



NACIONES UNIDAS

CONSEJO
ECONOMICO
Y SOCIAL



C. 1

LIMITADO

ST/ECLA/Conf.38/L.7
27 de agosto de 1970

ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLES

REUNION DE EXPERTOS SOBRE CAPACIDAD
ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO

Santiago de Chile, del 16 al 21 de noviembre de 1970

EL PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL Y DE LA INVESTIGACION,
ELEMENTOS ESENCIALES PARA LA EJECUCION DE LOS PLANES,
PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO

por

Donald C. Stone,
Profesor, Escuela de Graduados en Asuntos Públicos e Internacionales,
Universidad de Pittsburgh, U.S.A.

Este trabajo analiza una deficiencia concreta y subsanable que en los países latinoamericanos entorpece la consecución de las metas sociales y económicas. Esa deficiencia es la falta de personal directivo y de investigaciones sobre ejecución operacional, necesarias para formular y poner en práctica los planes, políticas, programas y proyectos de desarrollo. El objeto de este trabajo es proporcionar una breve evaluación y pauta para la elaboración de programas de investigación y de perfeccionamiento de los recursos humanos destinados a crear capacidad administrativa.

Cinco deficiencias que deben ser subsanadas

Hay cinco causas principales que explican por qué el desarrollo es tan lento y decepcionante, entre las cuales se destacan las razones políticas y administrativas. Los problemas económicos y la escasez de recursos naturales aunque importantes, constituyen un obstáculo mucho menor que las deficiencias de la capacidad política y administrativa. Las cinco causas principales figuran a continuación:

1. Falta de liderazgo político de base popular que proporcione estabilidad, métodos legítimos para la transferencia del poder político, servicios gubernamentales eficaces, compromiso con la justicia social, y apoyo a un sistema administrativo eficaz.

2. No se ha logrado crear una organización eficaz ni idear procesos administrativos y métodos que permitan realizar las nuevas tareas que crea la administración del desarrollo económico y social.

3. Deficiencias (e injusticia) en la política tributaria, los métodos de asignación de los recursos, la elaboración de los presupuestos y de la contabilidad fiscal.

4. El carácter no funcional y no operacional de los planes y programas de desarrollo debido a que no suelen incluir las políticas, sistemas de organización, procedimientos, asignaciones de recursos, la investigación y el personal que su ejecución requiere.

5. El inadecuado desarrollo de la investigación y la preparación del personal (por efecto de las causas señaladas en el punto 4) para formular y poner en práctica planes, programas y proyectos.

En este trabajo se examinan los métodos que pueden usarse para superar esta última deficiencia.

Necesidad indispensable de contar con personal y conocimientos operacionales

Para que un país pueda llevar a la práctica programas, aunque sean limitados, evidentemente deben estar bien concebidas y en ellos deben trabajar personas capacitadas. Sin embargo los asuntos gubernamentales se conducen como si el conocimiento fuera producto de la revelación y la competencia profesional se generara a sí misma.

Por ejemplo, los Estados Unidos han adoptado muchas políticas y programas dignos de mención para mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales. Muchos de estos esfuerzos no han logrado lo que podían haber logrado y algunos han fracasado. En una carta que le dirigí recientemente al Director de la Oficina de Administración y Presupuesto de los Estados Unidos (anteriormente llamada Dirección del Presupuesto) le señalé dos razones:

"Primero, la falta desde el punto de vista profesional de una política adecuada y de una planificación administrativa así como de medidas sistemáticas y permanentes que orienten la ejecución. La segunda es la presunción aparente de que cualquiera que se encuentre en el mercado de trabajo está preparado para realizar esas tareas. Casi parecería que las políticas y programas bien intencionados se ejecutarían por sí solos, y que los conocimientos administrativos son intuitivos. Existen bastantes excepciones exitosas que ilustran la validez de este punto".

Las excepciones mencionadas incluyen campos en que se han logrado resultados tan espectaculares como el espacio aéreo, la agricultura, la medicina, la energía nuclear y la defensa. En cada uno de estos campos, el Congreso aprobó la recomendación del Presidente de asignar enormes sumas para el perfeccionamiento de la educación, la capacitación en el servicio, la concesión de becas, la investigación individual y en instituciones, y la construcción de instalaciones universitarias afines. Le expresé al Director del Presupuesto que era también esencial que en

/los programas

los programas sociales y económicos se incluya una proporción importante de actividades vinculadas con la educación e investigación para asegurar que habrá personal calificado y existirán los conocimientos operacionales para llevarlos a la práctica.

El mismo procedimiento podría emplearse en todos los países latinoamericanos. Para desarrollar la capacidad administrativa, que constituye un elemento esencial, se requieren tres tipos de análisis y medidas:

1) planificación de los recursos humanos, 2) planificación de la investigación, y 3) organización de un sistema de educación e investigación para satisfacer necesidades prioritarias. A continuación se examina cada uno de ellos.

Planificación de los recursos humanos

El sistema de planificación de los recursos humanos de cada país, o uno diferente, deberían reflejar claramente las disponibilidades y las necesidades de personal administrativo de diferentes categorías.

En todos los países se necesitan personas de muchas clases o categorías para crear la capacidad administrativa: generalistas administrativos; planificadores del desarrollo nacional; expertos en presupuestos y programación; personal de gerencia y sistemas administrativos; administradores sectoriales para las obras públicas, la agricultura, la educación, la salud, el bienestar, el desarrollo industrial, la policía, correos y telégrafos, transporte, etc., personal que prepare, dirija y evalúe los proyectos; planificadores y administradores urbanos y expertos en urbanismo; personal para los programas de desarrollo de la comunidad y de acción rural; gerentes de cooperativas; administradores para las empresas públicas; personal que se encargue de la formulación y la ejecución de la política exterior; funcionarios policiales; expertos en personal; peritos en tributación, finanzas y contadores; instructores e investigadores para las escuelas y los institutos de administración pública y otros programas educacionales que formen el personal indicado anteriormente y se ocupen de la investigación.

/La mayoría

La mayoría de los estudios de recursos humanos se han limitado a examinar las categorías tradicionales de personal conocidas por los estadísticos y los economistas laborales y han proporcionado poca información sobre las necesidades de personal administrativo del gobierno e incluso del sector privado. Por ejemplo, se necesita saber qué cantidad y qué tipo de administradores y personal auxiliar con distintos grados de preparación administrativa requerirán los organismos de obras públicas nacionales, regionales y locales, y no simplemente el número de ingenieros y de otros funcionarios técnicos.

En América Latina no se le ha dado todavía suficiente importancia a esta necesidad. Mientras no se reconozca y se defina claramente el carácter, el alcance y la magnitud del problema de personal, se irá quedando rezagada la formación de personal que tenga la preparación administrativa esencial.

Planificación de la investigación

Es igualmente necesario que algún organismo de personal dependiente del ejecutivo máximo de un país defina las necesidades de investigación administrativa, y asigne fondos a los organismos gubernamentales, a las universidades y a otras instituciones de investigación para perfeccionar los conocimientos operacionales y preparar los insumos de los sistemas administrativos.

Al estudiar y compilar las necesidades prioritarias de investigación, deberían definirse claramente los propósitos y los usos de la investigación. Este análisis debe determinar el alcance general y la magnitud de la investigación necesaria para:

- obtener informaciones sobre los gobiernos local, regional y nacional, las necesidades y problemas del desarrollo, y las actividades que deben desarrollar las empresas y que son esenciales en la administración cotidiana y en la planificación de la actividad pública.
- idear conceptos básicos, teorías y principios para aplicarlos a fin de acrecentar el acervo total de conocimientos útiles.

/- reunir y

- reunir y analizar informaciones, idear y ensayar posibles soluciones, y llegar a adoptar decisiones adecuadas con respecto a la elaboración y ejecución de programas, proyectos o actividades concretas.
- facilitar los estudios comparativos de modo que los organismos o servicios del gobierno de un país conozcan la forma en que otros han abordado y resuelto problemas similares.
- preparar textos, estudios de casos, simulaciones y material docente de otra índole.
- proporcionar a los estudiantes conocimientos operacionales, desarrollar su capacidad de investigación y crearles una perspectiva científica.

Los políticos, administradores y personal universitario deberían reconocer que los problemas administrativos deben resolverse mediante esfuerzos de investigación científica, igual que en otras esferas técnicas, como la agricultura, la medicina y la ingeniería. Para eso es necesario definir y divulgar los temas, las dificultades y los problemas que es necesario investigar. Todos los organismos de los países deben aportar su evaluación de las necesidades. El resultado final sería un amplio plan de investigación que establecería la magnitud general de la investigación administrativa que debería realizarse, sus prioridades, las instituciones que han de usarse o crearse para efectuar las investigaciones y los fondos necesarios.

Preparación del programa de educación

Sobre la base de sus planes de recursos humanos y de investigación, un país puede determinar los tipos de programas educacionales que han de incorporarse en un plan nacional a fin de perfeccionar la capacidad administrativa indispensable para que el servicio público funcione eficientemente y se logre un crecimiento económico y social acelerado.

Existen diversos mecanismos de educación que pueden hacer grandes aportes, entre los cuales cabe citar:

/- la incorporación

- la incorporación en los planes de estudio de las escuelas secundarias y universitarias (de las cuales se selecciona el personal público) de las ciencias sociales y otras materias que proporcionan amplios conocimientos sobre los problemas económicos, sociales, políticos, gubernamentales, y técnicos a que hace frente la sociedad.
- la iniciación de programas de administración pública para alumnos graduados y no graduados a fin de encauzar directamente al personal profesional hacia el servicio público en las esferas nacional, regional y local, asignándosele la responsabilidad administrativa correspondiente.
- la inclusión en los planes de estudio de algunas escuelas profesionales como la de ingeniería, agricultura, leyes, y administración de empresas de cursos sobre el desarrollo y otros problemas administrativos y las aplicaciones del sector público en campos especializados.
- la utilización de cursos especiales de formación antes de ingresar al servicio, con una duración que fluctúa de unas pocas semanas a uno o dos años, a los cuales asistirían personas contratadas por el servicio público.
- la participación en programas de formación en el empleo, de mayor o menor duración, de todos los funcionarios públicos que necesiten perfeccionar sus conocimientos y especializarse para trabajar en la planificación y administración de las actividades de desarrollo y servicios públicos; estos programas podrían ser dirigidos por universidades, institutos o escuelas generales o especializados, servicios gubernamentales de capacitación, o sobre bases especiales con la ayuda de expertos.
- la asignación de personal que está preparándose para ingresar en el servicio o que ya está trabajando, para que participe en programas académicos o no académicos sobre administración pública o del desarrollo, realizados en otros países o por organizaciones regionales e internacionales.

/(Existen varias

(Existen varias instituciones regionales creadas especialmente con este propósito, como la Escuela Interamericana de Administración Pública, de Río de Janeiro, el Instituto Centroamericano de Administración Pública de San José; el Centro Interamericano de Capacitación en Administración Pública de Buenos Aires; y el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social de Santiago de Chile.)

- la realización de conferencias y seminarios para el personal superior y los ejecutivos políticos, normalmente con la ayuda de una escuela o instituto de administración.

Al elaborar su plan de acción cada país tendrá que determinar las ventajas y desventajas de cada uno de los métodos mencionados y encontrar la combinación que mejor satisface sus propias necesidades. El único requisito indispensable es la creación de por lo menos una escuela o instituto (que puede llevar cualquier otro nombre) de administración pública, ya sea dependiente de una universidad o independiente, orientado a desarrollar una combinación equilibrada de actividades que incluyan la obtención de un título, capacitación a corto plazo, investigación, publicaciones y asesoramiento. Las escuelas regionales pueden atender a varios países en este sentido.

El Instituto Internacional de Ciencias Administrativas (IICA), con sede en Bruselas, ha publicado colecciones de artículos y textos para orientar esas actividades, que han sido auspiciadas por la Asociación de Escuelas e Institutos de Administración dependiente del IICA. A las escuelas y centros existentes en América Latina les convendría afiliarse a esta Asociación y participar en este esfuerzo de colaboración.

Especializaciones

Al formular los programas de formación y capacitación, es necesario decidir qué campos o especialidades se incluirán y si los planes de estudio llevarán o no a la obtención de un título.

/La lista

La lista que figura a continuación, elaborada a base de un análisis de programas realizados en América Latina y en otras partes del mundo muestra que hay muchas posibilidades.^{1/}

- a. Administración general - cuyo objetivo principal es la preparación de generalistas administrativos para los organismos del gobierno central y para desempeñar tareas administrativas generales en todas las ramas del gobierno y de las empresas.
- b. Programación y planificación del desarrollo - prepara personal para desempeñar cargos en las esferas nacional y regional, tanto en las oficinas centrales como en las sectoriales que exijan amplios conocimientos de desarrollo social y económico y de los procesos de formulación, ejecución y coordinación de planes, programas y proyectos de desarrollo.
- c. Administración, desarrollo y planificación municipal - prepara personal para desempeñar tareas administrativas generales en el gobierno local, especialmente en las municipalidades, y en los organismos nacionales y regionales que se ocupan de las funciones y problemas urbanos.
- d. Desarrollo de la comunidad rural - estudia la administración del desarrollo de la comunidad en las zonas rurales y de pequeños asentamientos (así como el gobierno rural), y la ejercida por organismos regionales y nacionales que se ocupan del desarrollo rural.
- e. Administración de cooperativas - formación de personal para estimular los programas cooperativos y supervisarlos, incluida la formación de gerentes de cooperativas.
- f. Administración internacional - preparación de personal clave para los ministerios de relaciones exteriores, el servicio exterior, otros ministerios que se ocupan de problemas internacionales, y los organismos internacionales. Esas organizaciones necesitan personal versado en

^{1/} Véase Graduate School of Public and International Affairs, University of Pittsburgh, Organizing Schools and Institutes of Administration, Agencia para el Desarrollo Internacional, Washington D.C., 1969. Colaboraron en la preparación de este manual expertos latinoamericanos y de otras regiones, y puede ser obtenido en las misiones de la USAID o en la Graduate School of Public and International Affairs, Universidad de Pittsburg.

administración, métodos para formular y conducir la política exterior y los programas de asuntos extranjeros, y que conozca las funciones y los procesos de las organizaciones internacionales.

g. Administración de empresas - preparar personal para satisfacer las necesidades de las empresas privadas y públicas. En los países pequeños resulta especialmente ventajoso impartir en un mismo centro la formación para la empresa privada y pública.

h. Servicios auxiliares y administrativos especiales, como

- gerencia administrativa o servicios de organización y métodos
- planificación, programación, y preparación de presupuestos
- finanzas y contabilidad
- administración de impuestos o de rentas
- administración de personal
- adquisiciones y suministros

i. Campos sectoriales - administradores funcionales, personal ejecutivo, administradores de programas y especialistas administrativos en

- administración de obras públicas y administración del medio físico
- salud pública y hospitales
- bienestar público
- educación (incluidas las universidades)
- agricultura
- transporte
- correos y comunicaciones
- intercambio, industria y comercio
- policía
- etc.

Los estudios de recursos humanos deben evaluar las necesidades en cada uno de estos sectores. El programa elaborado para satisfacer esas necesidades debe reflejarse en los planes de desarrollo anual y en los programas presupuestarios anuales.

Asimismo es necesario adoptar decisiones en cuanto a los plazos en que deben cumplirse las actividades, los campos que debe abarcar cada centro, qué campos han de ser estudiados en escuelas o institutos

/profesionales dependientes

profesionales dependientes de una universidad o en un centro independiente administrado por el gobierno. Tienden a proliferar los centros de formación de personal en cada especialidad, en tanto que podrían atenderse mejor todos ellos si se agruparan en una o más escuelas o institutos con programas amplios de administración, desarrollo o servicio público.

Función de las universidades

Uno de los aspectos esenciales en relación con estas decisiones es la función potencial que podrían desempeñar la universidad o universidades del país. ¿Es viable la creación de una escuela profesional flexible de administración pública dentro de las universidades, dedicada a la formación de ejecutivos, que no lleve a la obtención de un título, a la investigación y a brindar servicios de asesoramiento?

Como en el caso de la ingeniería, la medicina o las leyes, el lugar en que normalmente debe crearse una escuela profesional multidisciplinaria y que sea académicamente reconocida es la universidad. Sin embargo, la mayoría de las universidades carecen de la flexibilidad, el espíritu innovador y la capacidad administrativa para organizar y dirigir una nueva escuela o centro de esta índole, y es así como existen muy pocas escuelas o institutos universitarios de administración pública prestigiados en América Latina, por diversas razones:

- Los funcionarios públicos no ven la utilidad de una escuela de esa índole.
- Los dirigentes y las facultades de las universidades tradicionales suelen no darse cuenta de que esa formación es necesaria o que merece respaldo universitario.
- Los profesores universitarios se resisten a iniciar actividades en nuevos campos por ignorancia o temor de que disminuyan los recursos a sus propios campos, o por falta de preocupación por el servicio público (abundan los ejemplos en que se opuso resistencia en un comienzo a la introducción de programas de estudios de ciencias, ingeniería, medicina, y administración de empresas).

/- En los

- En los países en que en el servicio civil predominan los abogados se sustenta la tesis de que los estudios de leyes constituyen la única preparación adecuada para un administrador gubernamental. (Esta idea es popular especialmente entre los abogados.)
- La mayoría de los programas universitarios de administración pública han sido concebidos con poca altura de miras y no se les han asignado fondos suficientes, lo cual contribuye a que tengan poco prestigio entre el público.
- Muchos expertos en ciencias políticas consideran que la administración pública forma parte de las ciencias políticas y combaten los esfuerzos por establecer una escuela profesional multidisciplinaria. (Asimismo, en los comienzos se consideraba que la medicina formaba parte de la biología o la anatomía, y la administración de empresas de la economía.)
- Hay pocos profesores con la preparación académica necesaria para enseñar en esas escuelas, porque las universidades de América Latina y del resto del mundo no han creado programas de preparación para el doctorado que capaciten para la docencia. Esta deficiencia se observa en todo el mundo.

Si pudieran superarse esos obstáculos y se creara una escuela de administración pública con suficiente autonomía y respaldo para satisfacer en gran medida las necesidades de educación y de investigación de un país, se haría un enorme aporte en lo que se refiere a la formación de capacidad administrativa para el desarrollo. La creación de una escuela de esa índole en una universidad en que existieran todas las demás disciplinas permite iniciar programas en cooperación con las escuelas de ingeniería, agricultura, administración de empresas, medicina, leyes, educación, etc., cuyo objetivo sería especialmente la preparación de administradores para las esferas sectoriales, y para la investigación llevada a cabo en colaboración con otras disciplinas.

Para asegurar la creación de escuelas de administración pública eficaces podría condicionarse la asignación de fondos a las universidades a la presentación por parte de éstas de proposiciones para su incorporación

/en los

en los programas de desarrollo del país. Si esto no fuera viable, y la universidad no se mostrara favorable a la idea, será necesario crear una escuela o instituto independiente y facultarlo para que otorgue títulos.

Diferencia entre disciplinas y profesiones

En América Latina, como en otras regiones del mundo, la formación y la investigación vinculadas con la administración pública se han perjudicado por que no se ha hecho distinción entre el carácter y la función de una profesión como la administración pública, la administración de empresas, y las leyes, y la función de disciplinas como la economía, las ciencias políticas, la sociología y la historia. En tanto que la administración pública no es una profesión fácil de definir, con normas de rendimiento, como la ingeniería o la medicina, tiene un acervo creciente de literatura y un objetivo aplicado y operacional. Supone insumos multidisciplinarios, el afán de resolver problemas, elementos clínicos, y otras características de docencia e investigación de una profesión.

El estudio y la práctica de la administración pública requieren que haya una relación recíproca entre las metas normativas, los aspectos sustantivos o tecnología de las funciones cumplidas, y la teoría y el proceso de la conducta y la acción administrativa, los métodos analíticos, y el medio en que se administra. Es conveniente que un administrador público tenga conocimientos básicos sobre los alcances, los métodos y el aporte de las ciencias sociales hacia este fin. Sin embargo, el objetivo básico de las ciencias sociales es perfeccionar los conocimientos y formar personas capaces de dedicarse a la docencia y a la investigación en esa esfera, y de desempeñar cargos que requieren esos conocimientos especializados. Muchos adquieren intereses distintos y más amplios y se trasladan a otras esferas, incluida la administración.

Teniendo en cuenta lo anterior es evidente que las escuelas de administración pública se beneficiarían de la labor de las facultades de ciencia política, economía, sociología y otras disciplinas, y podrían contribuir a su labor, pero de ninguna manera deberían estar subordinadas a ellas o dominadas por cualquier disciplina.

/Administración de

Administración de la investigación

Un país debe resolver tres problemas en relación con la orientación de la investigación administrativa para que pueda contribuir realmente a la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo. Primero, debe decidir qué estudios e investigaciones es preciso realizar; segundo, encontrar los medios para financiar esos proyectos; y tercero, asignar la responsabilidad de su realización.

Algunos problemas que hay que investigar son de gran envergadura como por ejemplo: ¿cómo puede organizarse mejor la planificación del desarrollo nacional y su ejecución a fin de estimular la elaboración de programas eficaces y su realización en los ministerios, manteniendo a la vez las prioridades esenciales, la concatenación y coordinación de las operaciones?, o ¿es posible dividir las funciones y responsabilidades entre el gobierno nacional, regional y local a fin de lograr la descentralización máxima y estimular la iniciativa local a la vez que se retiene suficiente control en el gobierno central como para continuar aplicando normas nacionales y lograr buenos resultados?

Es necesario asimismo estudiar una infinidad de otros problemas de menor envergadura. Por ejemplo, ¿qué métodos de clasificación del personal son más apropiados para contratar y perfeccionar a los funcionarios de un servicio civil eficaz? ¿Cuáles son las ventajas o desventajas del PPBS y qué tipos de sistemas se aplicarían en los gobiernos central, regional, local y en las empresas públicas? ¿En qué forma puede mejorarse la administración de proyectos a fin de reducir los costos y el período de ejecución?

Para asegurar que siempre haya fondos a disposición de la investigación administrativa es indispensable preverlos en el plan global de desarrollo del país y en los programas de presupuesto anual, como se hace con la agricultura, la salud y las ciencias físicas. Además de esta base permanente para la investigación debe incorporarse en el presupuesto de cualquier programa nuevo o proyecto a largo plazo fondos suficientes para la investigación y la capacitación a fin de asegurar que la empresa haya sido bien concebida, y esté bien organizada, y administrada, y dotada del personal adecuado.

/Hay varias

Hay varias opciones entre las cuales elegir para determinar quien debe dirigir la investigación. ¿Deberá asignarse esta responsabilidad a: a) las universidades, b) los organismos públicos, c) los centros o institutos independientes de investigación (que pueden también dedicarse a la capacitación y prestar servicios de asesoramiento), o d) a empresas privadas? Es necesario que en cada organismo gubernamental haya cierta capacidad propia de investigación, que pueda definir y asignar proyectos y aprovechar bien los resultados. En todo caso la mayor parte de la investigación debe estar estrechamente vinculada con las operaciones. Las escuelas e institutos de administración pública, de desarrollo de la comunidad, de gobierno local o asuntos urbanos, de ciencias administrativas, comoquiera que se les llame, dependientes o no de una universidad, constituyen el mejor instrumento para asignar los fondos y los proyectos de investigación.

Si una universidad es flexible y capaz de satisfacer las necesidades públicas, ella constituye el mejor marco para iniciar actividades multidisciplinarias de investigación y educación.

Suele indicarse que sólo en una universidad dotada de un amplio programa están reunidos o se pueden reunir, los conocimientos y la competencia necesaria para estudiar y resolver problemas complejos. Sin embargo, si las universidades que actualmente existen, no ofrecieran estas ventajas será necesario buscar otra forma institucional que permita lograr esos fines. Las ventajas de otras posibilidades y asimismo las pautas para la planificación y la investigación y los programas educacionales figuran en el manual "Organizing Schools and Institutes of Administration".

Conclusiones

Estas cuestiones deben ser examinadas a fondo y en ese examen considerar muchas experiencias distintas. La Reunión de Expertos sobre Capacidad Administrativa para el Desarrollo proporciona la oportunidad ideal para hacerlo, y para formular recomendaciones aplicables en América Latina.

Aprovechando la experiencia de otros campos, salta a la vista que las escuelas e institutos de un país o que sirven a varios países, deberán colaborar más eficazmente con los gobiernos de los países y los organismos internacionales. Si el IICA, la División de Administración Pública de las

/Naciones Unidas,

Naciones Unidas, la CEPAL, la OEA, el BID, y otras instituciones regionales como la Escuela Interamericana de Administración Pública y el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social trataran de satisfacer sus intereses comunes, podría progresarse mucho. Como presidente de la Asociación de Escuelas e Institutos de Administración Pública dependiente del IICA, tendré mucho agrado en apoyar esos esfuerzos y colaborar en ellos.

Mientras la esfera gubernamental no comprenda mejor la necesidad de respaldar los esfuerzos al desarrollo asignando recursos suficientes para la educación y la investigación, proyectos y programas vitales continuarán marchando a paso vacilante. La responsabilidad en cuanto a la adopción de medidas corresponde al principal ejecutivo de un país y a los jefes de los organismos gubernamentales. Tres organismos desempeñan una función muy importante: 1) la oficina de planificación del desarrollo, 2) la oficina del presupuesto, y 3) la oficina de personal (servicio civil). Nada se logrará mientras no se convenza a estas oficinas y los programas se incorporen en los planes de desarrollo y en los presupuestos anuales. Cabe esperar que la Reunión de Expertos elabore una buena estrategia que permita lograr esos fines.

