

*Una garantía de los administrados contra el abuso de poder*, por PENRY J. ABRAHAM. «Public Administration Review». (Summer, 1960. Vol. XX, núm. 3.)

La protección de los ciudadanos contra los actos abusivos de los funcionarios públicos ha sido siempre una preocupación en el estudio de los sistemas administrativos; se han establecido hace muchos años medios de lucha contra la arbitrariedad y la fuerza.

Hoy día, el aumento de las funciones del Estado aumenta en gran manera la discrecionalidad y los instrumentos clásicos de garantía de los ciudadanos resultan insuficientes.

Este artículo estudia el sistema establecido en Dinamarca, que ha sido seguido por Suecia y Finlandia. Un comisario parlamentario es encargado de velar por las garantías individuales iniciando los procedimientos para exigir las debidas responsabilidades civiles, criminales y disciplinarias a los funcionarios que incurrir en abusos de poder.

*Racionalidad administrativa*, por JOHN M. PFIFFNER. «Public Administration Review». (Summer, 1960. Vol. XX, número 3.)

Analiza este estudio las conclusiones a que ha llegado NICOLAIDIS en un estudio empírico del proceso de formación de 332 decisiones administrativas. Analiza los caracteres principales de la racionalidad administrativa y expone el proceso de formación de las decisiones en diferentes casos; distingue

los elementos principales de formación de la voluntad y del conocimiento: racionalización de medios y fines de carácter físico, racionalidad de la conducta humana (motivaciones) y racionalidad normativa. El buen administrador utiliza todos estos modelos de conducta y sigue el proceso de la decisión utilizando los diversos centros de información existentes en la organización.

*La Administración soviética comparada con la de Estados Unidos*, por MARSHALL E. DIMOCK. «Public Administration Review». (Summer, 1960. Volumen XX, núm. 3.)

La Unión Soviética inició en 1917 un proceso centralizador; durante varios años desarrolló un proceso de planificación nacional centralizado y reforzado por el partido, los sindicatos y la policía secreta; junto a la organización jerárquica existe la organización funcional de planificación.

En 1957 se ha iniciado un proceso de descentralización, se han transferido programas industriales a los gobiernos de las repúblicas, y para evitar los defectos de coordinación que pudieran surgir se han creado los Consejos Económicos regionales y un Consejo Económico Nacional.

En las tareas de control colaboran los sindicatos y el partido.

Los programas formativos para administradores se encuentran muy difundidos y se forma en estas materias una séptima parte del número total de estudiantes.

*Reforma presupuestaria en Vietnam.— Eliminación de la resistencia al cambio*, por MARVIN MURPHY. «Public Administration Review». (Summer, 1960. Volumen XX, núm. 3.)

El autor de este estudio ha realizado en Vietnam un programa de asistencia técnica como experto de la Universidad del estado de Michigan. Se creó un Comité para estudiar la reforma, y éste se ocupó de discutir con los altos funcionarios los defectos y remedios del sistema presupuestario. Se realizaron cursos para graduados y para los funcionarios intermedios, y cuando estuvo preparado suficientemente el ambiente, el presidente puso en marcha el proceso de reforma: nombró director del presupuesto a un funcionario identificado con las nuevas tendencias, y estableció un sistema regular y continuo para realizar las sucesivas reformas.

*Lo que la alta dirección de la Administración pública espera de los servicios de personal*, por G. F. DAVIDSON y E. J. PRESTON. «Public Personnel Review.» (Octubre, 1960.)

Estudian los autores de este trabajo la necesidad de los servicios departamentales de personal en Canadá y la evolución de este problema. Después analizan las diversas funciones que han de desarrollar y las relaciones que el director de personal ha de mantener con la *Civil Service Commission*, con *The Treasury Board* y con las asociaciones profesionales y municipales.

*Formación y perfeccionamiento de los dirigentes*, por ROGER LAMBERT. «Chefs». (Noviembre, 1960, núm. 11.)

La formación de los dirigentes tiene cada día mayor trascendencia para

el éxito de las empresas públicas y privadas. Se utilizan diversos procedimientos de formación; unos se desarrollan en la empresa donde el dirigente presta sus servicios—comités, conferencias, rotación, cursos etc.—, y otros en instituciones especiales de formación. Tanto las empresas como los propios empleados se muestran partidarios de los primeros.

Para preparar los programas de formación es necesario distinguir los distintos niveles de dirección.

En los programas de formación tiene gran importancia el factor psicológico, que logra resultados muy estimables en los seminarios formativos porque los dirigentes aislados de sus problemas ordinarios cambian impresiones y meditan sobre los problemas fundamentales de su actuación diaria.

*Trabajo y pensamiento*, por JEAN CHARLEMAINE. «Chefs». (Núm. 11, noviembre, 1960.)

Plantea este trabajo la necesidad que tiene la empresa del trabajo intelectual, sin el cual no podría progresar ni adaptarse a las cambiantes circunstancias impuestas por el progreso. A continuación expone los problemas que este tipo de actividades plantea a la empresa: medida del trabajo intelectual, contenido de este trabajo en la empresa moderna, etc.

Es difícil medir el trabajo intelectual, fijar tiempos *standard* para la redacción de un informe delicado o de una resolución, prever los tiempos de reflexión y, en consecuencia, establecer sistemas racionales de remuneración sobre el rendimiento.

*La mentalidad del funcionario de carrera*, por FRITZ MORSTEIN MARX. «Public Administration Review». (Summer, 1960. Vol. XX, núm. 3.)

En la Administración pública coexisten dos estructuras diferentes: la Política y la Administración. El político actúa como representante de la Comunidad y determina los fines específicos de la actuación de la Administración pública; el funcionario de carrera suministra la competencia básica.

La situación del funcionario, con respecto al político, engendra en aquél una mentalidad especial que se caracteriza en muchos casos por la inflexibilidad, el esquematismo, el tecnicismo y especialización. El funcionario de carrera debe tener sumisión y responsabilidad, no cayendo en el servilismo ante el poder político y manteniéndose íntegro para constituir un soporte eficiente de los representantes del pueblo.

*Un sistema práctico para realizar exámenes*, por DOROTHY ADKINS WOOD. «Public Personnel Review». (Julio, 1960.)

Los sistemas de exámenes que se han de utilizar en la Administración pública han de ser prácticos; este término exige: que no requieran cambios presupuestarios, que no aumenten los gastos, que no exija muchos especialistas ni datos estadísticos complicados.

El sistema de exámenes debe encaminarse a descubrir la personalidad del individuo, aptitudes, educación y experiencia. Un método muy eficaz es la entrevista.

Es necesario investigar las fuentes de aspirantes más importantes.

*El personal y la elaboración automática de datos*, por MAURICE F. ROYNE. «Public Personnel Review». (Octubre, 1960.)

La elaboración automática de datos requiere una organización especial que centralice una serie de operaciones antes dispersas, y para realizar estas actividades requiere un personal experto en el manejo de las máquinas y en el planeamiento de un trabajo: nace así una verdadera profesión. La V. S. Civil Service Commission ha clasificado este personal en cinco tipos de puestos: administrador, programador, operador y analista. La continua evolución de los sistemas requiere una actividad formativa interna para mantener al día al personal.

*Reconsideración de las relaciones humanas*, por EDWIN E. GHISELLI. «Public Personnel Review». (Julio, 1960.)

Un gran número de estudios se ha ocupado de la moral de trabajo, de la satisfacción de los empleados, etc., han analizado los medios para elevar esta satisfacción y han investigado las consecuencias sobre la producción de la moral elevada y del estado de satisfacción.

Ahora bien, estas consideraciones son válidas para los grupos humanos, pero no para los individuos en particular.

Los programas de entrenamiento de relaciones humanas deben ser completos, formar a los superiores y a los inferiores. Tienen una gran trascendencia porque la mayor o menor productividad de las organizaciones depende mucho más del empleo total de las fuentes de energía humanas a través de las relaciones humanas, que de un adecuado sistema de selección o de formación.

*La motivación de los actos administrativos*, por GIUSEPPE PIFFERI. «Il Corriere Amministrativo.» (Año XVI, número 20, págs. 11781-86; octubre, 1960.)

La motivación es uno de los elementos esenciales para la validez de los actos administrativos. La motivación es un requisito sustancial y no formal, porque la causa no consta independientemente de la motivación.

La doctrina admite la obligatoriedad de la motivación, aunque hay voces autorizadas que opinan que no es elemento obligatorio (ZANOBINI, ALEXI).

La Jurisprudencia adopta una posición más clara negando la generalidad de esta obligación y exigiendo la motivación para los actos que restringen la esfera jurídica de los particulares que resuelven después de un expediente contradictorio, que revocan actos precedentes, que son informes irrecurrentes, etc.