

## Apuntes para la historia de aplicaciones, difusión y enseñanza de teorías y técnicas administrativas en Colombia

CARLOS RAMIREZ CARDONA\*

### INTRODUCCION

Las décadas de los años cincuentas, sesentas y ochentas del presente siglo muestran especiales avances en las aplicaciones y difusión de la teoría y técnicas modernas de administración en el sector público y en sector privado, debido principalmente al interés de estadistas, políticos y técnicos por introducir ajustes en la organización del Estado y por mejorar la eficiencia de la Administración Pública y Privada.

Este interés no ha sido únicamente de los colombianos. Terminada la Segunda Guerra Mundial las Naciones Unidas y los países avanzados cayeron en la cuenta de que existía un tercer mundo sumido en el atraso y que paralelamente con los esfuerzos por diagnosticar sus carencias era necesario mejorar la gerencia de las empresas y las capacidades directivas de las instituciones públicas. Hoy no se duda que mejorando la administración se pueden alcanzar cambios económicos, tecnológicos, sociales y políticos necesarios para elevar el nivel de la vida de los pueblos.

Las Naciones Unidas, el Gobierno Americano, la Organización de Estados Americanos y los países de los diferentes continentes auspiciaron la creación de Escuelas de Administración Pública, de Bancos Internacionales para el fomento del Desa-

rollo y de programas de asistencia técnica para las Reformas de la administración, la capacitación de los funcionarios, la mejor explotación de recursos, el desarrollo empresarial y la formación de administradores para la gerencia de empresas.

Nuestro país a pesar de limitaciones y problemas en la organización social y política entró en esta corriente y resulta de interés hacer un poco de historia del proceso reformista y de su influencia en la difusión de la Ciencia y Técnicas Administrativas durante los últimos 38 años. Resulta también interesante en el caso colombiano hacer mención de los antecedentes de la enseñanza de la administración científica y de la trayectoria de la primera élite profesional administrativa formada en la Escuela de Minas de Medellín la cual, a pesar de sus frustraciones en los esfuerzos por influir en la Administración Pública durante las décadas de los años treinta y cuarenta había logrado el desarrollo de industrias importantes en el sector privado. Esta élite, sus realizaciones y su doctrina fueron la reserva que alentó el pensamiento y los programas de avanzada de los estadistas y pensadores que dirigieron e impulsaron el desarrollo administrativo al iniciarse la segunda mitad del siglo como se verá más adelante.

El autor ha preparado para la revista de la Escuela de Administración de Negocios estos apuntes que serán publicados a partir de la presente edición.

El trabajo comprende tres partes así:

La primera se refiere a los antecedentes, objeti-

\* Abogado, Master en Administración Universidad de Pittsburg  
Miembro Consejo Superior E.A.N.  
Profesor E.A.N.

vos, orientación e influencia de las Reforma Administrativa de los años 58, 59 y 60.

La segunda comprende un resumen sobre las características e influencia de la primera élite administrativista profesional que tuvo como centro de formación la Escuela de Minas de Medellín.

La tercera comprende una visión general de los antecedentes, contenido y desarrollo constitucional y legal de las reformas a la organización y administración de los municipios, gobernaciones, intendencias y comisarías, uno de cuyos episodios lo constituye la elección popular de alcaldes.

Las aclaraciones anteriores permiten entrar a exponer el contenido de la primera parte. Las otras dos aparecerán en ediciones posteriores de la revista.

## I. LA REFORMA ADMINISTRATIVA DURANTE LAS DECADAS DE LOS AÑOS CINCUENTAS Y SESENTAS. DIFUSION Y ENSEÑANZA DE LA TEORIA Y TECNICAS ADMINISTRATIVAS

La época de la cual queremos ocuparnos en esta primera parte, abarca el período de los años cincuentas y setentas como ya se indicó. Los dirigentes nacionales consideraban que el Estado debía adecuarse para asumir un papel administrativo más eficaz. Era el papel de fomentar el desarrollo económico y social. En consecuencia la estructura estatal y los instrumentos administrativos del Gobierno deberían responder a la solución de ciertas necesidades reales. Esas necesidades reales deberían ser estudiadas, inventariadas y descritas en detalle. Solamente así podría saberse también qué tipo de organización y qué tipo de administración debería atenderlas eficazmente.

Bajo estos signos a partir de 1950, por iniciativa del Gobierno de Ospina Pérez y con el patrocinio del Banco Mundial se realizaron estudios socioeconómicos del país y se propusieron reformas de la administración pública que fueron desarrolladas

más tarde, reformas que proyectan su influencia hasta nuestros días.

Cabe anotar que al mismo tiempo que se adquiría una conciencia de cambio y se producían diagnósticos sobre el estado de la Nación ocurrieron hechos políticos que dieron por resultado el advenimiento de la dictadura del General Gustavo Rojas Pinilla (1953-1957). Durante este período el ritmo de los estudios, el análisis de ellos y la aplicación de soluciones propuestas disminuyeron su ritmo. Algunos esfuerzos reformadores se hicieron en el Ministerio de Hacienda y en la Contraloría General de la República principalmente.

En 1957, él estableció el Gobierno del Frente Nacional y se retornó al régimen constitucional. Nuevamente se prestó atención a la revisión y ajuste de la organización gubernamental y a la difusión de la teoría y técnicas administrativas modernas como se verá en el resumen de los estudios y reformas que se mencionan a continuación:

### 1. Estudios Socio-Económicos antesala de las Reformas

#### *a. Misión Currie*

Con el auspicio del gobierno del Presidente Ospina Pérez, mencionado anteriormente, llegó al país una misión del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, BIRF, (1950-1951) dirigida por el Profesor Lauchlin Currie. Esta misión realizó una primera investigación de fondo sobre la realidad social y económica cuyos resultados quedaron consignados en el informe titulado "Bases de un programa de fomento para Colombia".

En la parte primera de este estudio se hizo un esfuerzo por identificar los problemas fundamentales del país relacionados con la población, la educación, la salud, la vivienda y los niveles de vida en general. Tales problemas, decía el estudio, deberán ser encarados mediante un programa de desarrollo para el cual era indispensable llevar a cabo una reforma administrativa.

La segunda parte del estudio comprende un programa para el desarrollo de Colombia. Los autores del informe recomendaron la constitución de una misión especial para la reforma administrativa, habiéndose llegado a la conclusión de que la magnitud de los problemas implicados y el volumen de las operaciones para resolverlos requerían una "eficiente administración pública" y que la organización del gobierno de entonces era incapaz de asu-

Los dirigentes nacionales consideraban que el Estado debía adecuarse para asumir un papel administrativo más eficaz.

mir tal responsabilidad sin una completa reforma de las instituciones.

En un estudio posterior dirigido por el mismo experto Lauchlin Currie, publicado por la Imprenta Nacional en 1952 con el título de "Reorganización de la Rama Ejecutiva del Gobierno de Colombia", se presentó un análisis extenso de la administración y se hicieron recomendaciones sobre implantación del sistema de planeación económica y reformas del presupuesto, del servicio civil, y del control y coordinación de actividades oficiales, así como del régimen municipal y estructura de los organismos estatales.

La propuesta de la Misión Currie no tuvo un efecto inmediato debido a los sucesos políticos ya mencionados. En 1954 el gobierno militar realizó un tímido esfuerzo por introducir reformas a la administración pública para lo cual obtuvo de las Naciones Unidas el envío de expertos que le dieran asesoría para realizar algunos cambios. Creó una "Comisión de Reforma de la Administración Pública" y una Oficina de Organización y Métodos dentro de la Dirección Nacional de Presupuesto, dependencia del Ministerio de Hacienda. Los expertos realizaron varios estudios pero su impacto estuvo limitado por las condiciones políticas existentes. Sin embargo, sus trabajos sirvieron de base a la gran reforma administrativa que habría de efectuarse cuatro años después cuando la sustitución del régimen dictatorial por un gobierno constitucional favoreció el acuerdo de los partidos políticos para efectuar cambios tanto al texto de la Constitución Política como de la organización de la administración pública.

b. Durante los años de 1957 y 1958 vino al país otra misión de expertos dirigida por el Reverendo Padre Louis J. Lebret. Aunque esta misión llevó a cabo sus estudios seis o siete años después de la Misión Currie, las fuentes de información y los aspectos abarcados fueron más o menos los mismos.

Además de los temas socioeconómicos tratados por la Misión Lebret, en su informe titulado "Estudios sobre las condiciones del Desarrollo" recalca sobre la necesidad de una **reforma administrativa** para corregir deficiencias encontradas, tales como la ausencia de planeación, la complejidad de la administración de personal y la inestabilidad de los funcionarios, la falta de capacidad directiva, la poca consistencia de la organización municipal, etc.

c. En 1959 apareció el estudio elaborado por técnicos colombianos y asesores internacionales ti-

En 1954 el gobierno militar realizó un tímido esfuerzo por introducir reformas a la administración pública para lo cual obtuvo de las Naciones Unidas el envío de expertos que le dieran asesoría para realizar algunos cambios.

tulado: "Desarrollo Económico y Bienestar Social", documento en el cual se exponía la política económica de los fundadores del Frente Nacional y recogía los datos y recomendaciones de los estudios realizados por las misiones mencionadas anteriormente.

## 2. Reforma Administrativa de los años 58-59-60

La caída de la dictadura de Rojas Pinilla en 1957 propició la realización de un plebiscito nacional favorable a la introducción de cambios en la sociedad colombiana. La administración pública debería jugar el más importante papel. Alberto Lleras Cargamo, nuevo Presidente constitucional, quien había seguido de cerca las transformaciones políticas sociales y económicas de los años cincuenta y la divulgación que se había hecho de los estudios de las Misiones Currie y Lebret, como también de los trabajos realizados por la Comisión de Reforma de la Administración Pública del año 54 mencionada anteriormente, logró la formulación de un programa de reforma administrativa autorizado por el Congreso Nacional mediante la Ley 19 de 1958 que en su Artículo 1o. dispuso:

"Artículo 1o.- La reorganización de la Administración Pública, de acuerdo con las normas de la presente Ley, tiene por objeto asegurar mejor la coordinación y la continuidad de la acción oficial conforme a planes del desarrollo progresivo que se establezcan por la Ley; la estabilidad y preparación técnica de los funcionarios y empleados; el ordenamiento racional de los servicios públicos y la descentralización de aquellos que puedan funcionar más eficazmente bajo la dirección de las autoridades locales; la simplificación y economía de los trámites y procedimientos; evitar la duplicidad de labores o funciones paralelas y propiciar el ejercicio de un adecuado control administrativo".

Por medio de esta Ley se crearon nuevos organismos de la administración que sirvieron de punto de partida para la iniciación de una etapa durante la cual el desarrollo administrativo en todos los campos no tenía precedentes. Estos organismos fueron:

- El Consejo Nacional de Política Económica y Planeación.
- El Departamento Administrativo de Planeación y Servicios Técnicos.
- La Comisión Nacional del Servicio Civil.
- El Departamento Administrativo del Servicio Civil.
- La Sala del Servicio Civil del Consejo de Estado.
- La Escuela Superior de Administración Pública, ESAP.

Inmediatamente después de expedida la Ley, el Presidente de la República, doctor Alberto Lleras Camargo, organizó a nivel de su Despacho una comisión de Reforma administrativa integrada por dos Consejeros Presidenciales, los doctores Eustorgio Sarria y Gilberto Londoño. Esta comisión estuvo asesorada por expertos de las Naciones Unidas, entre los que se cuentan:

Nombre	Especialidad
– Arieh Attir, de Israel	Jefe de Proyecto
– Sidney Lewis, de Inglaterra	Administración Pública
– Seamus Goffney, de Irlanda	Administración de Personal
– María Viera D’Cunha, de Brasil	Administración Pública
– Pedro Patrón Fabra, de Francia	Función Pública
– Anton N. Groot, de Inglaterra	Manejo de Oficinas
– Nancy A. Gray, del Canadá	Organización y Métodos
– Alexander Fleming, de Inglaterra	Planeamiento
– A. Morgado Mattos, del Brasil	Administración de Personal

La Comisión de Reforma organizó bajo su dependencia una Oficina de O. & M. siguiendo el modelo de la Comisión del Servicio Civil Canadiense, cuyo personal, esta vez, fue seleccionado cuidadosamente por un concurso riguroso. Formaron parte de esta oficina los colombianos: Guillermo Bernal Correa, David Aljure Ramírez, Carlos Ramírez Cardona, Eduardo Ortiz, Ricardo Avellaneda, Carlos E. Ordúz, Bernardo Tobón, Harold Zúñiga, Estella Escobar, Jaime Plazas, Alvaro Rubio Salas, Gabriel Zuleta, Carlos Aponte, Alvaro Franco, Ca-

**La Comisión de Reforma organizó bajo su dependencia una Oficina de O. & M. siguiendo el modelo de la Comisión del Servicio Civil Canadiense, cuyo personal, ésta vez, fue seleccionado cuidadosamente por un concurso riguroso.**

milo Morales, Delina Guarín de Vizcaya, José I. Sánchez, Francisco Almanza, Jorge Colmenares y Manuel Villate.

Todos ellos eran profesionales de diferentes disciplinas. Fueron intensamente capacitados en el país y en el exterior donde se familiarizaron con las teorías y doctrinas de Taylor y de Fayol y también con las Escuelas en boga de las relaciones humanas, del desarrollo organizacional, de la racionalización y simplificación del trabajo así como con las técnicas de O. & M. y de diagnóstico administrativo.

La Comisión laboró dos años durante los cuales realizó el más intenso trabajo de reforma de la administración pública que se haya llevado a cabo en el país. Simultáneamente con la organización y puesta en marcha de los organismos nuevos que ampliaban significativamente la capacidad operativa del gobierno, se reestructuraron todos los Ministerios, siguiendo un modelo novedoso consistente en que bajo la autoridad del Ministro habría un “Director del Ministerio” y bajo la dirección de éste dos ramas: Rama Técnica y Rama Administrativa.

Este modelo originado en las teorías de Fayol fue acompañado de otras innovaciones relativas al análisis administrativo: Se crearon en cada organismo las Oficinas de Planeación, Coordinación y Evaluación, Oficinas de Organizaciones y Métodos, Oficinas de Administración de Personal. Por primera vez el estudio del trabajo en las oficinas públicas se hacía aplicando técnicas tayloristas de tiempo y movimiento y simplificación de trabajo.

Los nuevos organismos del Servicio Civil, Planeación Nacional y la ESAP dieron gran impulso al desarrollo administrativo y a través de su dinámica la administración pública colombiana se conectó con los procesos de racionalización administrativa que ocurrían en otros lugares, (Francia, Estados Unidos, Canadá, España) donde durante la década de los años cincuentas se habían establecido escuelas y centros de capacitación y formación de fun-

cionarios para la función pública. Un buen grupo de colombianos que en los años cincuentas y sesentas se vincularon a la Comisión de Reforma Administrativa y a los organismos nuevos del Estado fueron a estudiar en esas Escuelas, de donde trajeron las nuevas teorías y técnicas administrativas que se aplicaron en el gobierno. Entre las escuelas y centros donde estos colombianos fueron a capacitarse merecen citarse: La Escuela de Graduados de Asuntos Públicos e Internacionales de la Universidad de Pittsburg; la Escuela de Administración Pública de Siracusa; la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Albany; la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Southern California; la Escuela Nacional de Administración Pública de París; la Escuela de Administración Pública de Alcalá de Henares, España; la Escuela Brasileira de Administración Pública de la Fundación Getulio Vargas; London School of Economic de Inglaterra, etc.

Grande influencia ejerció también la Comisión Económica para América Latina CEPAL, con sede en Chile, con cuyos auspicios se capacitaron varios colombianos en asuntos económicos y sociales y en técnicas de presupuesto y contabilidad gubernamental, que después se convirtieron en elementos innovadores de la planeación nacional y de la administración financiera del Estado.

El movimiento de la reforma administrativa del gobierno de Lleras Camargo imprimió un carácter nuevo a la administración pública y propició otros resultados, como la creación y organización del instituto de la Reforma Agraria, la creación de las corporaciones regionales de desarrollo, la adopción de nuevos conceptos administrativos cuyo influjo se ha proyectado en todos los órdenes de la vida nacional.

### **3. Formación y Capacitación en Administración Pública e Influencia de la ESAP en Programas de Formación en Administración de Empresas.**

Una de las consecuencias más notorias del movimiento de reforma administrativa a que se viene haciendo referencia es la relativa a la enseñanza de la administración pública a nivel profesional.

La Escuela de Administración Pública --ESAP-- fue el organismo creado para este efecto. Esta Escuela, cuyo origen ya se indicó, tuvo un papel importante en la enseñanza, divulgación y difusión de las teorías administrativas. Además, la ley 19 autorizaba al gobierno para dictar medidas tendientes a que se establecieran "Cursos o Secciones de Admi-

nistración Pública" en las universidades y en los institutos oficiales de segunda enseñanza y para fomentar la creación de cursos o escuelas privadas de la misma índole". Desde la ESAP se cumplió una tarea de estímulo a estos propósitos.

Se destaca, pues, claramente el interés del gobierno de entonces en los estudios de "administración pública" aún en las instituciones educativas privadas del país.

Profesores que se habían formado en el exterior en administración pública fueron los mismos que enseñaron en las facultades de administración creadas bajo los incentivos y motivaciones de la reforma administrativa.

Esta es la razón para que aún se siga observando una fuerte incidencia de la teoría y ciencias de la administración pública en la formación de administradores de empresas y algún retardo en la formación para la gerencia de negocios privados como se había hecho en la Escuela de Minas de Medellín, cuya influencia en la enseñanza y difusión de las ciencias y técnicas administrativas se proyectó en el desarrollo de la industria privada a través de generaciones de Ingenieros de minas formados para la dirección de empresas.

A través de la ESAP se retomaron las doctrinas, principios y postulados de los fundadores de la administración científica y de sus seguidores: Taylor, Fayol, Urwich, Gulick, Nooney, Gantt, Follet, Tead. Se conocieron también otras corrientes administrativas y a sus principales representantes, como los siguientes: La Escuela Behaviorista representada por Simón, Maslow, McGregor. La Estructuralista de Weber, Parsons, Burhjan, hasta los autores más recientes como Peter Drucker, sin dejar de mencionar a españoles, franceses y latinoamericanos que vienen interpretando, traduciendo y adoptando las teorías y doctrinas de los pioneros.

---

**Se destaca, pues, claramente  
el interés del gobierno de entonces  
en los estudios de  
"administración pública"  
aún en las instituciones educativas  
privadas del país.**

---

La creación de la ESAP no fue un hecho casual. Las personas que se habían formado en el exterior y también en la Escuela de Minas de Medellín y en la Escuela de Administración Industrial y Comercial del Gimnasio Moderno de efímera duración, pensaban que las teorías sobre administración científica a que ellos habían estado expuestos en el país y en el exterior deberían llevarse también al sector público y que era necesario efectuar una capacitación sistemática de los empleados al servicio del Estado como base para un servicio idóneo, cuyos modelos más cercanos eran el servicio civil norteamericano y la organización de la función pública francesa.

A partir de la creación de la ESAP, las ideas de Fayol y su doctrina administrativa tuvieron impacto especial en las facultades, institutos y escuelas de administración de empresas que nacieron a partir de 1960. Este impacto se produjo como contrapeso a los principios de Taylor que se aplicaban en las industrias más desarrolladas del país pero que eran politizados y criticados en el ámbito universitario y laboral y considerados como alienantes y esclavizantes del hombre.

Entre las entidades para la formación administrativa creadas a partir de ese año merecen citarse la Escuela de Administración y Finanzas de Medellín, EAFIT; las Facultades de Administración de las Universidades del Valle, Universidad de Los Andes, Jorge Tadeo Lozano, del Externado de Colombia, Universidad del Norte, Universidad Nacional, Universidad Javeriana, etc. Hoy día casi todas las universidades tienen una facultad para la formación de administradores de empresas aparte de numerosas Instituciones de Educación Superior que incluyen esta enseñanza.

En 1968 se fundó la Escuela de Administración de Negocios EAN, de Bogotá, la cual tiene una Facultad de Administración de Empresas para formación de Administradores a nivel Universitario de 5 años. En la actualidad cursan estudio en sus aulas 1.800 alumnos. El plan de estudios está orientado a la formación para la autogestión empresarial. Su lema es "Hacer del Administrador un Empresario", capaz del manejo de negocios propios y también para la gerencia en general. Cuenta con otras Facultades y estudios de Postgrado.

#### 4. Tendencias Actuales en la Formación de Administradores

Tal como se ha visto, la carrera de Administra-

ción a nivel profesional es reciente. No va más allá de la década de los años setentas. Se comenzó con la formación de "Licenciados en Ciencias Políticas y Administrativas" de la Escuela Superior de Administración Pública que prepara administradores para las entidades públicas.

Las Facultades y Escuelas que expiden título de "ADMINISTRADOR" aparecen al finalizar los años sesentas y en la década de los setentas.

La Administración se consideró hasta hace muy poco una asignatura componente del currículo para formación de profesionales en Ingeniería de Minas, Ingeniería Industrial y áreas como la Economía y la Contaduría. Muchos de los programas que hoy tienen un nivel universitario surgieron como cursos aislados en administración de personal, relaciones industriales o como carreras cortas. En la actualidad se percibe un inusitado auge de la enseñanza de la administración en instituciones, escuelas y facultades del país hasta el punto de apreciarse una gran demanda por estos estudios en diferentes niveles de la educación superior y, por consiguiente, una proliferación de egresados sin perspectivas de ocupación definida.

Se señala también que existe una gran confusión en los niveles de formación y que se ha llegado al exceso de expedir el mismo título indistintamente a egresados de programas cuya duración varía de 2, 3 y 5 años. Esta situación ha creado problemas en la órbita de la demanda de administradores por la dificultad de diferenciar el grado de conocimientos y de capacidades adquiridas y de establecer la concordancia de éstos con las funciones a desempeñar en las organizaciones y empresas.

Los administrativistas colombianos de hoy ante el fracaso de muchas empresas, y el deterioro moral de la gerencia y de las debilidades que acusa la clase dirigente del país se están preguntando cuál debe ser la formación del administrador. Considero que la respuesta debe buscarse en la doctrina de Fayol. No cabe duda que debe ser una formación integral.

**A partir de la creación de la ESAP, las ideas de Fayol y su doctrina administrativa tuvieron impacto especial en las facultades, institutos y escuelas de administración de empresas que nacieron a partir de 1960.**

No deben llamarse administradores los que toman cursos de teorías y técnicas particulares en campos especializados relacionados con la administración. Este tipo de estudios debe conducir a títulos técnicos que no requieren formación integral. Los administradores en cambio, educados para empresarios, gerentes, asesores, profesores formados para la dirección de las organizaciones deben cursar planes de estudio integrales en donde se profundice no solamente en las disciplinas administrativas sino también en las Humanísticas y Sociales, a fin de que estén en condiciones de promover el desarrollo económico social, mejorar las normas de convivencia social y lograr eficiencia en el funcionamiento de las empresas y de las organizaciones privadas y públicas.

La tendencia de hoy cuando la profesión del administrador ha sido reglamentada es la de diferenciar al **Administrador Universitario** de los niveles de técnico y de Tecnólogo o de aquellos que han hecho estudios sobre técnicas administrativas particulares y aisladas.

Se afirma que un profesional en Administración de Empresas debe haber cursado un programa que lo sitúe apropiadamente en el universo académico y tecnológico de la disciplina pero también con un desarrollo humanístico que le ayude a comprender su misión en el proceso social. Para lograr esto, el programa de estudios debe comprender las asignaturas administrativas fundamentales y las socio-humanísticas que lo habilitan para un desempeño amplio y universal de su profesión. Un modelo de plan de estudios para la formación de profesionales a nivel universitario, debe comprender asignaturas en las áreas de:

- Administración
- Economía
- Humanidades
- Finanzas
- Sociología
- Psicología
- Derecho, y
- Política.

Además de aquellos de carácter instrumental como la Cibernética e Informática, la Matemática y otras asignaturas aplicadas, dosificadas adecuadamente, de tal forma que el egresado tenga un dominio conceptual y técnico de su carrera y del contexto a que pertenece pero su acción gerencial debe ser conducida cívicamente y con responsabilidad social.

## BIBLIOGRAFIA

- RAMIREZ CARDONA, CARLOS. "La Administración Pública como Instrumento de Desarrollo". Unión Panamericana, Washington, 1963.
- OSPINA PEREZ, MARIANO. Economía Industrial y Administración. Editorial Minerva S.A. Bogotá, 1936.
- MAYOR MORA, ALBERTO. Etica Trabajo y Productividad en Antioquia. Editorial Tercer Mundo, Bogotá, 1984.
- DAVILA, CARLOS. Teorías Organizacionales y Administración. Editorial Interamericana. Bogotá, 1985.
- CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. Estudios sobre Administración. Publicaciones y Traducciones de la Revista de Contraloría General de la República. 1956.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Manual de Organización de la Rama Ejecutiva del Poder Público. 1961.
- RAMIREZ CARDONA, CARLOS. Fundamentos e Historia de la Administración Copiloto. 1988.