

durante la ejecución, pero sin desentenderse de ella en ningún momento. Se debe permitir, pues, a los ejecutantes materiales dejar su «marca» en el sistema mediante retoques a su gusto, dejándoles redactar su propio guión de servicio.

Pero, sin embargo, el organizador debe cuidar que sus ideas no se vean

falseadas en la práctica, por ignorancia o incluso por exceso de celo. Un sistema nuevo puede ser mal interpretado por los colaboradores, que al intentar hacerlo mejor o más práctico lo pueden deformar, si la labor del organizador se limita a poner en marcha el mecanismo sin preocuparse de él posteriormente.—J. M. A.

**CONJUNTO
DE OPERACIONES
DE ANALISIS PREVIAS
A TODA OPERACION
DE DESARROLLO**

LOUIS-JOSEPH LEBRET describe en un artículo que se publicó en la revista del I. R. F. E. D., *Developpement et Civilisations* (núm. 3, de septiembre de 1960) las operaciones previas a toda política de desarrollo y la formación de los equipos técnicos que en cada escalón territorial debe llevar a efecto tales operaciones.

1. Las operaciones de desarrollo a escala regional o nacional suponen la formación de unos grupos de expertos, en los que se combinan tareas de organización económica y administrativa, estudio y análisis de la realidad presente y programación de las actividades a seguir. Sin embargo, la formación de estos grupos y las tareas a realizar no pueden llevarse a cabo sin una serie de operaciones de análisis previas, que nos dirán quién deben formar aquellos grupos y en qué deben consistir esas tareas.

Con frecuencia las misiones de expertos y técnicos se suceden en el país sin que sus estudios den ningún fruto. Los informes se amontonan o se archivan sin que ni siquiera se piense en emplearlos. Cada Ministerio y cada organización estatal autónoma hace venir especialistas que poseen sin duda un alto nivel de preparación, pero que sólo son llamados para «dar prestigio» al Ministerio, que

no piensa ni remotamente en coordinar esta acción con la de los demás departamentos. Los gastos que estas medidas inútiles traen consigo despiertan pronto una cierta animosidad hacia estas comisiones de expertos, que no resultan ser la panacea que se esperaba.

2. Se estudian así en primer lugar cuál debe ser la formación de tales comisiones. En primer lugar los expertos aislados sucesivos nada pueden solucionar, pues cada uno ha de rehacer en parte el trabajo de sus antecesores. Pero quizá sea peor aún la influencia de expertos aislados *simultáneos* (yuxtaposición de expertos) que no forman equipo y que no profesan las mismas ideas económicas ni siguen los mismos métodos. Un equipo con un programa sencillo, pedestre casi, puede hacer más por la fuerza que su propia cohesión le da.

Por otro lado, hay que «saber lo que se quiere» cuando se llama a un

experto. Muchos de ellos han sido acusados de incompetencia o de excesiva abstracción, porque se ha querido «aprovechar» su presencia para realizar *operaciones de detalle*, propia de un equipo ejecutivo y no de un grupo planificador.

Otro peligro a evitar es el de contratar *técnicos de empresa*, hombres de un valor profesional indiscutible, pero que siempre tratarán, de modo consciente o no, de ver los problemas «a escala de la empresa», cuando no de beneficiar los intereses de la suya propia.

3. Junto a este punto, se dedica especial atención en este trabajo a lo que forma el contenido básico del mismo, es decir, a las operaciones de análisis, previas a toda operación de desarrollo. No se puede empezar una tarea de este tipo formando un confuso comité de desarrollo o iniciando sin más una obra pública. Las operaciones de análisis que son requisito indispensable para obtener un buen punto de partida son las doce siguientes:

3.1. *Organización (o perfeccionamiento, en su caso) de un servicio geográfico y cartográfico y elaboración lo más rápida posible de una cartografía de base.* Aparte de los diferentes tipos de planos y mediciones que son necesarios, interesa, especialmente desde el punto de vista organizativo que aquí nos ocupa, la formación de estos equipos cartográficos. Si los servicios nacionales no existen o son notablemente insuficientes, es indispensable hacer venir misiones especiales, de larga duración y cuya primera tarea será la de formar técnicos nacionales. En todo caso, es necesario que al llegar los expertos al país puedan encontrarse con una perfecta información gráfica de la región o del país y los equipos

competentes y permanentes que puedan satisfacer sus ulteriores necesidades.

3.2. *Organización (o perfeccionamiento, en su caso) de un servicio estadístico.*—Fijándonos sólo de nuevo en el aspecto de la organización, será también necesario hacer venir técnicos en tanto éstos no existan en el país. Otro detalle importante es el de crear *unidades estadísticas* menores a escala regional e incluso inferior, que colaboren desde sus bases con la organización central.

3.3. *Estudio general sobre los problemas y condiciones del desarrollo.*—Que debe ser llevado a cabo por un equipo que será a la vez coherente y polivalente. Coherente, que será aún más necesaria cuando el equipo de dirección sea extranjero, para adaptar su manera heterogénea de ver los problemas a las condiciones concretas del país o región a estudiar. Polivalencia que viene dada por la presencia de personas «complementarias» (desde ingenieros hasta técnicos de organización y administración).

3.4. *Estudios especiales necesarios para los estudios generales precedentes.*—A lo largo del estudio general pueden ir surgiendo otros accesorios, pero que en muchos casos hay que emprender antes de seguir adelante. Para ello servirán equipos especializados e incluso expertos aislados. En ocasiones se puede hacer venir del extranjero a una persona técnica en el caso concreto, sin que por ello esta persona deba formar parte del equipo general, puesto que su presencia quizá no vuelva a ser requerida, dado lo concreto del problema o estudio accesorio planteado.

3.5. *Preparación de planes a largo y medio plazo*, entendiendo aproxima-

damente la duración del primero como la de una generación, y la del segundo, de unos cinco años. Para los primeros serán necesarios técnicos «proyectores o programadores», mientras que para los segundos se trata de «técnicos de funcionamiento».

3.6. Finalmente se han de preparar unos últimos programas de tipo anual o bienal, que se adapten a las exigencias que impone la autorización de gastos por el presupuesto. La tarea de este programa a corto plazo corresponde a los servicios del plan, en cooperación con los diversos Ministerios interesados.

3.7. Estudio de «engineering» para la ejecución de los programas.—En estos casos el equipo coordinador previsto para la preparación de los planes a medio plazo desempeña un papel de árbitro para asegurar la homogeneidad del programa. Los elementos de programación vienen dados por los equipos de expertos del plan general. La ejecución se lleva a cabo, según los casos, por empresas especializadas (único caso en que cabe recurrir a una entidad privada) o mediante la utilización de servicios públicos habilitados.

3.8. Funcionamiento de nuevos servicios y de nuevas empresas.—Si no existen aún en el país servicios públicos o semipúblicos o empresas privadas capaces de satisfacer las necesidades públicas que crea el plan ó aquellas otras cuya solución es indispensable para la puesta en marcha del programa, será necesaria la presencia de técnicos de funcionamiento en tanto no se cuenta con el personal autóctono debido.

3.9. Estudio de economías regionales y elaboración de planes regionales. Junto al plan a escala nacional, no han de olvidarse estos planes regiona-

les, que se adaptarán a las necesidades y potencialidades concretas de cada una de las divisiones territoriales. Los equipos polivalentes de región son reproducción en miniatura de los que actúan en el plano nacional, pero procurando que, en todo caso, la proporción de técnicos extranjeros sea mínima, por estar estos planes regionales en contacto más directo con las peculiaridades propias del carácter, costumbres y nivel de vida de cada zona.

3.10. Las zonas homogéneas y sus equipos polivalentes.—Estas zonas son normalmente más pequeñas aún que las regiones y vienen caracterizadas por una serie de problemas comunes. Los equipos polivalentes para estas zonas homogéneas son una reproducción aún menor de los de las zonas regionales y constan normalmente de un especialista sanitario, un agrónomo, un ingeniero, un especialista en educación y los técnicos que las especiales condiciones de cada zona pue-

dan exigir.

3.11. Como escalón último, dentro de esta cadena descendente, se ha de procurar crear los «animadores» de los pueblos. Designados por los equipos polivalentes de región y de zona homogénea, estos «animadores» son elegidos entre jóvenes emprendedores de cada pueblo y, tras recibir la instrucción necesaria, vuelven a aquél como órganos de coordinación entre su propio pueblo y los equipos polivalentes de desarrollo.

3.12. Dar a la pedagogía, en todos los niveles educativos, una orientación de información del desarrollo.—Los maestros de escuela incluso deberán considerar como una asignatura más la de describir lo que se está llevando a cabo en el país, para crear una «atmósfera de desarrollo». Será aquí también hacer venir técnicos extranjeros

de enseñanza para instruir a los profesores a este respecto e incluso ponerse en contacto directo con los alumnos, siempre que su lengua sea común a la del país en vías de desarrollo.

4. Con ella quedan expuestas las medidas que son necesarias para hacer de éste un movimiento coherente, en el

que los técnicos y expertos extranjeros puedan prestar el debido rendimiento. La organización escalonada de estas comisiones y equipos polivalentes debe ser tan atendida como los problemas del desarrollo en sí mismo, ya que aquélla es condición indispensable para éste.