



# NOTAS INFORMATIVAS

CUALIDADES  
DEL EXPERTO  
INTERNACIONAL  
35.084.84:341.1

La Asistencia técnica que prestan las Naciones Unidas la realizan expertos cuya misión exige unas cualidades muy especiales analizadas por Pierre Racine en un artículo publicado en el núm. 36 de la revista «Cahiers Chrétiens de la Fonction Publique», que sirve de base a esta nota.

La cooperación internacional ha crecido extraordinariamente en los últimos años a través de la Organización de las Naciones Unidas y de sus organismos especializados. Una preocupación fundamental de las Naciones Unidas ha sido la asistencia técnica a los países que la precisan, dentro de los más variados campos.

La asistencia puede consistir en ayudar a un país a modernizar o, incluso, crear una administración sólida, competente e íntegra; puede tratarse de establecer y ejecutar un plan de desarrollo económico, de reformar el sistema fiscal, de instituir un nuevo régimen de propiedad, de poner en marcha un programa de educación. La asistencia técnica puede igualmente dirigirse sobre el plano social, desde la lucha contra las enfermedades hasta la recuperación de los inadaptados sociales.

Toda acción, en este sentido, se lleva a cabo dentro de una sociedad que tiene su equilibrio social e institucional, el cual será afectado con aquella intervención o asistencia. Por ello, los organismos internacionales se ocupan de la elección y formación de los hombres que envían como representantes suyos a todos los países.

Entre los funcionarios internacionales se

pueden distinguir claramente dos clases: permanentes y temporales. El funcionario permanente está encuadrado en una administración organizada, sometido a una jerarquía; se beneficia de un estatuto y hace carrera. El funcionario temporal, el experto de asistencia técnica es un hombre que generalmente cumple su misión solo o, todo lo más, formando parte de un pequeño equipo de tres o cuatro miembros, lo que plantea el problema suplementario de cohesión; va a un país que no conoce y deberá cumplir su misión en un período limitado de meses o años. A estos funcionarios internacionales, precisamente los expertos de asistencia técnica, se les plantean más problemas de orden psicológico y humano.

Son designados ya directamente por las Naciones Unidas, ya a través del Ministerio de Asuntos Exteriores del país del interesado, previa la aceptación de éste. En las semanas que preceden a la partida, se dedican a la búsqueda de documentación sobre el país donde van a cumplir su misión. Documentación escrita: libros, revistas, artículos, publicaciones internacionales, pero sobre todo, si se encuentran en una capital de importancia, procurarán interrogar a algunas personas de las que por

cualquier motivo hayan estado en el país en cuestión o le hayan conocido.

Las misiones son algunas veces muy precisas, pero en algunas ocasiones y especialmente en el campo de la Administración Pública el programa que se da al experto es tan vasto, que serían precisos varios años para llevarlo a cabo. A veces éste propone un programa, y una vez que el Gobierno está de acuerdo comienza a trabajar. En este momento ya no está sólo, ya que el Gobierno designa a los que los anglosajones llaman *counter-parts*, es decir, a funcionarios nacionales del país, que desempeñan el papel de guías y de consejeros que acompañarán al experto en su trabajo y que le explicarán lo que no comprenda. Este se dedica entonces a una investigación permanente: interroga, visita, evita permanecer en la capital que a menudo ofrece un contraste sorprendente con el interior del país. Poco a poco se va precisando su visión del país, pero la búsqueda de soluciones tiene que guardar relación con las posibilidades, es decir, con los medios de que dispondrá el Gobierno. Después de varias semanas de deliberaciones con las autoridades, presenta sus conclusiones. La misión puede terminar entonces y el experto vuelve a su país después de enviar un informe a las Naciones Unidas y al Gobierno, o bien es encargado de permanecer durante algunos años en el país asistido para colaborar en la ejecución de medidas que han sido reconocidas como necesarias por un experto precedente o por él mismo.

Desde el punto de vista humano y psicológico, la situación de estos funcionarios es delicada: novedad y extrañeza del país, inestabilidad, sensación de aislamiento, etcétera. Todas estas circunstancias exigen un gran equilibrio y cualidades poco corrientes.

Pierre Racine señala tres fundamentales:

- a) Capacidad de adaptación,
- b) Voluntad de servir al país que le recibe y
- c) Valor humano.

La capacidad de adaptación al medio es muy importante. Se va a un país que, quizá, no se conoce en absoluto. La civilización, la fe, la historia, el nivel de vida, las condiciones políticas, el estado de la administración y de la enseñanza y las costumbres, todo esto puede resultar muy extraño y lejano, pero a pesar de ello hay que adaptarse al medio y, sobre todo, a los hombres, particularmente a los hombres con quienes se tiene que trabajar.

Esta capacidad de adaptación ha de ponerse también de manifiesto en el sentido de llevar a feliz término las técnicas que posee en un ambiente distinto al propio. Una gran cultura general facilitará la tarea, así como una formación en ciencias sociales, psicología, sociología, antropología. Si se descuida la consideración del contorno social, el mejor técnico puede fracasar.

Estos asesores están encargados como un buen médico de hacer el diagnóstico exacto sobre los males y las necesidades del país. Ciertamente no es siempre agradable decir la verdad, pero la experiencia prueba que las autoridades del país recibirán siempre esta verdad si descubren en el experto otras cualidades: tacto, prudencia, ponderación y reserva. De este modo, las autoridades del país asistido no verán en el asesor enviado por las Naciones Unidas un censor, sino un servidor eficaz.

Para esta función hay que estar movido por un gran espíritu de servicio, deseo de tomar parte en la gran tarea de cooperación internacional, a fin de ayudar a los pueblos que lo necesitan para alcanzar un superior nivel de vida y lograr un grado más alto de civilización. Hay que prescindir de todo espíritu nacional en el cumplimiento de la misión. Los éxitos no deben considerarse como un medio de influencia del país a que se pertenece, ni tampoco como un triunfo personal. Hay que ser humilde y poseer un gran desprendimiento nacional y personal.

Del verdadero viajero, y no del turista moderno, debe tomar el experto la curiosidad infatigable, pero una curiosidad comprensiva, la que intenta descubrir un pueblo, una cultura, un alma nueva y no se contenta con observaciones pintorescas.

Con todas estas cualidades la misión podrá estar coronada por el éxito habiendo colaborado en una de las más grandes empresas de los hombres, que es la cooperación internacional y la asistencia entre los países.—L. H.

## LOS METODOS RACIONALES

### DEL TRABAJO

#### EN LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

65.011/12:35

Método significa sucesión de actos dirigidos a la consecución de un determinado objetivo. Racionalizar un método determinado significa eliminar todo lo que no sea indispensable para alcanzar el fin propuesto. Se ha de tener en cuenta que "método racional" no siempre es equivalente a "método más económico".

En la actividad administrativa la "racionalidad" del método depende de circunstancias diversas: eficacia de la estructura de la organización, calidad del personal medio o instrumentos disponibles; depende también del conjunto de la actividad desarrollada, de los procedimientos en uso por otros sectores del trabajo, de las necesidades consiguientes a la acción de coordinación desarrollada por los dirigentes.

#### SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO

La simplificación del trabajo representa un método sistemático para identificar y analizar los problemas del trabajo, efectuar mejoras y analizar nuevas soluciones.

En Italia, al igual que en la mayor parte de los países, preocupa hondamente el problema de la Reforma Administrativa. Una de las facetas más interesantes es el estudio de la mejora de los métodos de trabajo. Sobre este tema de normas precisas y concretas, el Dr. Domenico Macri, en la memoria titulada «I metodi razionali di lavoro nell'attività amministrativa», publicada en la revista «La tecnica delle Organizzazione nelle Pubbliche Amministrazioni» (julio-septiembre 1957).

Comprende una serie de técnicas llamadas *análisis de la distribución del trabajo, determinación del volumen de trabajo, análisis del recorrido del trabajo, estudio de los movimientos y análisis de la disposición de las oficinas.*

#### ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

Se efectúa sintetizando en un impreso *ad hoc* (Gráfico de la distribución del trabajo) las funciones asignadas a la oficina, la labor realizada por cada funcionario y cuando es posible el número de las unidades de trabajo producidas. El gráfico sirve esencialmente para poner en evidencia los puntos que requieren un más profundo análisis. Para la determinación de dichos puntos conviene seguir el siguiente cuestionario:

- ¿Qué función requiere más tiempo?
- ¿Qué esfuerzos están mal dirigidos?
- ¿Se hace buen uso de toda la capacidad individual?