



Subsecretaría  
de la Gestión Pública  
Secretaría General  
de la Gobernación

Gobierno de la Provincia  
de Buenos Aires

# CONCEPTOS DEL EX – PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, GENERAL JUAN DOMINGO PERÓN SOBRE LA GESTIÓN PÚBLICA

---

*Acerca de los deberes y obligaciones de los  
funcionarios gubernamentales*

---

*Discurso pronunciado en ocasión de una reunión con subsecretarios  
y altos funcionarios del gobierno nacional.*

2 de julio de 1952

---

Señores:

Yo les he pedido a los señores ministros que tuvieran la amabilidad de invitar a los altos funcionarios del Estado para tener la inmensa satisfacción de poder estrecharles personalmente la mano y conversar con ellos, aunque sea breves instantes, sobre nuestras preocupaciones comunes de gobierno, en la iniciación de este segundo período.

## **La relación entre concepción y ejecución**

Dentro de nuestra acción hay dos tareas que desarrollamos paralelamente: desde el gobierno, la concepción de los problemas; y en los ministerios, la realización y ejecución de esas soluciones. Por esa razón, señores, es importante que los que concebimos y los que ejecutan sintonicemos perfectamente bien la tarea común. En esta forma, a una concepción que puede ser más o menos buena se la completa y se la realiza con una ejecución inteligente.

## **El gobierno concibe centralizadamente y la organización estatal ejecuta descentralizadamente.**

La tarea de gobernar es fundamentalmente, la solución de los grandes problemas que el país tiene y que deben ser encarados y resueltos por el organismo estatal. Y ese organismo estatal, para mí, está formado en sus dos escalas fundamentales, por el gobierno, y por la organización del Estado. El gobierno concibe centralizadamente, y la organización Estatal lo realiza descentralizadamente. Esta es una tarea de orden orgánico muy fácil de concebir y un poco difícil de organizar si no se la estudia y organiza funcionalmente.

Por esta razón he querido, antes de iniciar esta tarea que para nosotros comenzará el 1º de enero de 1953 con el segundo plan quinquenal de gobierno, dedicar estos seis meses mientras realizamos el remanente del primer plan, cumpliendo la acción iniciada en 1947, para ir preparando el instrumento necesario con una profunda inteligencia para obtener una mejor realización, menos improvisada, que en el primer plan quinquenal y más racional.

El segundo plan quinquenal debe encarar y resolver todas esas realizaciones sin crear problemas *ad latere* a esa organización, como nos ocurrió en el primer plan quinquenal.

Por esa razón, he pedido a los señores ministros que tuvieran la amabilidad de invitar a los altos funcionarios del Estado y solamente a esos altos funcionarios del Estado como sus colaboradores directos, en la concepción y realización de las soluciones que surgen de los problemas mencionados.

## **La situación en 1946**

Señores: para presentar el panorama me voy a permitir hacer un poco de historia retrospectiva.

En 1946, cuando nos hicimos cargo del gobierno, el panorama que se me presentó a mí, un hombre acostumbrado a realizar trabajos orgánicos fue pavoroso.

**Llegaba de golpe a un gobierno sin ninguna planificación y sin ninguna organización.** Como digo, yo era un hombre racionalmente acostumbrado a encarar la solución mediante estudios previos, estudios bases, planes, etc., y se me presentó el terrible dilema de planificar por realizar.

Si hubiera planificado todavía estaría pensando que deberá hacerse en el primer plan quinquenal, aún después de haber terminado el primer gobierno. **Realizar sin planificar siempre resulta una tarea un poco irracional y hasta a veces anacrónica.** De manera de

que debemos encarar ese problema y resolver durante la marcha la organización, hacer la planificación y realizarla; tres tareas que difícilmente puedan combinarse, máxime cuando se tiene una falta total de organización. Por eso quiero presentarles el problema a los funcionarios.

En cuanto a organización, no puede nadie negar que nuestro pueblo estaba totalmente desorganizado. Las fuerzas naturales de la organización que todo pueblo debe obedecer a las actividades fundamentales, no se habían realizado en nuestro pueblo, sino alrededor de círculos o intereses que no es lo racional para la organización de una Nación y menos de un Pueblo.

El Estado estaba total y absolutamente desorganizado como consecuencia de haber mantenido una vieja organización que pudo haber respondido hace cien años pero que ahora ya no respondía a las necesidades del momento y menos en una época inminentemente técnica en la organización, en la administración, y en el gobierno.

Un gobierno total y absolutamente desorganizado había en esta casa. Y muchos de ustedes, que son viejos funcionarios lo saben: un presidente, un jefe de despacho que ponía el sello a los decretos, un secretario privado que contestaba las cartas a los amigos, unos edecanes, una Casa Militar para recibir a los amigos y un secretario político que repartían los puestos públicos.

## **Hubo que organizar el gobierno y después el estado**

Frente a ese problema se presentó, como previo a todo, organizar el gobierno; después organizar el Estado. Organizar el gobierno creando los elementos básicos, vale decir un ministerio técnico de gobierno, porque hoy no se concibe el Estado sin una organización científica para gobernar. Han pasado muchos años desde que se gobernaba un país como patrón de estancia. La República Argentina ya no puede ser gobernada así. Hay demasiadas cosas que atender y demasiado importantes, para que nosotros podamos gobernar discrecionalmente. **Este es un país que ya no se puede gobernar discrecionalmente: hay que gobernarlo organizadamente, si se lo quiere gobernar.** No hablemos de los ministerios que numerosísimos asuntos de diversa índole, muchos antagónicos, que debían resolverse dentro del diligenciamiento administrativo y de gobierno permanente.

## **No se puede gobernar lo inorgánico**

Lo único que yo entiendo que no se puede gobernar es lo inorgánico. Nadie puede gobernar lo inorgánico. Es necesario, antes de gobernar, de dirigir o de mandar, tener algo orgánico para hacer. En otras palabras, señores, tuve la sensación, al llegar al gobierno de que yo podría hacer cualquier cosa, menos gobernar y dirigir, si- no me ponía a trabajar de inmediato en la organización.

## **Hay una organización estructural y otra funcional**

La organización, según la entiendo yo, tiene dos fases distintas. Hay una organización que es de carácter estructural, y otra que es de carácter funcional. Es muy fácil tomar un gran papel, sentarse en un escritorio con todos los datos y hacer una cantidad de cuadros con sus nombres adentro; eso puede ser una organización ideal.

Pero no es una organización estructurada hasta tanto no se transporte a la organización del Estado, del gobierno y del pueblo, donde tampoco habrá organización mientras se trate solamente de una estructura orgánica: es necesario que ande eso.

Muchas veces, cuando me presentan un proyecto de organización, yo lo veo y digo: muy bonito. Me recuerda cuando me enseñaban fisiología en el colegio, cuando presentaban el

cuerpo humano y veíamos las tripas y todos los órganos pero eso no era un hombre. No andaba. Era muy lindo para verlo pero no funcionaba. **La organización que me interesa es el hombre caminando, comiendo y haciendo su trabajo. Lo mismo pasa con la organización institucional.** No es bastante ese lindo cuadro. No. Es mejor que no sea tan lindo y que ande, que ande en la realidad, con sus enfermedades, con sus pasiones y con todos los defectos y virtudes que los hombres llevan a la organización.

## **Comenzamos por organizar el gobierno**

Fue así, señores, que comenzamos por organizar el gobierno, creando un instrumento de planificación, uno de racionalización, uno de estadística. Es decir, señores, lo necesario para saber qué tenemos, cómo lo tenemos y después, cómo debemos actuar para realizar un trabajo. Todo eso se realizó en el gobierno.

Después, esa organización pasó por la Ley de Ministerios al Estado, y este comenzó a organizarse de la misma manera en cada institución, en cada departamento, como se había organizado el gobierno con sus organismos, etc.

Han pasado seis años y hoy tenemos una organización estructural buena. No la creo muy buena ni la creo excelente, pero yo me conformo con que esa organización sea buena, porque a menudo lo mejor es enemigo de lo bueno. Tengamos lo bueno.

También creo que también es estructuralmente buena; no lo es todavía, funcionalmente, sino regular. Vale decir, señores, en otras palabras, que hemos organizado estática y estructuralmente bien la administración pública y los órganos de gobierno, resolviendo así el problema cuantitativo de la organización, ahora es menester encarar el cualitativo.

## **El hombre trae sus pasiones, sus virtudes y sus defectos a la organización**

Esa organización estructural puede ser muy buena, pero cuando se le pone el hombre, cambia, haciéndose mejor o dejando de ser buena, porque el hombre trae sus pasiones, sus virtudes y sus defectos a esa organización.

En la organización pasa como en todos los demás problemas. No hay problema que no tenga solución. No se puede decir de los hombres. No todos los hombres tienen solución. Esa intervención del gobierno en la organización es la que perfecciona o anula las bondades de la organización estructural, que es la cuantitativa. Ahora es menester encarar la funcional, que es la cualitativa.

Por eso los he reunido este día para hablar no ya de la organización estructural, que está hecha, sino **encarecerles que nos ayudemos todos nosotros para encarar la tarea cualitativa de ir perfeccionando la administración y perfeccionando al hombre, porque eso ya no depende de la organización, sino que depende del hombre, depende del funcionario, del empleado, y aún del obrero que trabaja dentro de la administración.**

## **Legarle a la república una organización estatal que le permita decir que se administra y gobierna de la mejor manera**

El Segundo Plan Quinquenal habrá cumplido en este orden de ideas en lo orgánico, si nos permite afirmar en 1958 que, así como hoy, hemos terminado con lo estructural, en 1958 hemos terminado con lo funcional legándole a la República una organización estatal que le permita decir que se administra y gobierna de la mejor manera, por si sola, por si misma. Porque en nuestro país no debe darse el panorama lamentable de un país que se gobierna todavía en 1952, mediante la discrecionalidad política de los hombres, tan llenos de defectos, y tan llenos de pasiones, como también tan cargados algunas veces de virtudes.

Esto, señores, es fundamental para el Estado. Si nuestro movimiento político no dejara a la República la garantía de una administración cuantitativa y cualitativa capaz de gobernar, habría dejado de cumplir, quizá, su principal función de gobierno para la consolidación de las garantías que el país necesita de sus gobiernos. Por esa razón yo quiero hablar hoy de eso.

Nosotros, porque no somos personalistas, ni somos discrecionalistas en el gobierno, hemos comenzado por establecer una doctrina. Los discrecionalistas son siempre enemigos de las doctrinas. También los personalistas lo son porque su doctrina son ellos. **Cuando un hombre se desprende de su personalidad para crear una personalidad colectiva es porque no tiene intenciones ni individualistas ni discrecionalistas y menos aún personalistas.** Por esa razón, señores, nosotros adoptamos una doctrina; hemos querido orientar al país una dirección. Los hombres que hacen uso adecuado del racionalismo son siempre partidarios de este sector de la organización humana.

## **La doctrina es el punto de partida de organización de una colectividad**

Lo primero que la Nación debe tener es una doctrina. Nada se puede hacer con colectividades inorgánicas y la doctrina es el punto de partida de la organización de una colectividad. En el gobierno, la doctrina debe ser para nosotros el punto de partida para toda la organización. Cuando los hombres no están adoctrinados es mejor no juntarlos; nuestra tarea es una tarea de equipos.

La doctrina nacional puede ser discutida, pero debe ser aplicada porque algo tenemos que hacer. Discutirla para perfeccionarla, pero aplicarla, porque el que no aplica una doctrina que se ha creado para la Nación está procediendo en contra de la Nación. Una doctrina es indispensable para que todos sepamos qué es lo que tenemos que hacer, cualquiera sea el puesto que en suerte nos ha tocado desempeñar en la colectividad argentina.

## **Una doctrina nacional es fundamental en la nación, como fundamentales son el alma y el pensamiento de un hombre**

En esto, señores, una doctrina nacional es tan fundamental en el Estado, en la Nación, como fundamentales son el alma y el pensamiento en un hombre. ¿Adónde va un hombre que no tenga sentimientos ni pensamientos? ¿Y adónde iría una Nación que no tuviese un pensamiento y un sentimiento comunes?

Hay cosas en las cuales podemos estar diametralmente opuestos en la apreciación, pero hay sectores y factores de la nacionalidad con los cuales ningún argentino puede estar en contra.

La doctrina nacional se conforma alrededor de estos últimos, vale decir, de aquellos asuntos en que todos los argentinos debemos estar de acuerdo para el bien de la Nación.

Eso es lo que conforma el contenido fundamental de la Doctrina Nacional. Es así como vamos a dar a la Nación un alma colectiva que nos haga sentir y, quizá, que nos haga pensar de la misma manera. Eso en cuanto a la Nación.

## **El funcionario o empleado público es el ejecutor directo de esa doctrina por mandato implícito de la constitución y de la ciudadanía**

En cuanto al Estado, ese concepto se estrecha mucho más: no puede haber un funcionario de ninguna categoría ni un empleado destinado al servicio de la Nación que no piense estrechamente dentro de la doctrina nacional, porque él es el ejecutor directo de esa doctrina. En otro ciudadano de otra actividad quizá no sea tan pecaminoso que hiera a la

doctrina, o aún, que esté en contra del dictado de la doctrina, pero un funcionario o un empleado público que es el ejecutor directo por mandato implícito de la Constitución y de la ciudadanía, no puede estar fuera de eso.

Por esta razón, señores la doctrina no contiene minucias ni insignificancias, contiene lo fundamental de la Nación. Nosotros hemos cristalizado como doctrina nacional nuestras tres banderas, que no pueden arriarse por otro que no sea un traidor a la Patria.

La Justicia social, la Independencia económica y la Soberanía del Estado no pueden ser negadas por ningún argentino; y no solamente negadas ni discutidas, porque cuando se trata de la justicia, cuando se trata de la libertad y cuando se trata de la soberanía no puede haber discusión en contra de la Nación.

Esto, señores, que conforma una verdadera doctrina nacional, es lo que debemos llevar al alma de la Nación. Y nosotros, los agentes civiles de la Nación, somos los encargados de realizarlas. Nada hay más fundamentalmente importante que eso.

En esto, señores, establecida la doctrina nacional, nosotros tenemos una obligación permanente: es la de llevarla a todo el organismo estatal.

Convengamos que en este primer plan quinquenal, que nosotros hemos realizados con tanta hesitación por que era todo improvisado – donde resolvíamos un problema salían tres o cuatro como consecuencia de la improvisación –, no habíamos podido realizar una cosa terminada ni una planificación bien desenvuelta y bien realizada. Resolvíamos un problema y creábamos otro, como pasa siempre en la improvisación. Si hubiéramos querido planificar, quizá no hubiéramos podido realizar.

## **La realización está siempre por sobre la concepción**

Es esto, señores, hay que pensar que siempre la realización está por sobre la concepción. Hay que hacer las cosas mal o bien, pero hacerlas, decía Sarmiento; una gran verdad porque si no, estamos siempre en discursos y en veremos, y lo que enriquece al país y lo que engrandece a la Nación es lo que vamos colocando encima de ella, en último análisis. Esta tarea debíamos realizarla perentoriamente; se justifica que no hayamos planificado acabadamente.

## **El segundo plan quinquenal**

Pero, señores, es menester que en este Segundo Plan Quinquenal nosotros perfeccionemos sobre la misma marcha este aspecto. Para ello habrá una buena planificación, porque ahora hemos tenido tiempo de realizarla. Cada uno de los departamentos de Estado va a tener un plan perfectamente bien estudiado, con el planteo inicial en la solución de cada uno de los problemas y cada una de las realizaciones, donde se han contemplado todos los objetivos y factores, en forma de que la solución de uno no cree problemas subsidiarios.

Quizá la realización cueste menos trabajo, señores, y ese tiempo libre que nos dejará, así como antes los dedicábamos a la organización estructural, debemos dedicarlo ahora al aspecto colectivo de esa organización, porque de poco valdrá la organización sino hacemos del hombre que la compone un funcionario cada día más honrado y más capaz.

**Nuestra tarea no es solamente la de capacitar técnicamente a los funcionarios de Estado, sino también educarlos en una moral administrativa intachable.**

## **El gobierno no puede ser la acción burocrática del trámite: el gobierno tiene que ser algo más noble**

Esto es lo que quiero tratar en el último término: el trabajo que todos debemos realizar desde el gobierno del sector que nos corresponda. En primer lugar, debemos establecer qué

es el gobierno desde un punto de vista empírico, no teórico, porque se ha hablado mucho de estas cuestiones del Gobierno. El gobierno no puede ser la acción burocrática del trámite: el gobierno tiene que ser más noble.

Por eso es que el punto de partida nuestro es que hoy, con la organización estructural, tenemos el instrumento, pero tenemos un instrumento sin temple, sin brillo, quizá sin la forma adecuada para el trabajo que tenemos que realizar. Tomemos este instrumento en nuestras manos, y antes de emplearlo, démosle el temple que debe tener, formémosle ese temple, formémosle la capacidad, diríamos formal, para la realización; pulámosle todas sus aristas y estén seguros de que ahora, con ese instrumento vamos a realizar el mejor trabajo con el mínimo de esfuerzos y sacrificio.

Para eso, señores, que es tan fácil de decir, debemos emplear muchas, pero muchas de nuestras fatigas de estos años de trabajo. Es muy difícil formar hombres que uno los toma ya después de haber andado mucho por la vida y mucho por la administración. No es fácil. Más fácil es formar que corregir, que modificar y que formar de nuevo. Por eso la tarea nuestra tiene en ese aspecto una importancia fundamental, y yo les pido a todos los señores que piensen por sí, que reflexionen profundamente sobre la responsabilidad que pesa sobre nosotros, no solo como funcionarios sino como maestros de los que van a hacer después los funcionarios que nos reemplacen y que deben formarse dentro de esa administración que nosotros manejamos.

### **No hay que castigar al que se equivoca, sino al que no hace nada para no equivocarse**

El Estado tiene excelentes hombres dentro de sus funcionarios y de sus empleados. Tiene un material de primera clase. Ahora, es cuestión de irlo dignificando, levantando y, sobre todo, de darle poder a la iniciativa de estos hombres, no castigando al que se equivoca, que no es merecedor de un castigo de ninguna naturaleza, sino más bien haciéndolo con el que no hace nada para no equivocarse, que ese sí es el culpable, o eliminando sin consideración de la administración pública al que procede mal deliberadamente, que es el peor enemigo de la administración.

### **La administración pública es un lugar sumamente sensible en su equilibrio y buen nombre**

La administración pública es un lugar sumamente sensible en su equilibrio y en su buen nombre. Cuando hay un funcionario o empleado ladrón, no dicen que fulano de tal es un ladrón, sino que todos los empleados públicos son una punta de ladrones. Por eso no es suficiente con cuidar la propia conducta de los funcionarios, sino que hay que cuidar la de todos los que están a la orden de uno, porque esa reputación también nos toca a nosotros cuando se menoscaba en cualquiera de los escalones administrativos.

Por una deformación ya consuetudinaria en todos los gobiernos el funcionario público está siempre expuesto a que cada ciudadano vea en él a un hombre que delinque contra la administración y contra la ley. Todos los que manejamos algo de la cosa pública estamos expuestos a que nos digan que somos unos ladrones. Pero eso no importa; eso es culpa de los que han administrado y gobernado.

Nosotros tenemos quizá un exceso en la prudencia con que empleamos el gobierno y con qué administramos, un exceso de minuciosidad en la honradez administrativa, para ir borrando poco a poco ese concepto que, justificadamente en muchos casos, tiene el pueblo de sus funcionarios y de su gobierno. Somos nosotros los que hemos de honrarlo.

Muchas veces algunos amigos y funcionarios han venido hasta mi despacho y me han dicho: “Le agradezco, señor Presidente, el cargo que usted me ha asignado”; y yo le digo: “Vea, todavía no sé si tendrá que agradecermelo”. Porque nosotros decidimos que cada

funcionario o cada empleado lleva en su mochila el bastón del mariscal y hacemos que cualquiera de ellos en una oportunidad pueda sacar el bastón de mariscal para mostrarlo como emblema de su autoridad. Nosotros no hacemos más que eso. Lo demás lo hace el funcionario. Nosotros lo ponemos en la vidriera para que el pueblo lo vea; si es bueno, se va a llenar de honor y de predicamento y si es malo, se va a hundir toda su vida. Nosotros no hacemos nada por él, sólo le damos la oportunidad a que todos los ciudadanos tienen derecho. Cuando nosotros damos esa oportunidad, lo hacemos de buena fe, y a menudo también nos equivocamos de buena fe. Pero de los males que acarrearán esas equivocaciones participamos todos en una parte proporcional. Todos cargamos con el mal nombre del deshonesto, todos cargamos el mal nombre del incapaz.

En consecuencia, si esa responsabilidad la compartimos y distribuimos entre todos nosotros, todos tenemos la obligación de trabajar para que eso no se produzca dentro de la administración pública para cuidar no sólo el prestigio de la administración, sino el prestigio de cada uno de nosotros.

**Estar listos para dar cuenta de cualquiera de nuestros actos es lo fundamental, porque los gobernados tienen derecho a conocer el acto más insignificante de su gobierno.**

## **La educación y formación de nuestros funcionarios**

Por eso, en la educación y formación de nuestros funcionarios y empleados tenemos que tener, a la vez que la función de la administración y de gobierno, la función del maestro y del pretor que vigila permanentemente no sólo los actos de los empleados, sino también su conducta, que es la pauta de su procedimiento. En este sentido, somos un poco maestros y un poco padres; tenemos que ir formándolos. A menudo el farrago de cuestiones que nos envuelve en la función administrativa y de gobierno nos hace olvidar esa función de maestro.

Ocurre muchas veces que un empleado trae una nota mal hecha que la hizo Gutiérrez. Nosotros decimos que es un bárbaro y que la haga Pérez. No, no hay que proceder así. Hay que llamarlo a Gutiérrez, perder cinco minutos con él y decirle: "Vea, ha hecho mal esta nota; aquí debía decir tal cosa, hágala bien y tráigamela". Sólo se han perdido cinco minutos, pero se salva a un hombre que puede ser excelente si le enseñamos, y que se perderá irremisiblemente si lo rechazamos por no cumplir con nuestro deber de funcionarios. Pero cuando esa nota ha sido "exceso de capacidad", cuando se ve en la nota la mala intención, no hay más remedio que mandarlo al juez federal para que se entienda con él. Eso es fundamental.

**Un gobierno se desprestigia cuando anda con tapujos con los que proceden mal. No se lo desprestigia cuando se lo manda al juez federal para que la justicia le ajuste las cuentas a ese mal funcionario.** El que se equivoca bienvenido sea, si se equivoca sin mala intención. A ese debemos enseñarle. Al bandido hay que mandarlo a la cárcel.

## **La burocracia retardatriz que mata todas las inteligencias y todas las capacidades**

La función de gobierno, señores, es muy compleja. Tiene muchas tareas que a menudo se olvidan y que son fundamentales. Si uno ve y toma casos concretos, ya que los ejemplos aclaran, pueden llegar a conclusiones bien determinantes en muchos aspectos. **Una de las cosas, después de la deshonestidad, que más se queja la gente, es la burocracia que retarda los trámites en todos sus aspectos.**

¿A qué obedece eso?. En la administración pública, y esto se ve hasta en las instituciones militares, que son las que tienen disciplina y código, hay una burocracia retardatriz, muchas



veces por la ampulosidad, otras veces, por inercia que mata todas las inteligencias y todas las capacidades.

Hay algunos que tardan quince días en hacer un estudio y traen escrito un diccionario enciclopédico, cuando eso debería estar listo, en vez de en ocho tomos, en ocho páginas. El que no tienen capacidad de síntesis no puede ser funcionario ni empleado público.

## **Un espíritu de responsabilidad suficiente para resolver situaciones**

En cada funcionario y en cada empleado debe haber un espíritu de responsabilidad suficiente para resolver por sí los expedientes que llegan, porque si no se anulan todas las capacidades y todas las inteligencias.

Observan ustedes lo que pasa en una oficina pública: llega un expediente a Mesa de Entradas, con catorce sellos, con ocho números y veinte rúbricas. Lo recibe la Dirección General. El director general dice de qué se trata: "Señor, tal cosa. Muy bien, déle trámite". Pasa al segundo jefe, éste dice también de qué se trata: "Déle trámite. Pasa al auxiliar y éste dice de qué se trata y déle trámite y pasa a tal para que informe". Esto dura ocho días. El que informa tarda otros ocho días y después vuelve a hacerse la misma recorrida. Y ahora pasará a Técnica o Arquitectura. Allá va y vuelve la cadena: del jefe al segundo, de éste al auxiliar, y de éste a Juan Pérez, y éste que es el que hace trámites, es un pobre hombre que no sabe nada y que no puede resolver por sí porque es un empleado de la oficina. Finalmente se informa, y del informe pasan ocho años y se gastan ocho toneladas de papel y no se ha resuelto el problema y hay ochocientos afuera que están protestando contra los funcionarios.

## **Debemos matar el sentido burocrático**

Eso no es de una oficina, es de muchas oficinas. Hay que terminar con eso. Quien recibe el expediente debe pensar si lo puede resolver o no. Si lo puede resolver, que lo haga. "Firma Fulano de Tal", y toma la responsabilidad de la resolución, cualquiera sea su jerarquía. Si no lo puede resolver, va al jefe y le pregunta cómo se resuelve. Bien, firma el jefe y listo, sale. Y hasta por teléfono se hace si es necesario tomando los recaudos indispensables.

**Si nosotros no tomamos el sentido burocrático del "déle trámite", el "déle trámite", nos va a matar a todos.** Esa es la realidad. Por eso es que debemos tener 750.000 agentes públicos cuando podríamos resolver los asuntos con 250.000 o 300.000. Porque claro, cuando lo recibe el jefe, va al segundo jefe, después al auxiliar y después al escribiente, sería bastante con éste para hacer el trámite. ¿Para qué tengo esa gente delante?. Lo que pasa es que hay que tener menor número de funcionarios y empleados, pero pagarles mejor y que trabajen más, porque es lógico: a mayor pago corresponde mayor fatiga. Debemos tener el menor número de empleados y pagarles lo más posible, y exigirles que rindan en su trabajo, no solo en el trabajo material, sino también en cargar con la responsabilidad que él como funcionario o empleado público, tiene la obligación de cargar.

Hay pusilánimes que nunca se animan a resolver nada. Esos son rémoras en la rueda de la administración. Hacen más mal éstos que todos los "contras sumados".

## **Asegurar el futuro de la administración pública con la capacitación**

He querido presentar así el problema, descarnadamente, hasta con la terminología oficinesca, para hacer resaltar la necesidad de educar a nuestra gente. **En este segundo plan quinquenal, el ideal sería que cada funcionario público se convierta en un maestro para enseñarle a los demás lo que él sabe y para darle también el alma de los demás lo que él tiene de calificado en su propia alma, educarlo e instruirlo en la función.**

Si nosotros realizamos eso, quizá la República tenga mucho más que agradecernos que por todas las demás cosas que hemos hecho, porque nosotros estamos con nuestros actos propugnando el presente pero si formamos una administración de este tipo, incontaminable y capacitada, el país nos tendrá que agradecer siempre su marcha ordenada y orgánica a través del tiempo; aseguremos así el futuro de la administración pública.

Eso es lo trascendente: eso es lo importante. Cuando un jefe pasa por una oficina, sus empleados deberán decir, dentro de diez o de veinte años: "Este hombre era capaz y hacía bien. ¡Lo que me enseñó este hombre, que hombre capaz, que hombre correcto!". Eso es mucho más lindo y mucho más constructivo para un hombre que lo que pueda haber hecho en cuanto a las soluciones más o menos favorables que él dio a la administración y al gobierno.

## **Enseñar en la administración es la palabra de orden de nuestros días**

Enseñar en la administración es la palabra de orden de nuestros días. Porque francamente, tenemos una administración con muchos defectos que hay que corregir y modificar. Tenemos buena gente; pero también tenemos algunos de los otros. Hay que echarlos a los otros, hay que sacárselos de encima. Son una rémora en la oficina. Cuando reciben una directiva del director, la comentan jocosamente, y así están haciendo sabotaje dentro de la oficina sin que nadie se dé cuenta. Después dicen: "¡Fulano que gracioso!. Todo lo comenta en broma". A ése hay que darle un sillazo el primer día y sacarlo de la oficina.

Hay otro tipo de mal funcionamiento, que es el buen muchacho, jefe de una oficina. De él: "¡Qué bueno es Fulano!". Claro, en su oficina cada uno hace lo que quiere. ¿Cómo no va a ser bueno?. Sí algún empleado no puede venir, él le dice: "dame la tarjeta, que te la firma mañana". Y el mismo jefe se la firma al empleado. A propósito, hace pocos días firmé un decreto rebajando de categoría un jefe porque había hecho eso. Yo dije: "está bien, hay que rebajarle la categoría, y la próxima que haga sólo se va a ir por la cola".

## **Formar hombres que sepan enseñar con el ejemplo y que sepan afrontar la responsabilidad del acto público**

Hay de todo entre los hombres, pero los que nosotros tenemos que formar son hombres que sepan enseñar con el ejemplo. No hay jefe malo si el jefe es un hombre capacitado que enseña y aconseja a sus hombres. **La rigidez del servicio público exige eso: el sacrificio de imponer cuando es necesario imponerse e ir formando hombres de carácter, hombres que sepan afrontar la responsabilidad del acto público.** Satisfaciendo su propia conciencia, que es lo mejor que uno puede satisfacer, cuando obra en bien del servicio de la Nación. Todo eso no es tan fácil de formar. Presupone pensar seriamente en la educación e instrucción del subordinado que uno tiene en la oficina y en la Gestión Pública.

## **Una administración donde cada uno cumpla honradamente con su deber**

Señores: sería largo y redundante para ustedes, ya que son funcionarios hechos, que yo siguiera insistiendo sobre estas cosas; pero ustedes saben que esto es la verdad, y ustedes saben que lo que yo digo que hay que hacer es lo conveniente: Yo sé que ustedes comparten todo, porque tienen más experiencia que yo y saben más que yo de oficina, y yo estoy persuadido, absolutamente persuadido, de que ustedes van a ponerse con empeño a preparar su personal. Cuando ese instrumento esté formado y tenga el temple magnífico que le podamos dar nosotros, el trabajo público será una cosa agradable, linda, y

sacaremos de las oficinas todos esos problemas y sinsabores que los hombres no capacitados y con otros defectos traen a la oficina para complicar y amargar la vida en una administración que debería desenvolverse con toda fluidez y con toda tranquilidad, donde cada uno cumpla honradamente con su deber.

**En este aspecto yo no quiero abundar, pero si quiero decir como corolario de esto que la Gestión Pública no es solamente una tarea de concepción de los problemas y de realización de las soluciones, sino también una tarea de permanente persuasión de los hombres que uno tiene a sus órdenes.** El que se considere jefe de una repartición, el que se considere funcionario de la República, ha de ponerse en esa situación y ha de dignificarla en todos sus actos, dignificándose de esa manera así mismo sus proyecciones frente a la obligación y frente al país.

**Algunos dicen que a los funcionarios no se los prestigia. No, el funcionario se prestigia a sí mismo y a la administración la prestigiamos entre todos los funcionarios y entre todos la desprestigiamos.** Yo no puedo prestigiar a nadie. Cada uno se prestigia a sí mismo con sus procedimientos, con su capacidad y con su honradez. Se equivoca aquel que dice que no le dan el puesto que les corresponde a los funcionarios. Sí, al funcionario se le da el puesto que le corresponde. Yo lo único que puedo hacer es ponerlo dentro del presupuesto. Lo demás lo tiene que hacer él con sus conductas. Formemos hombres de acuerdo con estos principios y la República tendrá un organismo orgánico de administración y de gobierno que resistiría a todos los discrecionalismos que quieran entrar dentro del gobierno. Esta marcha es necesaria asegurarla por sí. **El Estado y la Nación deben marchar solos. Nosotros los gobernantes podemos indicarles la dirección, pero la marcha debe ser ejecutada por él. Ese organismo, ese mecanismo, debemos dárselo noble, bien templado y bien capacitado, y eso será lo que nos va a agradecer en el futuro la Nación.**

## **Dejar al país una administración bien organizada y bien capacitada moral y técnicamente**

Yo sería muy feliz si al dejar el gobierno de la Nación el pueblo dijera: “No hizo gran cosa, pero dejó una administración magnífica para el país, bien organizada, bien capacitada moral y técnicamente”. Me sentiría muy feliz porque eso me estaría indicando que habría trabajado no sólo para el presente, sino también para el porvenir de la Nación.

Esa obligación la tenemos todos nosotros, que somos en el fondo compañeros de una tarea común, pero también esa satisfacción debe ser el anhelo y la aspiración de todos nosotros. Que cada uno lo cumpla en la medida que su acción le permita realizarlo, pensando en que estaremos todos agradecidos de todos. Si cumplimos con esto, que es un mandato imperativo de la necesidad orgánica del momento; si lo hacemos, todo andará mejor y tendremos la inmensa satisfacción de contemplar el panorama de la Nación desarrollándose con toda organicidad y racionalismo dentro de una vida que será cada día más llevadera, porque en la función que nosotros desempeñamos está puesto también el destino de cada uno de los ciudadanos argentinos. Muchas veces el gobierno crea un callo sobre el corazón.

## **Sacrificio y desvelo**

**Eso es lo que debemos evitar: que no haya callos ni sobre el corazón ni sobre el entendimiento. Nosotros tenemos una responsabilidad enorme que cumplir. Estamos de acuerdo en enfrentarla y afrontarla. De cómo lo hagamos, es de lo que nos va a pedir cuentas el futuro de la Nación.**

Por eso yo he querido, en esta conversación entre amigos y funcionarios, pedirle a cada uno de ustedes que anote sobre su escritorio en una sola frase, para tenerla siempre delante de los ojos: **“No debo olvidar que además de un administrador y de un agente de gobierno**

**soy también un maestro de mis subordinados". Si lo hace, si lo cumple, todos tendremos mucho que agradecer.**

Señores: no quiero terminar estas palabras, ya que es la primera oportunidad en que nos reunimos, sin agradecerles a todos cuanto han hecho para que esta organización haya alcanzado el estado actual. El hecho de que tengamos aspiraciones de perfeccionamiento para el futuro no implica en manera alguna, que cada uno de ustedes, funcionarios de la República, no haya sabido cumplir acabadamente con su deber. Cada uno lo ha hecho en la medida de sus fuerzas. Mi obligación de dirigente superior es señalar los rumbos del futuro y pedirles que a ese esfuerzo y a ese sacrificio que todos ustedes han realizado en bien de la Nación, los coronen aumentando un poco más de desvelo y de sacrificio para mejorar la calidad de la administración y del gobierno.

Yo les agradezco todo cuanto han hecho, y espero que en 1958 pueda darle un abrazo a cada uno por la inmensa tarea cumplida en beneficio de la administración y del gobierno de la República.