problema de los bajos sueldos trae aparejado un sistema complicado de subsidios, pluriempleo y horas extras.

El concepto de productividad carece de criterios estandarizados para evaluar el rendimiento y ascenso del personal, basándose primordialmente en la antigüedad, la competencia personalizada, evaluada por informes especiales y el expediente completo del candidato, y el peor de los casos los ascensos y traslados del personal, desmerecen el sistema del mérito del rendimiento ya que quiénes poseen influencia social o tienen conexiones políticas, progresan más fácilmente a expensas de otros más capacitados.

1.4. El contenido social de la informatización en la administración pública

La modernización de la Administración Pública, incluye el uso de la tecnología de sistemas expertos para colaborar en la compleja toma de decisiones administrativas, no solamente como una cuestión de designación eficiente de los clásicos modelos burocráticos, sino porque las actividades administrativas, en la actualidad se hallan comprometidas con la lógica de la ciencia informativa.

Esta información del sector público influye obviamente en las funciones sociales, en los servicios administrativos, y en el cambio de las condiciones laborales en dicho sector.

Las posibilidades de modernizar la Administración Pública, se pueden dar mediante una reorganización o una reforma utilizando procesos informáticos básicos en una gestión consiente de la información.

Los promotores de las políticas de modernización pretenden presionar al

sector público para obtener mayor provecho de la tecnología informática estimulando de este modo al mercado.

El hecho de informatizar las acciones administrativas pretende mejorar el cumplimiento de sus cometidos legales determinados y perfeccionar la calidad de sus servicios para con los ciudadanos.

Este perfeccionamiento de los servicios no hace referencia exclusivamente a los aspectos cuantitativos como la rapidez y el volumen; sino además de los aspectos cualitativos como son la transferencia del proceso de toma de decisiones y la protección jurídica del ciudadano.

Esta informatización del sector público, no debe disminuir el número de puestos laborales, sino lograr una redistribución del personal y mejorar las condiciones laborales de los empleados y la capacidad de enfrentarse con los problemas cotidianos en un sistema político administrativo y democrático.

A pesar de que la informatización estuvo casi siempre dirigida a actividades rutinarias como: ejecución y control administrativo, se necesita prolongar esa informatización al campo del desarrollo de planes, programas y del asesoramiento político para incrementar la racionalidad funcional.

De aquí se deduce que no basta con diseñar planes, programas, políticas de acción y medios económicos para ejecutarlas, sino se concibe una nueva mentalidad administrativa y técnicas apropiadas.

1.5. Cambios administrativos y sociales producto de la informática

El progreso tecnológico le otorga a la informática un papel destacado en la sociedad, debido a que la computarización de la Administración Pública constituye una herramienta útil para lograr la reforma administrativa, mejorando la eficiencia y eficacia de las actividades gubernamentales y el perfeccionamiento de la prestación de los servicios públicos.

Con el fin de promover esta reforma administrativa se destacan los puntos más salientes a tener en cuenta:

- Respuesta y adaptación a los cambios sociales y económicos.
- Promoción de la eficiencia y simplificación de las actividades gubernamentales.

- Credibilidad de la sociedad en el Gobierno.

Dichos puntos incluyen el análisis detallado de:

- La reestructuración de la Organización Administrativa.
- Las relaciones entre el Gobierno Central y los Gobiernos provinciales.
- Los subsidios y su autorización.
- La mejora de los servicios públicos.
- La reforma de los sistemas de contabilidad y presupuesto.
- El contenido socializador de la toma de decisiones públicas.

Los rápidos cambios en la estructura socioeconómica, industrial, e inclusive en las relaciones internacionales, dificultan la elaboración por parte del gobierno de políticas adecuadas.

Por tal motivo, los sistemas informativos en la actualidad se convierten en herramientas indispensables para los planificadores de políticas y para quienes tienen a su cargo la toma de decisiones; ya que estos sistemas tienen por propiedad almacenar, diversas clases de datos y proporcionar a los usuarios una información útil basada en sus requerimientos.

En la estructura gubernamental, las divisiones informáticas requieren una base de datos de fácil acceso para apoyo de sus decisiones.

La información insuficiente, la inconsistencia o contradicciones de las políticas, la estructura organizativa y funcional de cada ministerio, dificultan la actividad administrativa, son se establecen sistemas informáticos o base de datos donde se comparta la información interministerial. Se observan aún en la Administración Pública el documento manual y los procedimientos tradicionales, que podrían mejorarse con el uso del equipo automático.

Los procesadores de palabras, sistemas electrónicos de archivos resultan oportunos para mejorar la eficacia de trabajo de oficina, en lo referente a: Producción, Transferencia, Almacenaje y recuperación de documentos.

Para ello es preciso contar con los siguientes elementos para lograr la credibilidad de la gente en el gobierno:

- Libertad de Información.

- Procedimientos administrativos eficaces.

- Un gobierno abierto al público.

Esto implica tomar variables:

- Cambio en los sistemas macroinstitucionales.

- La descentralización de actividades.

- La participación interdisciplinaria de técnicos y especialistas administrativos.

- La recuperación de tecnologías.

- Desarrollo educativo y de la investigación.

1.6. Nuevos objetivos y técnicas administrativas

En el cambio de mentalidad administrativa que se propone en este trabajo concluyen tres tipos de intereses:

- 1- Los intereses públicos representados por el Estado.

- 2- Los intereses de los ciudadanos como usuarios o beneficiarios de los servicios públicos, o como contribuyentes.

- 3- Y los intereses personales de los propios funcionarios, como uno de los principales obstáculos para lograr dicho cambio administrativo.

Resulta preciso revertir la mentalidad hipercrítica y destructiva, modificando los hechos reales que determinan dicha actitud negativa. Ellos son:

- Remuneraciones desiguales.

- Estancamiento en los escalafones.

- Ambientes inadecuados de trabajo.

- Insuficiente utilización del potencial humano.

- Pérdida de la moral de trabajo.

Parece que las Administraciones Públicas no saben castigar la holgazanería burocrática, ni recompensar y pagar como corresponde a sus empleados.

Esto origina una actitud de escepticismo. No obstante es preciso como contrapartida una actitud positiva de reacción y búsqueda de soluciones, como es:

- La participación en el ambiente administrativo.

- La promoción de la iniciativa.

- La búsqueda de procedimientos idóneos.

- La elevación de la moral del funcionario, que en la mayoría de los casos, desconocen la importante misión que le compete en el ámbito social.

- La puesta en práctica de medidas psicológicas, referidas a las "Relaciones Humanas".

1.7. Claves para la planificación y programación administrativa

1- Los funcionarios políticos necesitan pensar y actuar en planes permanentemente renovados, a medida que se ejecutan y contar con mecanismos que permitan desarrollar objetivos definidos.

2- Vinculación de las prácticas pasadas con lo que se espera y prevee para el futuro, evitando cambios bruscos, y logrando un desarrollo gradual de la Administración Pública.

3- Revisión de los objetivos continuamente.

4- Ajuste de sistema administrativo a las necesidades dinámicas, al adelanto tecnológico y a la alteración de los recursos materiales y humanos disponibles. Ello implica organizaciones estables al servicio de esos fines.

1.8. Campos de acción aplicables

La acción de este cambio en la Administración tiene alcance en diferentes campos. Ellos son:

- a) Estructura de los órganos administrativos.

- b) Programas de Administración de Recursos Humanos (reclutamiento, selección, capacitación, análisis de cargos y tareas, evaluación del mérito y desempeño, planes y beneficios sociales).

- c) Procedimientos administrativos.

- d) Actualización y clasificación de la legislación administrativa.

Estos cambios administrativos e inmediato de posible ejecución.

- Los objetivos inmediatos y de pronta concreción en cada Ministerio.

- El fomento en la opinión pública de un clima propio para proceder a dicha reforma, y la correspondiente adopción de medidas eficaces.

- La motivación de los funcionarios para promover en ellos el espíritu de iniciativa.

- La resolución al problema de escasez de recursos humanos en unas dependencias y el exceso de empleados públicos en otras.

- El estudio del control de costo y rendimiento de los servicios administrativos.

La planificación en un gobierno democrático implica la plena participación y cooperación de la burocracia pública en todos los niveles decisorios.

Ello supone una Administración Pública con las siguientes características:

- Altamente descentralizada.

- Sensible a las necesidades de los ciudadanos.

- Receptora de los aportes del público en general.

- Responsable de la toma de decisiones públicas con alto contenido social.

La meta final es solamente aumentar la productividad y eficiencia del rendimiento, sin también fortalecer la obligación y responsabilidad de los altos funcionarios, en la respetabilidad de su profesión o carrera administrativa: definiendo competencias y responsabilidades y promoviendo un trato cortés y democrático con el público.

Es menester resaltar la emergencia del profesionalismo entre las filas de

los altos cargos públicos, formando funcionarios éticamente profesionales y representativos del sentir social, que sean capaces de equilibrar los intereses en conflicto dentro de los marcos de legales e identificar el interés público, fortalecer la sensibilidad burocrática y asegurar el sistema democrático de gobierno.

1.9. Relaciones entre la administración y el público

En los últimos diez años el gran despliegue de fines y funciones de la Administración Pública, ha incrementado las relaciones directas entre los servicios públicos y la ciudadanía.

La nueva concepción administrativa necesita proveer esta relación: Administración-Administrado, para favorecer dichos contactos.

Entre las propuestas de cambio deben considerar:

- 1) Establecimiento de servicios de recepción en las oficinas administrativa, para orientar al público que acude a ellas.
- 2) Adaptación de estructuras administrativas existentes, para agrupar en un solo edificio, una serie de servicios administrativos relacionados entre sí, para facilitar además el cómodo acceso del público a los mismos.
- 3) Oficinas especializadas en brindar información al público sobre el funcionamiento de los servicios, la reglamentación y trámites de los mismos.
- 4) Folletos videos, guías, manuales administrativos que expliquen gráficamente el funcionamiento de los servicios.
- 5) Publicidad y radiodifusión de toda la información sobre la organización y su funcionamiento, horario de servicios de las dependencias públicas, etc.
- 6) Información telefónica sobre temas administrativos.

1.10. Diferencias entre las oficinas públicas y privadas

Es un tema consabido la diferencia de misiones y la naturaleza de los estímulos que mueven a la Administración Pública y a la Privada. Ellos son:

- a) La Administración Pública sirve a fines superiores, nacionales sociales en beneficio de la comunidad, en cambio el móvil de la empresa

privada es el lucro.

- b) La Administración Pública exige imparcialidad (aunque su mantenimiento resulte costoso); y responsabilidad en la toma de decisiones por el hecho de publicarse, guardando las formalidades y plazos necesarios.

- c) La Administración Pública crea e impone su propia legislación, mientras que la Administración Privada funciona con una legislación que ya le viene impuesta.

- d) La Administración Pública toma decisiones generales de mayor gravitación y trascendencia, y los problemas que se le plantean son más complicados que la Administración Privada.

1.11. El recurso humano: incentivos

En este recurso tan primordial en la Administración Pública, se busca la adecuación entre la tarea y los dotes físicos y psíquicos, la preparación y formación intelectual y moral del sujeto que lo realiza.

Se busca lograr la satisfacción en el trabajo, la creación de un clima de lealtad recíproca y relaciones eficaces entre sujetos de superior, igual e inferior categoría, evitando de este modo celos profesionales, roces y competencia.

Se pueden utilizar ensayos psicotécnicos y redistribución de aptitudes para lograr la tan ansiada racionalización administrativa que no consiste simplemente en reducir puestos de trabajo y por ende un número de empleados tildados de "ineficaces".

1.12. El recurso material

Los muebles y accesorios necesitan ser redistribuido en forma racional otorgándoles una correcta adecuación acorde a su uso, y evitando de este modo la fatiga, distracciones y desplazamientos innecesarios.

Cabe recordar que el tema de la organización y racionalización no implican necesariamente la mecanización de todas las oficinas públicas a ultranza.

1.13. Participación y coordinación de recursos humanos, materiales y técnicos

Como la Administración Pública no es un cuerpo estático, sino por el

contrario una organización viviente que se desarrolla en forma continua, requiere un tratamiento cuidadoso de la reorganización administrativa donde se establecen estudios analíticos de casos específicos y siempre diferentes por la misma naturaleza cambiante de la Administración, y no solamente estudios para arribar a conclusiones técnicas y abstractas.

Este análisis administrativo, supone tomar en cuenta aspectos tales como:

- La formación y el perfeccionamiento de personal.
- Las relaciones humanas y la participación en la toma de decisiones.
- El estudio pormenorizado de estructuras, circuitos y procesos administrativos.
- El establecimiento de normas de oficinas y productividad.
- El cálculo del costo de los servicios.
- La mecanización y automatización de procedimientos administrativos.
- Determinación de necesidades públicas para alcanzar los objetivos establecidos.
- Diseño del sistema informativo que permite satisfacer necesidades sociales.
- Preparación de manuales de procedimientos como guías de ejecución.
- Coordinación del entrenamiento del personal de los sectores involucrados y sus correspondientes pruebas de ajuste.
- Control de adecuación del sistema informativo a través de una actualización constante del personal administrativo a los modernos medios de procesamiento actuales.

1.14. Consideraciones generales

Se plantea la urgente necesidad de una modificación en la Administración Pública, a nivel "macro", con vistas a una nueva redistribución de los recursos en función de los objetivos y políticas sociales que reclama a diario el sistema democrático, económico y socio-cultural de nuestro país.

Es preciso además, tomar en consideración la "Planificación Pública" como instrumento para lograr objetivos político-sociales. Ello implica la parte

de autoridades del gobierno, funcionarios y empleados de la Administración Pública como servidores sociales, contribuyendo con sus ideas y sugerencias en los programas de estudio y ejecución de las modernas técnicas laborales.

En lo referente a la política de "Recursos Humanos", como eje central y dinámico del cambio, necesita hacer hincapié en el efectivo estudio e implementación de los programas de Administración de Personal, tales como: reclutamiento y selección; adiestramiento y orientación; evaluación del desempeño y temas psicosociales como motivación en el trabajo y comunicación eficaces, entre otros.

Los objetos que persigue la Administración de Recursos Humanos incluyen el desarrollo personal y profesional del elemento humano, incrementando así sus cualidades y habilidades reales y potenciales.

Esto lleva a que la Administración Pública incremente en eficiencia en la producción de bienestar y en la prestación de servicios.

Conclusiones

Se pretende destacar en el esbozo de este trabajo la relación entre productividad y las técnicas de mejoras de métodos de la actividad administrativa.

Se plantea la modernización y perfeccionamiento, donde se destaca el nuevo planteamiento de la Administración Pública para hacerlo eficaz y con un alto contenido social como prestadora de servicios a toda la comunidad.

El mejoramiento del sector público, resulta una ilusión, sino partimos como base del mejoramiento efectivo del personal que tiene a su servicio.

Esta tarea de perfeccionamiento administrativa, necesita un sentido pragmático, ya que no es problema de tinte jurídico o meramente de ordenación de actividades.

Es un problema de eficacia. Es preciso escuchar "la voz de los administrados" que piden en forma constante la simplificación de los trámites, la reducción de costos, y mayor eficacia y rapidez en los servicios.

La Administración Pública necesita aprender a valorar el tiempo del público, buscar mecanismos que le otorguen al administrado facilidades para ponerse en contacto con la Administración, que se reduzca al mínimo, abierto al progreso tecnológico y fundamentalmente a la "Sociedad", a quien se halla dirigida su labor.

Notas

- (1) TOFFLER, Alvin, **"El Shock del Futuro"**, 4ª Edición, España, 1988, págs. 171/172.
- (2) Ibidem.

BIBLIOGRAFIA

- 1- IV CONGRESO DE ADMINISTRACION PUBLICA, **"Recomendaciones y Trabajos"**, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Mendoza, 1974, págs. 582.
- 2- FERNANDEZ DE LA VEGA, Celestino, **"La Tecnificación de la Administración Pública"**, Madrid, 1962, págs. 85.
- 3- REVISTA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, Vol. 56, N° 4 Instituto Nacional de Administración Pública, España, Diciembre de 1989.
- 4- SECRETARIA GENERAL TECNICA PRESIDENCIA DEL GOBIERNO, **"Documentación Administrativa"**, Madrid, 1985, págs. 112.
- 5- SECRETARIA GENERAL TECNICA PRESIDENCIA DEL GOBIERNO, **"Primera semana de Estudios sobre la Reforma Administrativa"**, Santander, julio de 1957, págs. 305.
- 6- TOFFLER, Alvin, **"El Shock del Futuro"**, 4ª Edición, España, 1988, págs. 632.