

**REVISTA DEL NOTARIADO**  
**Colegio de Escribanos de la Capital Federal**

**CONDUCCIÓN NOTARIAL Y CIENCIA POLÍTICA. EL DIRIGENTE NOTARIAL.  
SU FUNCIÓN(\*) (1044)**

JOSÉ M. AMIUNE HERMES W. BARAT NELLO M. DAURIA ANTONIO S.  
DE CESARI CARLOS A. FERRARO LUIS A. GATTI ALFREDO J. LÓPEZ  
OCTAVIO E. MANIÓ SALVADOR H. MASSARELLI ELISA REPETTO  
GRONDONA FRANCISCO S. VARELA y MARIO ANTONIO ZINNY

**SUMARIO**

Introducción. - I. Ciencia política y conducción notarial. a) Las organizaciones sectoriales. b) Las organizaciones sectoriales en el derecho positivo argentino. - II. Función del dirigente notarial. - III. Condiciones y formación del dirigente notarial.

**INTRODUCCIÓN**

El Colegio de Escribanos de la Provincia de Santa Fe somete a la reflexión de los señores notarios el presente tema, por primera vez tratado desde una perspectiva que lo vincula de manera directa a la ciencia política. No es casual que ello ocurra. De un lado, porque este aporte reafirma su tradición renovadora; del otro, porque la inquietud estaba ya latente, desde hace un tiempo, entre sus colegiados. Ella germinó en alguna medida, por otra parte, en la Comisión de Temas del reciente Congreso Internacional del Notariado Latino (Buenos Aires, 1973), en cuyo seno Argentina propuso un tema de esta índole.

Y bien. Para un desarrollo sistemático de las hipótesis de trabajo que formularemos, es necesario señalar los distintos planos que abarcará el análisis. El primero de esos planos importa considerar, a la luz de la teoría política moderna, nuestra inserción orgánica en la estructura social, así como la naturaleza de las relaciones jurídico - políticas que nos vinculan con el Estado y con las demás organizaciones sectoriales y políticas que vertebran el sistema de poder vigente en nuestro país.

En un segundo plano de análisis, nos permitiremos anticipar el estudio de la función del dirigente notarial, distinguiendo dos órdenes esenciales: la función gremial y la función política, que por reconocerse distintas no deben estar escindidas sino integradas, y proyectarse con igual intensidad en el accionar interno y externo de la institución. Señalamos al respecto que es imposible definir la función del dirigente sin una previa definición de las metas a alcanzar; y culminamos el capítulo con algunas pautas de conducción (necesidad de descentralizar funciones administrativas para agilizar la decisión política; conveniencia de que la mecánica de la decisión recaiga responsablemente en los órganos naturales de conducción, sin omitir la necesaria consulta a los representados y el asesoramiento de expertos).

**REVISTA DEL NOTARIADO**  
**Colegio de Escribanos de la Capital Federal**

Dejamos así, para el tercer nivel, el estudio de las condiciones y formación del dirigente notarial.

No podríamos terminar esta introducción sin expresar: 1º) Que el presente trabajo debe valorarse como contribución de un grupo de iniciados que sólo ha tenido a su favor el empeño, la voluntad y alguna experiencia profesional y de conducción, volcadas sin reservas al servicio del notariado; 2º) Que la novedad que implica el tratamiento de un tema de esta naturaleza, tan amplio y con un considerable nivel de abstracción, nos obliga a darle a nuestro trabajo el carácter de síntesis, siendo su único fin señalar una dirección a las preocupaciones que comienza a despertar esta problemática en el notariado argentino.

## I. CIENCIA POLÍTICA Y CONDUCCIÓN NOTARIAL

Entendemos que para vincular la ciencia política con la conducción notarial, debe establecerse necesariamente un marco de referencia dentro del cual desenvolver el análisis. Y nos parece prudente centrarlo en el papel que juegan en nuestra organización jurídico - política las organizaciones sectoriales y, en especial, las instituciones profesionales.

### **a) Las organizaciones sectoriales**

La circunstancia de que las organizaciones sectoriales están incapacitadas para expresar el bien común, cuya tutela incumbe al Estado, no significa que deben ser ignoradas y privadas de toda función "publicística". Al contrario, una de las características del Estado moderno es el esfuerzo que realiza para concederles oportunidades de participación política.

Los revolucionarios del siglo XVII profesaban una concepción estrictamente dualista, según la cual el individuo y el Estado eran los únicos sujetos posibles de las relaciones jurídico - políticas.

En este sentido la realidad prevaleció sobre los postulados. Uno de los rasgos visibles del mundo en que vivimos es la proliferación de los organismos intermedios que surgen, se multiplican, se expanden y buscan y hallan un sitio desde donde expresarse, contribuyendo así a la configuración de nuestra compleja sociedad. Este fenómeno, nacido de las irrefrenables tendencias asociativas del ser humano, se ha convertido en una preocupación de sociólogos y juristas. A él se refirió incidentalmente la Corte Suprema de la Nación en el resonante caso "Kot"; en la oportunidad se declaró que "además de los individuos y del Estado, hay ahora una tercera categoría de sujetos, que sólo raramente conocieron los siglos anteriores: los consorcios, los sindicatos, las asociaciones profesionales, las grandes empresas". (C. S. N. 1958 - Fallos - Tomo 241, pág. 291).

Y bien, uno de los problemas que conmueven y complican a la teoría política contemporánea es precisamente éste: ¿ Qué debe hacerse con

**REVISTA DEL NOTARIADO**  
**Colegio de Escribanos de la Capital Federal**

esta "tercera categoría de sujetos". ¿Ignorarlos? ¿Institucionalizarlos? En primer término, se puede seguir pretendiendo que no existen, o limitarse a incorporarlos al ordenamiento jurídico de manera mínima e insuficiente. La consecuencia de esta actitud omisa es la irrupción fáctica de los grupos y sectores que existen y actúan de todas formas aunque el derecho público los ignore, porque responden a causas humanas y sociales de orden natural. Si se les niega el debido cauce jurídico terminan siempre por abrir uno ajurídico, y aún antijurídico, con las consiguientes secuelas de confusión anárquica y desborde. En efecto, en ausencia de disposiciones reguladoras, el Estado se ve impedido de ejercer sus potestades de encauzamiento y arbitraje y los conflictos intersectoriales, convertidos en ingobernables, se traducen en graves perturbaciones del orden y la seguridad públicos. (Ver C.S.N. casos "Sindicato de Obreros y Empleados Vitivinícolas y afines" - 1951 - y "Luis Alfonso Ravaschino" - 1962 - ).

El otro método practicable, realista y liberado de dogmas, es el que acepta que los organismos intermedios fatalmente existen y fatalmente pugnan por imponer sus reivindicaciones, lo que obliga a institucionalizarlos en la medida suficiente. Ignorar jurídicamente algo de lo que existe o va a existir, no es suprimirlo sino dejar de controlarlo. Por otra parte, la institucionalización de aquellos organismos, además de reflejar la verdadera estructura de la comunidad y ajustarse a ella, es requerida por objetivas circunstancias sociales.

La transformación del Estado moderno lo ha convertido en centro de comando de la economía, en dispensador de servicios, en redistribuidor de ingresos, en árbitro de conflictos sociales; no es posible desconocer el hecho cotidiano de sus leyes - pautas, de sus decisiones individualizantes, del crecimiento constante de su derecho administrativo. Los efectos que de todo esto se derivan son principalmente dos: 1) La extraordinaria multiplicación de las tareas estatales; 2) La patente insuficiencia de lo que Constant llamaba "la libertad de los antiguos", debido a que la gente no se conforma con el derecho a influir que le confiere el sufragio y reclama el derecho de participar en la elaboración de las decisiones. Las dos circunstancias que acaban de enunciarse demandan algún tipo de corrección o reajuste.

Para afrontarlas, los regímenes jurídicos actuales emplean una multiplicidad de técnicas encaminadas a posibilitar nuevas instancias de participación y nuevas formas de descentralización. El pensamiento político que los inspira dista mucho de ser novedoso. Desde los estudios precursores de Gierke, son numerosas las corrientes doctrinarias que partiendo de diferentes premisas coinciden en la impugnación del dualismo individuo - Estado y proponen cambios institucionales que, aparte de los matices más o menos profundos que los separan, dan por establecida la necesidad de legitimar a los organismos intermedios y reconocerles ámbito funcional. Este reclamo se intensificó en los años inmediatamente posteriores a la finalización de la primera guerra mundial a través de las obras de L. Duguit, H. J. Laski, G. D. H. Cole, H.

**REVISTA DEL NOTARIADO**  
**Colegio de Escribanos de la Capital Federal**

Belloc, etc. El presupuesto teórico en que se apoya puede ser enunciado de diversas maneras, según sea el ángulo de enfoque que se adopte. Una de las formulaciones más expresivas es, tal vez, la ofrecida por Pío XI: "Es injusto avocar a una sociedad mayor y más elevada lo que pueden hacer y ejecutar comunidades menores e inferiores... Conviene que la autoridad pública deje a las sociedades inferiores resolver por si mismas los problemas y asuntos de menor importancia, pues de otro modo le serían de grandísimo impedimento para cumplir con la debida libertad, energía y eficacia lo que a ella sólo compete". (Encíclica *Quadragesimo Anno* 1931). Esta idea se ha concretado a través de una diversidad de mecanismos descentralizadores que muestran una nueva faz de la democracia política. No creemos que tenga mucho sentido hacer una enumeración teórica o abstracta de tales mecanismos. Parece preferible aclarar el concepto refiriéndolo al derecho positivo en la Argentina, donde se lo acepta desde hace décadas.

**b) Las organizaciones sectoriales en el derecho positivo argentino**

Ante todo, veamos los nuevos tipos de descentralización. El Estado moderno descentraliza el ejercicio de algunas de las potestades que le pertenecen, transfiriéndolas a organismos intermedios con el fin de que las usen dentro del marco de su propio interés. En nuestro derecho hay dos ejemplos destacados de esta técnica. Uno es el régimen de convenios colectivos - o de trabajo - que, en rigor, supone el traspase de facultades legislativas a entidades sectoriales (C.S.N. "Unión Trabajadores de la Industria del Calzado". 1961. Fallos. Tomo 251, pág. 58); el otro es el de los Colegios profesionales, a los que el Estado confiere facultades de índole jurisdiccional y atribuciones propias del poder de policía (C.S.N. Caso "Colegio de Médicos de la 2da. Circunscripción - Santa Fe". 1957. Fallos. Tomo 237, pág. 307) para que las ejerzan en relación con los miembros de las respectivas profesiones, a semejanza de las otorgadas a los domestic tribunals del derecho inglés. El derecho argentino, asimismo, prevé nuevos tipos de participación que son por completo extraños al liberalismo ortodoxo. Entre ellos hay dos que nos parecen descollantes. Existe, por lo pronto, la participación de grupos y sectores en la actividad administrativa propiamente dicha a través de "organismos mixtos de gestión", que por lo general revisten la forma de entidades autárquicas. (Inst. Nac. de Prev. Social y Cajas jubilatorias, Comisión Nacional de Relaciones Profesionales, Consejo Agrario Nacional, diversas Juntas o Comisiones reguladoras, Corporaciones provinciales de fomento o colonización, etc.). Además, la participación de representantes de grupos y sectores funciona por medio de múltiples "organismos mixtos de asesoramiento" que intervienen en la preelaboración de decisiones estatales y son titulares del poder de consulta, cuyo reconocimiento en el derecho argentino es relativamente antiguo (Consejo Asesor de Política Agropecuaria, Comisión Nacional Asesora de Carnes, Consejo

**REVISTA DEL NOTARIADO**  
**Colegio de Escribanos de la Capital Federal**

Permanente de Comercio Exterior, Consejo Asesor de la Marina Mercante, etc., para no mencionar sino algunos de dichos cuerpos).

El poder de consulta ha alcanzado particular relevancia en los últimos años, cuando se adoptó el sistema de planeamiento "concertado" inspirado en el modelo francés y la consiguiente prescripción de normas que prevén la actuación de "grupos de trabajo" y de "entes de consulta y participación" en la elaboración de planes. Este tipo de participación, que a primera vista puede parecer insuficiente, no es tal, porque cuanto más importante sea una decisión, más compleja y difícil será su normación; y cuanto más compleja y difícil sea la normación, mayor será la posibilidad de que el que proyecte decida.

Restan dos salvedades finales. Tanto los nuevos tipos de descentralización como los de participación están expuestos a un doble riesgo. Puede suceder, primero, que en virtud de decisiones expresas o de sutiles métodos de captación o de sometimiento, los organismos intermedios sean "estatizados", esto es, convertidos en meros instrumentos del poder estatal. Desde otro punto de vista, en el extremo exactamente opuesto, puede ocurrir también que se prive al Estado de los medios necesarios para coordinar y orientar, con autoridad bastante, la acción de los organismos intermedios, los cuales son natural e indefectiblemente particularistas.

Advertidos uno y otro peligro, el Estado tiene que encontrar un punto de equilibrio que, de una parte, garantice la autonomía de los cuerpos sectoriales, y de otra, defienda la inconmovible premisa de que el Estado ha de tener, en toda hipótesis, las potestades indispensables para asegurar la primacía del bien común cuya gestión le ha sido confiada, evitando lo que Burdeau llama "el imperialismo de los poderes de hecho". El pluralismo social no comporta pluralismo de la soberanía. La suprema potestad corresponde de manera privativa al Estado, cuyas superiores y excluyentes facultades de ordenamiento y dirección, de encauzamiento y arbitraje, encuentran fundamento en la circunstancia de que fuera de ellas están el caos, el choque incontrolable de los intereses parciales y el primado del bien sectorial más fuerte, en desmedro del bien común. Cuando se cumple el presupuesto de que el bien común es el ingrediente ético del poder, el monopolio estatal de la soberanía y la coacción constituye nuestro principal resguardo contra el tremendo peligro representado por una sociedad sectorizada".

El reconocimiento de la autonomía de los cuerpos intermedios tiene amplia consagración en el derecho positivo argentino. Una de sus manifestaciones es el principio de organización sindical "libre" del artículo 14 bis de la Constitución, que no significa pluralidad sindical necesariamente, pero sí autonomía sindical. Lo confirma el artículo 38 de la ley 14455 por el que se prohíbe al Estado intervenir en la dirección y administración de los sindicatos (C.S.N. Caso "Asociación Bancaria de Tucumán". 1959. Fallos. Tomo 245, pág. 86). Parecido alcance sustancial cabe asignar a la reforma introducida al Código Civil por la ley 17711, respecto del nacimiento y la extinción de las personas jurídicas

**REVISTA DEL NOTARIADO**  
**Colegio de Escribanos de la Capital Federal**

de existencia posible (corporaciones, asociaciones, sociedades, etc.). El antiguo sistema, que hacía depender el otorgamiento y la cancelación de la personería de actos administrativos exentos de controles posteriores, ha sido reemplazado por otro que permite recurrir a los jueces para obtener la suspensión precautoria e incluso la revocación de la medida de que se trate si es ilegal o arbitraria.

Mientras tanto, también ha sido asegurada la subordinación de los organismos intermedios al bien común tutelado por el poder público. Al Estado, ha dicho la Corte Suprema de la Nación (caso "Riega Rivas". 1964. Fallos. Tomo 258, pág. 259) le está reservado el uso de la coacción como última ratio, para la preservación de un orden regular de derecho. En consecuencia, la participación comunitaria en nada afecta el derecho inalienable del Estado a tomar las decisiones de última instancia. Así, en relación con los supuestos de descentralización y participación antes mencionados, está resuelto: a) que las decisiones de los Colegios profesionales son recurribles ante el Poder Judicial, al menos las de mayor importancia; b) que los convenios colectivos deben ser homologados por la autoridad administrativa competente y ajustarse a las normas legales que rigen la materia (salvo las cláusulas más favorables a los trabajadores) no pudiendo en ningún caso afectar las disposiciones dictadas teniendo en vista al interés general; c) que en los organismos mixtos de gestión, la mayoría ha de corresponder a los representantes del Estado; d) que los organismos mixtos de asesoramiento únicamente tienen poder de consulta, quedando la potestad normativa reservada con exclusividad al Estado. Señalado el marco jurídico - político que encuadra la existencia de los organismos sectoriales y en particular de los Colegios profesionales, creemos que ahora sí puede definirse una política institucional y fijarse pautas para la conducción notarial.

## **II. FUNCIÓN DEL DIRIGENTE NOTARIAL**

En la teoría social se ha vinculado permanentemente el concepto de función al concepto de estructura. En realidad, la estructura se conforma por un conjunto de elementos heterogéneos que se vinculan de una manera interdependiente y funcional, constituyendo un todo. Vale decir, que es más correcto hablar de funciones, que de función en sentido unívoco.

Esta aclaración resulta útil para señalar que entre el complejo de funciones que tiene el dirigente notarial, nosotros destacaremos una de ellas: la función política.

Parece necesario remarcar, además, que el concepto de política no puede ni debe referirse pura y exclusivamente a la actividad del Estado o de los partidos.

Modernamente se lo refiere también a la organización del gobierno de cada uno de los sectores que, naturalmente, conforman una comunidad.

**REVISTA DEL NOTARIADO**  
**Colegio de Escribanos de la Capital Federal**

En este marco se ubica la organización notarial que, por la índole de su función, tiene características que no son comunes a las demás organizaciones sectoriales. El rasgo original y específico de la función notarial es su naturaleza esencialmente pública, en tanto mediante ella y por delegación del Estado, el notario impone la fe pública a los actos de los particulares para dotarlos de seguridad y certeza.

La vital importancia de este concepto y la trascendencia que tiene para los intereses de la sociedad en general, exige distinguir claramente la función de la organización.

Mientras que nuestra función nos vincula de una manera directa con el Estado, quien nos delega el ejercicio de una de sus potestades fundamentales, nuestra organización institucional se mantiene autónoma, replanteando la necesidad de determinar la naturaleza del vínculo jurídico que nos une a aquél.

Es en este punto donde se requiere la necesaria correspondencia entre la "política interna" y la "política externa" de la organización notarial, las que, sumadas, conforman la "política institucional". Esta encuentra sus límites, por otra parte, donde comienza a privar la política comunitaria en general.

Además, la organización institucional se da en dos aspectos: uno objetivo - cuantitativo y otro subjetivo - cualitativo. El primer aspecto tiende a lograr una organización estructural de la institución; el segundo, se dirige a lograr una organización de los hombres que llenarán esa estructura para que ésta adquiera la necesaria funcionalidad. De ello surge que la verdadera organización lo es de un nivel de conciencia: organizar a los hombres en torno a ideas, sentimientos y objetivos comunes, aglutinándolos en el desarrollo de un vigoroso sentido de solidaridad.

La política institucional, como queda dicho, debe atender tanto a los aspectos de la organización del gremio, como a su imagen exterior. En Argentina y hoy, sin embargo, pareciera ser que se torna imprescindible dedicar atención preferente a los objetivos de proyección externa. Así en Santa Fe, por ejemplo, se ha llegado a resultados satisfactorios en lo que respecta a organización del notariado, beneficios previsionales, asistenciales y de préstamos, etc.; pero también aquí, como en el resto del país, la comunidad cuenta con una imagen notarial por cierto equivocada. De allí las amenazas a la existencia misma de nuestra profesión, a las fuentes de trabajo, a una remuneración digna. Surge entonces, de manera indispensable, la necesidad de una campaña vigorosa y sostenida destinada a superar la distorsión de nuestra imagen. Debemos lograr que autoridades y pueblo comprendan la verdadera esencia de nuestra labor; y valernos para ello de los medios de difusión de toda índole, incluidos los llamados medios masivos. Es necesario acabar con la imagen que nos concibe como un profesional burgués, lento, rutinario, burocrático y espléndidamente retribuido. Procede incluso valerse del auxilio de otras disciplinas y técnicas (estadísticas, encuestas, etc.) para demostrar, por comparación con

**REVISTA DEL NOTARIADO**  
**Colegio de Escribanos de la Capital Federal**

otros estamentos profesionales, el verdadero alcance de nuestros aranceles y la verdadera ubicación económico - social del notario. Sólo así serán posibles y cobrarán sentido nuestros reclamos de un honorario digno o nuestra defensa de una fuente de trabajo.

Claro está, sin embargo, que no se trata sólo de promocionar una imagen, sino de seguir trabajando para que ella esté de acuerdo con lo que somos y pretendemos. Ello supone seguir bregando para lograr:

a) Un notariado jurídicamente capacitado y de alto nivel ético, que por la propia gravitación de su prestigio merezca el más alto de los conceptos y aliente la confianza del pueblo y del Estado.

b) Un notariado con conciencia gremial, traducida en la mutua colaboración entre dirigentes y dirigidos.

c) Una ley notarial que recepte la realidad y vele por los intereses de la comunidad, de la institución y de los colegiados.

El logro de todo ello, fundamentalmente dirigido a objetivos de proyección externa, exige una conducción fundada en una eficiente organización; los Colegios han crecido y lo seguirán haciendo; la labor interna es cada vez más ardua y compleja. Ello exige liberar en lo posible a los dirigentes, o a algunos de ellos, de la abrumadora labor administrativa, sea mediante una mejor distribución del trabajo, sea mediante una mayor delegación de facultades o tareas en personal especializado. No es posible prescindir ya del aporte de expertos, peritos o asesores rentados en varios de los aspectos de la actividad de los Colegios (contable, jurídico, previsional, asistencial).

No resulta tampoco posible soslayar un delicado aspecto de la cuestión, a saber, que la evolución de las funciones de conducción culmine en la profesionalización del dirigente. La misma cuenta con la obvia ventaja de la dedicación exclusiva; pero es al mismo tiempo susceptible de provocar inconvenientes y deterioros en la labor de conducción que no parecen fácilmente remediables. Por el contrario, la eficiente organización interna a que aludíamos (mediante distribución y delegación de tareas administrativas) y la cooperación entre dirigentes y dirigidos que insistíamos en lograr, tornarán posible que el dirigente clásico siga aportando a la institución la cuota de desinterés, vocación de servicio, sentido común y capacidad de hacer que tradicionalmente ha puesto a su servicio.

Y determinado así en el primer capítulo el marco de referencia que nos permitió vincular la ciencia política con la conducción notarial, y definidas y fijadas en esta segunda parte la política institucional y las pautas de la conducción, resta ahora dedicarnos, en el capítulo que sigue, a las condiciones y formación de nuestro dirigente.

**III. CONDICIONES Y FORMACIÓN DEL DIRIGENTE NOTARIAL**



**REVISTA DEL NOTARIADO**  
**Colegio de Escribanos de la Capital Federal**

Distinguiremos en primera instancia las condiciones "extrínsecas" de las condiciones "intrínsecas" que el dirigente debe reunir. Entre las primeras privilegiamos las siguientes: Título y solvencia profesional, ejercicio pleno de la profesión, experiencia institucional y prestigio. Entre las segundas nos parecen esenciales las condiciones éticas, intelectuales, psicológicas y la vocación de servicio.

Habida cuenta de la importancia que revisten todas estas condiciones, consideramos que la mayoría de ellas no requieren explicitación. Sin embargo, intentaremos redefinir el contenido de otras que por su naturaleza así lo exigen, a saber: Prestigio: Entendemos por tal la situación relativa que un individuo ocupa dentro de la estructura profesional con referencia a la estimativa social. Se trata de lo que otros denominan el "status" como una emergente de la valoración que el grupo social hace de la persona de uno de sus miembros, y que tiene directa vinculación con la noción de poder entendida como la capacidad que un individuo o un grupo tienen de influir decisivamente sobre la voluntad de otros individuos o grupos para la realización de metas institucionales.

Visto de esta manera, el prestigio adquiere un carácter objetivo y extrínseco en cuanto depende de la consideración social externa y verificable (por cierto que aludimos al prestigio adquirido por las propias condiciones y actuación personal del individuo, esto es, al único prestigio que en nuestra organización permite alcanzar la condición de dirigente).

**Condiciones éticas.** - Procede antes que nada advertir que es posible considerar dos dimensiones éticas en lo que al notariado atañe: 1) Una primera, constituida por la ética profesional propiamente dicha. 2) Una segunda, que es la que ahora interesa poner de manifiesto, referida a la actuación institucional del dirigente, tanto en su aspecto interno como en su proyección externa. Está de más insistir sobre el carácter esencial de las condiciones éticas, presupuesto indispensable de la actuación profesional e institucional de los notarios. Asimismo, creemos importante señalar que la acelerada y constante mutación de las prácticas sociales exige el permanente ajuste de las reglas adaptativas de la conducta profesional e institucional a las nuevas situaciones, reglas éstas que deben ser formuladas y difundidas por los órganos de conducción del notariado.

**Condiciones psicológicas.** - En todo análisis sobre la conducción, los componentes psicológicos de la personalidad son definitorios. Así lo revelan los estudios sobre el fenómeno del liderazgo, la formación de las élites, etc. En nuestro caso, se trata de señalar algunos aspectos básicos de la personalidad que constituyen rasgos esenciales de un dirigente. No se trata de formular un tipo ideal - abstracto de dirigente -, sino de revalorizar aspectos que aunque difícilmente puedan conjugarse todos en una persona, significan un valioso indicador para la selección de dirigentes. A título enumerativo, y sin pretender ninguna jerarquización

**REVISTA DEL NOTARIADO**  
**Colegio de Escribanos de la Capital Federal**

de uno sobre otro, enumeraremos: sentido de iniciativa, capacidad de autocrítica, aptitud de comunicación, capacidad de trabajo, ausencia de rigidez en el criterio, ejecutividad en la decisión, etc.

La selección del dirigente notarial, por fin, depende de ambos tipos de condiciones. Tradicionalmente se exigen las primeras (extrínsecas) como presupuesto indispensable para acceder a la conducción; y de las segundas (intrínsecas) depende, en definitiva, que quien naturalmente cuenta con ellas tenga la oportunidad de ser seleccionado.

Creemos, sin embargo, que va llegando la hora de hacer algo más por la formación del dirigente. Ella debe ser planificada, implementando una mecánica que posibilite la constante corriente de posibilidades de formarse y sobresalir. Las condiciones naturales pueden, a corto plazo, no llegar a ser suficientes para brindar a la institución el servicio que la misma merece y habrá de exigir. Es necesario fomentar y pulir esas condiciones creando los medios e instrumentos idóneos para ello.

Debe advertirse, en efecto, la tremenda ventaja que los jóvenes notarios dedicados a la problemática jurídica llevan a sus colegas, de la misma generación, cuya vocación les inclina hacia la política institucional. Los primeros, a diferencia de los segundos, disponen de subcomisiones, institutos, cursos, mesas redondas, conferencias, jornadas y congresos sobre la materia a que están dedicados: el derecho.

El tratamiento de temas como el presente constituye, por cierto, uno de los medios de formación del dirigente notarial. Así, también, la creación de organismos de carácter permanente, específicamente dedicados a la investigación de los fenómenos vinculados a la política institucional (institutos de política institucional).

De ello depende, en definitiva y como queda dicho, que ante las exigencias de nuestro tiempo la institución siga recibiendo de sus dirigentes un servicio tan eficaz como el que hasta ahora le ha sido dispensado.

En razón de todo cuanto antecede, proponemos se eleve al Plenario la siguiente ponencia:

- 1) Se continúe tratando y desarrollando el tema en los próximos congresos y jornadas notariales;
- 2) Los Colegios creen los medios y organismos necesarios para el estudio del mismo (Cursos de conducción, Institutos de política institucional; etc.).

***UN ESCÁNDALO NOTARIAL DEL SIGLO XVII(\*) (1045)***

RUTH TISCORNIA

**SUMARIO**