

# LA «TENNESSEE VALLEY AUTHORITY»

338.984 : 353(73)

Por PEDRO DE MIGUEL GARCIA

*Sumario:* I. La «Tennessee Valley Authority»: Antecedentes y realizaciones.—II. La «TVA Act» y su significado.—III. La organización actual de la TVA.

## I. La «Tennessee Valley Authority». Antecedentes y realizaciones

**L**A zona de influencia de la «Tennessee Valley Authority» (TVA) viene determinada por la cuenca del río Tennessee—el quinto entre los más caudalosos de los Estados Unidos—y sus afluentes el French Broad, el Holston, el Hiwassee, el Little Tennessee y el Clinch, que ocupan en conjunto una superficie de 92.000 millas cuadradas, comprensiva de todo el territorio del estado de Tennessee y parte de los de Kentucky, Virginia, North Carolina, Georgia, Alabama y Mississippi, en la que habita actualmente una población de cerca de siete millones de habitantes.

Descubiertas estas tierras por Hernández de Soto en 1540, fueron durante siglo y medio dominio indiscutible de las tribus

indias. A principio de 1700 hacen su aparición los primeros franceses, traficantes en pieles, y hasta 1763, fecha en que tiene lugar la colonización anglosajona, el territorio es escenario de las luchas entre franceses e ingleses por su control. A partir de ese momento, el río Tennessee empieza a adquirir importancia por su tráfico fluvial, en especial tras la aplicación de la máquina de vapor a la navegación—el primer buque de vapor que llegó a «Muscle Shoals» (Alabama) fue en 1821—, lo que dio origen al establecimiento de los primeros núcleos de población de importancia.

El valle del Tennessee va íntimamente unido a un importante programa (el «New Deal») y a una fecha (1933). Sin embargo, con anterioridad a dicho año, ya fueron intentadas y realizadas importantes obras de mejora del río. En 1824, John Calhoun, secretario de Guerra, propuso, en un informe dirigido al presidente Monroe, la ejecución de determinadas obras en «Muscle Shoals». Más tarde, en 1852, el Congreso efectuó una inversión de 50.000 dólares para remover los obstáculos del río entre Knoxville y Kelly's Ferry. En 1875, el Gobierno inicia la construcción de un canal entre «Muscle Shoals» y el «Elk River Shoals», que se termina quince años más tarde. En 1913, 1918 y 1925 se lleva a cabo por compañías privadas y el Ejército la construcción de importantes embalses, que aseguran la regularización de las corrientes y la navegación fluvial. En la década de 1920 tuvo lugar un ambicioso proyecto, que incluía la construcción de 200 embalses, 150 centrales eléctricas y una red de navegación de 1.900 millas, contando para su financiación con la ayuda de los estados, ciudades y corporaciones privadas, pero la falta de dicha financiación hizo fracasar el proyecto.

Un siglo de esfuerzos aislados sólo había conseguido establecer algunas centrales hidroeléctricas y asegurar la navegación en algunos tramos del río (257 millas desde el río Ohio a Florence tenían una profundidad de cuatro pies; 207 millas desde Florence a Chattanooga, dos pies, y 184 millas desde Chattanooga a Knoxville, pie y medio). Se hacía necesaria, pues, la coordinación racional de todas las actividades en un amplio programa federal. El «New Deal» del presidente Roosevelt sería quien habría de dar consistencia al viejo proyecto. En mayo

de 1933 el Congreso vota la «TVA Act», por la que se establece la «Tennessee Valley Authority», uno de los pocos organismos hoy supervivientes (junto a la «Federal Deposit Insurance Corporation», la «Farm Credit Administration» y el «U. S. Employment Service») de los creados en los célebres «first hundred days».

En junio de aquel año tuvo lugar, en las habitaciones de un modesto hotel de Washington, la primera reunión de la Junta de Dirección, integrada por A. E. Morgan, Harcourt A. Morgan y David E. Lilienthal.

Las primeras obras infraestructurales fueron encaminadas a asegurar el control de las crecidas, al fomento de la navegación y la obtención de energía eléctrica. Simultáneamente se emprendió un amplio programa de mejora del suelo con dos objetivos fundamentales: control de la erosión y desarrollo de la producción de fosfatos. La TVA hubo de vencer, sin embargo, los primeros años, numerosos obstáculos, tanto externos como internos. (En 1936 el Tribunal Supremo, en el caso «Ashwander» llegó a declarar anticonstitucional la venta de energía eléctrica del embalse Wilson. El presidente Roosevelt sustituyó a A. E. Morgan con motivo de determinadas diferencias con otros miembros de la Junta.)

La segunda guerra mundial fue un factor determinante en los destinos de la TVA. Sus recursos y organización fueron puestos al servicio de la defensa nacional. Las colinas del este de Tennessee sirvieron de base para la instalación de un vasto y secreto proyecto. Se incrementó extraordinariamente la producción de amoníaco, aluminio, fósforo, caucho sintético, energía eléctrica y los más variados materiales de guerra, desde buques y aviones hasta mapas militares del territorio enemigo obtenidos mediante fotografías aéreas. Solamente la producción de energía eléctrica obtenida por el aprovechamiento de los embalses del río subió de 2.000 millones de kWh en 1939 a 12.000 millones en 1945, destinándose el 75 por 100 de la misma para fines bélicos. Terminada la guerra, fue revelado el secreto de Oak Ridge: se había instalado una planta de energía nuclear y producido las primeras bombas atómicas.

La aplicación de la producción para fines pacíficos contribuyó poderosamente al desarrollo de la región. Cuatro de cada

cinco agricultores dispusieron de energía eléctrica en 1950, frente a uno de cada cuatro en 1945 y uno de cada 28 en 1933.

En 1949 el Congreso aprobó los gastos necesarios para la construcción de la primera de una larga serie de modernas plantas de energía termoeléctrica. El tráfico fluvial se duplicó en cinco años, contribuyendo aún más al rápido desarrollo industrial. Se establecieron nuevos centros de población al mismo tiempo que se ampliaban los antiguos y se atendían los aspectos culturales y recreativos.

La guerra de Corea exigirá más tarde una notable expansión del programa de defensa atómica, correspondiendo a la TVA la aportación de la energía eléctrica necesaria para tales fines. En 1955 se construyó la «Kingston Steam Plant», la mayor instalación del mundo para la producción de energía termoeléctrica, y cuyo destino, principalmente, era el suministro de energía a la «Atomic Energy Commission». El desarrollo de esta nueva fuente de energía eléctrica elevó la producción en 1960 a 60.000 millones de kWh anuales. En dicha fecha el tráfico fluvial superó la cifra de 12 millones de toneladas.

La década de los sesenta, una vez que la renta per cápita había pasado del 50 al 70 por 100 del nivel nacional, supone una nueva orientación de las actividades de la TVA, como consecuencia de la aparición de una sociedad urbana e industrial, relegándose a un segundo plano los primitivos problemas agrícolas. En 1963, el presidente Kennedy aprobó un proyecto por el que se encomendaba a la TVA la realización de la zona de recreo conocida con el nombre de «Land Between the Lakes», siguiéndole otros programas, como el de la utilización del «Melton Hil Reservoir», la «Operation Townlift» y la planta experimental en «Johnson City». En 1968, la producción de energía eléctrica excedía los 90.000 millones de kWh, y su consumo se había incrementado 150 veces con relación al de 1933; el tráfico fluvial sobrepasaba los 21 millones de toneladas y la industria daba trabajo a una mano de obra cuatro veces superior a la de 1933.

En la actualidad, todas estas cifras continúan superándose a un ritmo cada vez más acelerado, como se aprecia en el últi-

mo informe remitido por la Junta de directores de la TVA al presidente y Congreso de los Estados Unidos el 31 de diciembre de 1971.

Sus 33 grandes pantanos han convertido al Tennessee, posiblemente, en el río mejor aprovechado del mundo, dado que se han puesto fin a las inundaciones que tradicionalmente venían devastando la región, se ha creado una potentísima red de centrales eléctricas (160 plantas proporcionan energía a seis millones de personas y a cerca de dos millones y medio de hogares y granjas) y se ha logrado un canal continuo de 630 millas, por donde se efectúa un transporte fluvial, mediante el sistema de esclusas, altamente económico (el ahorro obtenido en 1970 por este medio de transporte ha sido estimado en 51 millones de dólares).

Entre los programas más importantes llevados a cabo por la TVA figura el de la investigación y desarrollo de fertilizantes y productos químicos. El «National Fertilizer Development Center» (NFDC) fue creado con este fin en «Muscle Shoals» (Alabama) por la TVA como parte de la misma. En colaboración con las universidades estatales e industrias privadas, ha desarrollado un amplio programa de actividades en los terrenos de la investigación, producción y educación, de suerte que la mayoría de los fertilizantes usados hoy día en el país están basados en procesos elaborados por la TVA. La producción agrícola estadounidense se ha elevado en un 36 por 100 en los últimos veinticinco años, estimándose que el 45 por 100 de dicho aumento se debe al uso de dichos fertilizantes. La experiencia del Centro en este campo sirvió para que la «Agency for International Development» (AID) y otras organizaciones internacionales le encargaran importantes programas, así como la asistencia técnica a países subdesarrollados.

Por lo que se refiere a los recursos forestales, durante más de treinta años, la TVA, en colaboración con organismos estatales, industrias privadas y particulares, ha trabajado denodadamente en la defensa contra el fuego, plagas y erosión de la importante reserva forestal que cubre la mitad del valle, consiguiéndose importantes resultados, tanto en su protección y defensa como en su aprovechamiento, para fines lucrativos y de recreo.

El ingente despliegue de la explotación de todos estos recursos naturales exigen de forma paralela un esfuerzo considerable en la protección del medio ambiente y mejora de la calidad de la vida. Ya en 1936 la TVA comenzó un programa para la vigilancia de la pureza de las aguas, con el fin de ayudar a los gobiernos estatales a aplicar medidas contra su contaminación. Actualmente colabora de forma estrecha con el Estado Federal y los diferentes estados y entidades locales, y en particular con la «Environmental Protection Agency», consiguiéndose importantes resultados en el mantenimiento de la pureza de las aguas, el suelo y el aire. Las 10.000 millas de ribera (longitud superior a la de las costas del país en el Atlántico, Pacífico y golfo de Méjico juntos) y los 600.000 acres de superficie de agua ofrecen inmejorables condiciones para el desarrollo de un vasto programa recreativo y cultural que incluye el fomento en toda clase de deportes y cursos sobre la naturaleza y la vida al aire libre, llevados a cabo por organismos como el «Conservation Education Center» (CEE). «Land Between the Lakes» es el ejemplo más característico. La zona ocupa una extensión de 40 millas de largo, situada entre los lagos Kentucky y Barkley. Según el informe anual de 1971, el número de visitantes durante el citado año sobrepasó la cifra del millón y medio.

El quehacer de la TVA, como puso de relieve hace unos años el presidente Kennedy, en su discurso conmemorativo de la celebración del XXX aniversario del organismo, nunca estará acabado, existiendo siempre nuevas fronteras que conquistar. «En la mente de los hombres de todo el mundo—añadió el presidente—las iniciales TVA significan progreso.»

## II. La «TVA Act» y su significado

La «TVA Act», aprobada por el Congreso el 18 de mayo de 1933, consta de 31 secciones, y sólo en dos ocasiones—en 1940 y en 1959—ha sido objeto de reformas sustanciales.

La TVA queda configurada como una corporación del Gobierno Federal de carácter autónomo («independent corporate agency») para la consecución integral de los siguientes objetivos:

1. Control de las crecidas de las aguas del río Tennessee y sus afluentes.
2. Mejora de la navegación.
3. Producción y venta de energía eléctrica con las tarifas más bajas posibles.
4. Repoblación forestal.
5. Investigación de productos químicos y fertilizantes con fines industriales y agrícolas.
6. Promoción del bienestar económico-social de los habitantes de la región.
7. Servicio a los intereses de la defensa nacional.

Dado el elevado índice pluviométrico de la región (52 pulgadas al año), la irrigación artificial no figura entre sus fines, lo que no es obstáculo para que en determinados lugares y momentos los agricultores utilicen ocasionalmente para fines agrícolas y de forma gratuita el agua embalsada.

La Corporación, para el mejor cumplimiento de sus fines, está investida de amplísimas facultades, acorde con sus responsabilidades, como la de celebrar contratos, adquisición y venta de bienes, ejecución de obras, reclutamiento de personal con independencia de la «Civil Service Commission», autonomía del sistema contable, etc., quedando sometida a la inspección del auditor general de los Estados Unidos, el cual podrá fiscalizar sus operaciones cuantas veces lo estime oportuno, y, preceptivamente, al menos una vez al año. La emisión y venta de bonos y títulos de deuda pública tiene unos límites legales en cuanto a la cuantía, periodos de amortización e importe de los intereses; se especifica el destino del dinero procedente de dichos ingresos y se establece la obligación de emitir un informe económico anual.

Como organismo federal, y de acuerdo con el principio legal de exención impositiva entre los gobiernos, la TVA no paga impuestos a los gobiernos estatales y locales, entregando en su lugar el 5 por 100 de sus ingresos brutos procedentes de la venta de energía eléctrica producida en el año fiscal precedente, excluidos los ingresos por la venta de energía a los organismos federales. En 1972, la TVA entregó bajo este concepto una cantidad

superior a los 25 millones de dólares. El pago de dicha cantidad a los gobiernos estatales se realiza en un 50 por 100 de acuerdo con la inversión hecha en cada estado y en el 50 por 100 restante de conformidad con los ingresos obtenidos en cada uno de ellos. Los pagos hechos a los gobiernos locales son equivalentes a los que corresponderían con arreglo a los sistemas impositivos, siendo deducibles de la suma a abonar al Estado dentro del que se encuentran localizados.

El órgano que ostenta la titularidad de todos los poderes de la Corporación es la Junta de directores, integrada por tres miembros, uno de ellos con categoría de presidente, designados por el presidente de los Estados Unidos de acuerdo con el Senado, que se renuevan individualmente cada tres años, y cuya duración del mandato es de nueve años. Dicho Directorio es el responsable ante el presidente y el Congreso de los Estados Unidos del cumplimiento de los fines de la Corporación, y para ello goza de la totalidad de los poderes de aquélla.

Es particularmente interesante observar la simpleza del esquema organizativo de la TVA. La ley de su creación, lejos de establecer un complejo mecanismo administrativo, solamente prevé el citado Directorio como órgano activo, haciendo una rápida referencia a sus incompatibilidades y sueldos y asignándole todos los poderes y responsabilidades.

Posiblemente, el aspecto más destacable de la ley, y al que se debe, sin duda, la parte inicial del éxito obtenido por la TVA, ha sido el acierto en considerar de forma unitaria tanto la variada problemática de la vasta región como la organización que debía llevar a cabo la ejecución del programa. Aquello ha permitido el aprovechamiento íntegro y racional de todos los recursos; esto último ha facilitado la coordinación de esfuerzos en una acción política única, orillando el tradicional escollo que el feudalismo administrativo había ofrecido siempre a la realización de los planes.

Se evitó con el mayor cuidado que cualesquiera de las actividades que constituían el programa pudieran ser consideradas como un fin en sí mismas, pues todas ellas debían estar orientadas y supeditadas a un resultado total: el desarrollo integral de la región. Para ello se ideó un sistema organizativo que, huyendo



de la dependencia de una Administración como la de Washington, excesivamente burocratizada y de competencias compartimentalizadas, reuniera en sus manos la totalidad de los medios para el cumplimiento racional de las diferentes tareas.

El ensayo de desarrollo regional sobre dichas bases era una experiencia nueva en los Estados Unidos y se imponía ante la ineficacia de las fórmulas anteriores, como en el caso de la cuenca del río Missouri, establecidas sobre comisiones interadministrativas. La Comisión Hoover criticó duramente dicha solución organizativa al poner de relieve los inconvenientes que supone el fijar la responsabilidad de cada uno de los miembros ante diferentes y separados departamentos federales, en perjuicio de la consideración de la cuenca como una unidad para una administración coordinada.

Pero el éxito de un plan no estriba únicamente en su preparación; tanta importancia como aquélla, si no más, tiene su ejecución. A la TVA le fueron encomendadas ambas misiones: la planificación y la acción. Precisamente la elección de uno o ambos objetivos fue causa del desacuerdo interno que tuvo lugar el primer año. Sin embargo, las palabras de Roosevelt en el Mensaje al Congreso en 1933, sancionadas por la propia ley, no dejaban lugar a dudas: «Esta Corporación deberá también ser investida de los poderes necesarios para llevar a cabo estos planes.» El destino de la TVA no era el de ser una «oficina planificadora» en el que su responsabilidad se limitara a la elaboración de los planes, sino el de desarrollar un valle, fundiéndose en una responsabilidad única la planificación y la acción, con la particularidad de que ésta debería realizarse respetando la libertad de la iniciativa privada. Con excepción de los supuestos de la utilización de la expropiación forzosa para la realización de las grandes obras públicas y la facultad de negarse a vender energía eléctrica, la planificación de la TVA no tenía el carácter de obligatoria.

Pues bien, en la ejecución de esta planificación indicativa, la TVA demostró una vez más su acierto. Convencidos de las ventajas de la descentralización—la propia corporación era el fruto de una acción descentralizadora federal— y del protagonismo del hombre, sus dirigentes implicaron directamente a las entida-

des públicas y particulares en la realización de los más variados programas. En todos los distritos del Valle se formaron asociaciones para el mejoramiento de los cultivos, formadas y administradas enteramente por los agricultores, muchas de las cuales se convirtieron posteriormente en cooperativas agrícolas. Todas las zonas de recreo de las 10.000 millas de riberas de los lagos serían administradas directamente por los Estados, distritos o empresas privadas. Las oficinas gubernamentales de los Estados y entidades locales del valle se han transformado en asociaciones activas y responsables de la TVA, desvaneciéndose el temor de los años treinta que predecía su aniquilamiento. En su discurso a la nación de 1953, el presidente Eisenhower dijo: «El mejor programa para los recursos naturales de Estados Unidos no resultará de la exclusiva dependencia de la burocracia federal. Implicará una asociación de los Estados y comunidades locales, ciudadanos privados y el Gobierno federal, que trabajarán conjuntamente.»

La TVA, así contemplada, es un magnífico ejemplo de articulación entre los particulares y los Gobiernos estatales, locales y federal de la Sociedad y el Poder en última instancia, que se ha llevado a cabo no por medio de vacíos principios abstractos, sino por el de la contratación y toda clase de medidas estimulantes y persuasivas que han contribuido poderosamente a descentralizar la realización de las tareas, han implicado a dichas entidades y particulares en el quehacer común aprovechando sus energías y han asegurado la continuación de la obra una vez que la ayuda federal disminuía o se retiraba.

La descentralización se ha usado así como un antídoto para el control remoto y ausente de los órganos centrales y como un instrumento para la potenciación de la personalidad humana del individuo. La TVA había descubierto las ventajas del binomio «autoridad centralizada-administración descentralizada».

Esta faceta descentralizadora y democrática de los métodos empleados por la TVA tiene enorme importancia para valorar en su justa medida el alcance exacto del paradigmático intervencionismo del «New Deal». El propio presidente Roosevelt diría en un mensaje al Congreso en junio de 1937: «Pero no es prudente dirigir todo desde Washington.»

En resumen, pues, la idea de la «TVA Act», parafraseando a David E. Lilienthal ha sido:

1.º El establecimiento de un organismo federal autónomo, con facultad para tomar sus decisiones administrativas dentro de la región, sin los rígidos corsés legales de los tradicionales sistemas administrativos que ocupan la atención de los gestores más en problemas formales que en los resultados de la empresa. Cuando en 1942 el Congreso fijó por ley los gastos máximos para viajes, las dificultades ocasionadas exigieron inmediatamente la derogación de la medida.

2.º La atribución a dicho organismo de la responsabilidad en el desarrollo de los recursos, considerados como un todo unitario, sin que aquélla se haga efectiva de forma separada ante los distintos departamentos y oficinas federales de Washington. Los recursos del agua no serán manejados por un Ministerio separadamente del suelo o de los bosques ni la industria del transporte o la electricidad.

3.º Una política, fijada por la ley, de cooperación del organismo con particulares e instituciones estatales y locales dejándose sin determinar la manera en que aquélla había de llevarse a cabo.

El regionalismo de la TVA, y esto es importante que sea destacado, no ha sido político, sino económico, no ha consistido en la unión de siete Estados para buscar privilegios que les distinguieran de los demás, sino una idea federal para conservar y explotar los recursos naturales que existían en dicho territorio «de conformidad con amplios objetivos y políticas nacionales» en una armonización de los intereses regionales con el nacional. La solución dada al pago de impuestos por la TVA a los Estados y entidades locales es un magnífico ejemplo en este sentido. El regionalismo de la TVA ha implicado, pues, un fortalecimiento y no una división de la nación.

### III. La organización actual de la TVA

Como ya se ha indicado anteriormente, la «TVA Act» sólo prevé desde el punto de vista organizativo la existencia de un órgano —el directorio— al que le asigna de forma global todas las funciones. La organización interna de la TVA es una potestad doméstica de la citada Junta de Directores, a la que corresponde también, con independencia de la «Civil Service Commission», el reclutamiento, selección, clasificación y promoción del personal a su servicio, cuyos efectivos exceden actualmente la cifra de 25.000.

La organización actual de la TVA fue aprobada el 12 de noviembre de 1970 por la Junta de Directores. Consta de los siguientes órganos.

La *Junta de Directores* ostenta todos los poderes de la Corporación. Establece la política general y programas, revisando y aprobando su actuación y resultados; aprueba los proyectos de mayor importancia, así como el presupuesto anual y determina la organización básica mediante la cual habrán de ser ejecutados los programas y normas.

El *consejo general* asesora a la Junta en materias legales y directamente o mediante un delegado, actúa como secretario de la corporación.

El *administrador general* es el principal funcionario administrativo de la TVA. Sirve de unión entre la Junta y las oficinas y divisiones en la gestión de los asuntos que le conciernen a aquélla, respondiendo ante la misma de la coordinación en la ejecución de sus programas, normas y decisiones. Lleva a la Junta los asuntos que requieren su estudio o aprobación y la asiste en la presentación del presupuesto ante el Office of Management and Budget y el Congreso. Interpreta las instrucciones de la Junta para las oficinas y divisiones y revisa y aprueba los métodos gerenciales proponiendo a la Junta las reformas básicas de la organización.

El administrador general dispone de una oficina en la que se integran los servicios y personal adecuado para llevar a cabo la realización de sus funciones.

La *División de Asuntos Jurídicos* tiene a su cargo la defensa en juicio, procedimientos legales, resolución de recursos y todos aquellos problemas de carácter legal referentes a las actividades de la TVA; le incumbe igualmente la asesoría jurídica de la corporación, así como la elaboración de cuantos documentos afecten a las relaciones jurídicas de la misma.

La *División de Personal* formula, recomienda y aplica las normas relativas a la administración de personal, cuya gestión le corresponde en todas sus facetas: reclutamiento, selección, clasificación, perfeccionamiento, información, organización y negociaciones con los representantes de los empleados.

La *División Financiera* es competente en los asuntos relativos a la contabilidad, intervención y manejo de fondos, determina los sistemas de contabilidad y control interno y asesora en dichas materias.

La *División de Compras* se ocupa de lo referente a adquisición, transferencia y disposición de equipos, materiales, suministros y servicios, excepto los de personal, al mismo tiempo que da instrucciones y asesora en dichos asuntos.

La *División de Servicios y Patrimonio* desempeña las mismas funciones de la división anterior en lo relativo a propiedades y provisión de servicios de transporte, de computadoras y otros servicios de oficina.

La *División de Zonas de Conservación Hidráulica* desarrolla, recomienda y lleva a cabo las normas y actividades relativas a los intereses de la TVA en el desarrollo de los aspectos recreativos, administra las tierras no encomendadas a otras divisiones, vigila y conserva los recursos fluviales, establece la ordenación y servicios de obras del territorio, coordina las medidas de defensa de carácter civil y atiende otros aspectos como la provisión de viviendas a los empleados y la información a los visitantes.

La *Zona entre Lagos* realiza los planes y actividades para la conservación y el desarrollo de los recursos naturales, recreativos y educacionales de un área —«Land Between the Lakes»— de 170.000 acres.

La *Oficina de Proyectos Técnicos y Construcción* participa en la planificación y realiza mediante sus servicios de arquitectura, ingeniería y construcción los proyectos y obras de estructura

dentro del programa de la TVA, de acuerdo con las divisiones y oficinas competentes en dichas obras.

La *Oficina de Energía Eléctrica* desarrolla, recomienda y valora los objetivos, planes, normas de actuación y programas, así como su realización una vez aprobados, relativos a la generación, transmisión y utilización de la energía eléctrica; proyecta las necesidades futuras y los medios y formas de alcanzar aquéllas y coopera con otros organismos de la TVA para llevar a cabo los variados programas de actividades energéticas.

La *Oficina de Desarrollo Agrario y Químico* formula, recomienda y realiza los planes, normas de actuación y programas para la investigación y desarrollo de nuevos fertilizantes y el proceso para su producción, así como de productos químicos necesarios para la defensa nacional.

La *Oficina de Sanidad y Medio Ambiente* se ocupa de la sanidad y seguridad del personal afectado por las actividades de la TVA, la conservación de los recursos naturales de la región y la cooperación con organismos dedicados a la sanidad, seguridad y medio ambiente.

La *Oficina de Desarrollo de la Zona de Influencia* gestiona los intereses de la TVA para obtener el máximo progreso económico en dicha área y colabora con organismos federales, Gobiernos locales y organizaciones privadas en la planificación y ejecución de programas concretos.

La *División de Desarrollo de Bosques, Pesca y Vida Natural* es competente en la investigación y desarrollo de los programas referentes a dichas materias con objeto de alcanzar la máxima producción y contribuir a la economía de la región y a la protección del medio ambiente. Colabora con cuantas organizaciones públicas o privadas tiendan al desarrollo de estos recursos.

La *División de Planificación del Control Hidráulico* estudia, recomienda y lleva a cabo los planes, normas y programas para el control y regulación de las crecidas y sus problemas, cooperando con cuantas organizaciones se ocupan en proyectos de planificación de recursos hidráulicos con el objetivo primordial del total desarrollo de las economías locales.

La *División de Desarrollo de la Navegación y Estudios Regionales* tiene competencia en el estudio, recomendaciones y ejecu-

ción de los planes, normas y programas para el desarrollo técnico de la navegación en la cuenca del río con el fin exclusivo del desarrollo de la región.

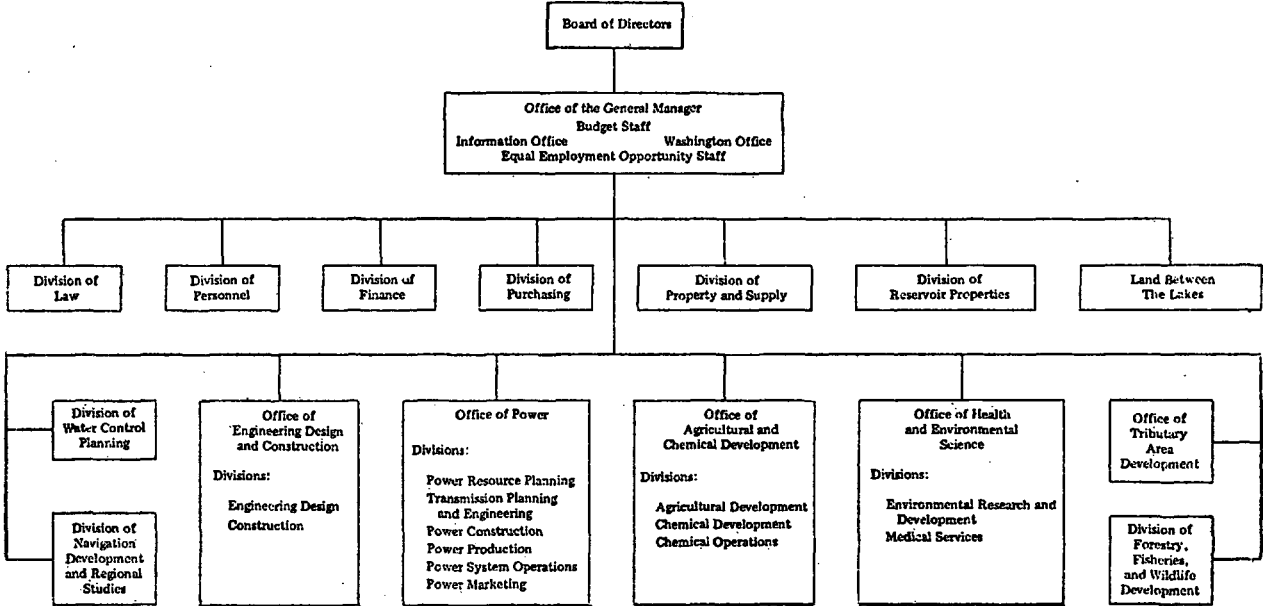
La estructura organizativa de la TVA se asienta, como queda visto, sobre dos tipos distintos de unidades: las «instrumentales», que tienen por misión la realización de funciones de apoyo o internas, tales como gestión de personal, asuntos jurídicos, cuestiones financieras, compras, servicios y patrimonio y proyectos, y las «operativas», que llevan a cabo las diferentes funciones sustantivas encomendadas a la corporación, tales como la producción de energía eléctrica, sanidad y medio ambiente, navegación, desarrollo agrario y químico, actividades recreativas y culturales, explotación y conservación de bosques, pesca y vida natural, etc. Característica común a todas las unidades operativas es su colaboración estrecha con los diferentes organismos públicos y privados que realicen actividades análogas a las que ellas tienen encomendadas.

Todas las unidades administrativas, tanto instrumentales como operativas, dependen directamente de la Junta de Directores y son coordinadas por el administrador general, auténtico órgano de enlace entre aquéllas y ésta.

Este esquema organizativo está totalmente en la misma línea de la ley constitutiva de la corporación. Se asienta sobre el principio de unidad de acción, asegurado *a priori* por la propia concepción del directorio como órgano único con plenitud de poderes y responsabilidades y *a posteriori* por la coordinación realizada por el administrador general de todas las funciones encomendadas a los distintos órganos y su responsabilidad ante la Junta; persigue el desarrollo económico integral de la región como un todo unitario en el que los diferentes objetivos a conseguir se encuentran supeditados a un fin único y total, y en su ejecución implica directamente las instituciones públicas y privadas dentro de un marco descentralizador y democrático.

Sobre estos principios, la TVA está llevando a cabo con indudable éxito uno de los más vastos programas de desarrollo regional de todos los tiempos.

# ORGANIZATION OF THE TENNESSEE VALLEY AUTHORITY





*El presente trabajo es el fruto de una visita realizada a la «Tennessee Valley Authority» con motivo de una invitación hecha por el Gobierno norteamericano. En su elaboración han sido utilizadas, aparte de las conversaciones mantenidas con altos funcionarios del organismo, las siguientes fuentes:*

- CASE, H. L.: *Personnel Policy in a Public Agency: the TVA Experience*. New York; Harper & Bros., 1955. 171 p.
- CLAPP, G. R.: *The TVA: An Approach to the Development of a Region*. Chicago, Illinois; University of Chicago Press, 1955. 208 p.
- DROZE, W. H.: *High Dams and Slack Waters: TVA Rebuilds a River*. Baton Rouge; Louisiana State University Press, 1965. 174 p.
- DUFFUS, R. L.: *The Valley and Its People*. New York; Alfred A. Knopf, 1946. 167 p.
- GUNTHER, JOHN: *The Story of TVA*. New York; Harper & Bros., 1951. 32 p. Also in his *Inside USA*, Rev. ed., New York; Harper & Bros., 1951. 803-825 pp.
- HUBBARD, P. J.: *Origins of the TVA: the Muscle Shoals Controversy, 1920-1932*. Nashville, Tennessee; Vanderbilt University Press, 1961. 340 p.
- KING, JUDSON: *The Conservation Fight, from Theodore Roosevelt to the Tennessee Valley Authority*. Washington; Public Affairs Press, 1959. 316 p.
- KYLE, JOHN H.: *The Building of TVA, an Illustrated History*. Baton Rouge, Louisiana; State University Press, 1958. 162 p.
- LILIENTHAL, D. E.: *TVA: Democracy on the March*. 20th Anniversary ed. New York and London; Harper & Bros., 1953. 294 p.
- PRITCHETT, D. H.: *Tennessee Valley Authority: A Study in Public Administration*. Chapel Hill, North Carolina; University of North Carolina Press, 1943. 333 p.
- TENNESSEE VALLEY AUTHORITY: *TVA: the First Twenty Years; a Staff Report*. Edited by Roscoe C. Martin. University, Alabama; University of Alabama Press; Knoxville, Tennessee; University of Tennessee Press, 1956. 282 p.
- A Short History of the TVA (1933-1968)*. Library of Congress-Catalog núm. 64-60143.
- TVA Annual Report 1971*. Government Printing Office. Washington, D. C., 20402.
- TVA Today 1972*. Library of Congress. Catalog núm. 66-61.787.
- TVA Act de 18 de mayo de 1933*.

