

NACIONES UNIDAS
CONSEJO
ECONOMICO
Y SOCIAL



GENERAL
E/CN.12/AC.17/31
5 de octubre de 1953
ORIGINAL: ESPAÑOL

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA
~~COMITE DE COOPERACION ECONOMICA DE LOS~~
MINISTROS DE ECONOMIA DEL ISTMO CENTROAMERICANO

Segundo Período de Sesiones
San José, Costa Rica
12 de octubre de 1953

NOTA DE LA SECRETARIA
ACERCA DE LA
PROPUESTA PARA LA CREACION DE UNA ESCUELA SUPERIOR
DE ADMINISTRACION PUBLICA EN AMERICA CENTRAL

Al formular a fines de 1952 los gobiernos de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua las solicitudes de asistencia técnica para la integración económica centroamericana, y teniendo en cuenta que algunos gobiernos habían ya pedido por separado asistencia técnica en materias de administración pública, la Administración de Asistencia Técnica de las Naciones Unidas consideró la posibilidad de que se estableciera en Centroamérica un instituto regional de administración pública. Este instituto habría de servir a todos los países de la región y estaría ligado al programa de estudios y realizaciones aprobado en principio durante la Primera Reunión del Comité de Cooperación Económica de los Ministros de Economía celebrada en Tegucigalpa.

Con objeto de precisar la opinión de los gobiernos se destacó un funcionario de la División de Administración Pública a Centroamérica. Enlazando su recorrido con el que hizo el Grupo de Trabajo

/CEPAL/AAT/FAO

CEPAL/AAT/FAO para estudiar los demás aspectos de asistencia técnica del programa de integración, dicho funcionario pudo comprobar que había verdadero interés en la creación del instituto regional mencionado. En vista de la común expresión de interés, los gobiernos de América Central acordaron incluir en sus solicitudes de asistencia técnica la de que se nombrara un técnico que formulara una propuesta de creación de una Escuela Superior de Administración Pública, en la que se señalaran los lineamientos de su organización, sus funciones y su programa de trabajo, en relación con las necesidades tanto inmediatas como lejanas de los diferentes gobiernos en esa materia.

En abril de 1953 fue designado el Dr. Enrique Tejera París como técnico encargado de redactar el estudio.. Para realizar su trabajo consultó con los diferentes gobiernos y con diversos organismos de Naciones Unidas, así como con otros que podían estar interesados en el proyecto y que ayudarían a la realización de los trabajos de la Escuela.

Gracias a la colaboración prestada por los gobiernos y a la fecha temprana en que se puso en marcha la misión, es posible presentar a la Segunda Reunión del Comité de Cooperación Económica el informe anexo. Ha sido preparado por la División de Administración Pública de la Administración de Asistencia Técnica, sobre la base del informe que le rindió el técnico antes mencionado, y se somete ahora a la consideración del Comité por conducto de la Secretaría.

La Secretaría espera que el Comité de Cooperación Económica tenga a bien considerar la realización del proyecto de Escuela Superior

/de Administración

de Administración Pública en América Central entre las formas prácticas de colaboración regional que habrán de beneficiar al programa general de integración económica del Istmo.

INDICE

	Pág.
I. OBSERVACIONES	5
A. Introducción	5
B. Antecedentes	7
C. Evolución del proyecto y manifestación de agradeci- miento	11
II. ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO	13
A. Lineamientos generales	13
B. Proceso de selección	17
C. Período de preparación fundamental	18
D. Período lectivo	21
Introducción al estudio de la Administración Pú- blica	25
Introducción a la administración comparada	25
Gobiernos Centroamericanos	25
Relaciones Humanas y Administración de Personal .	26
Organización y Métodos	26
Métodos de Investigación	26
Planes, Presupuestos y Control	27
Preparación, Edición y Presentación de Informes .	27
Derecho Administrativo	27
Administración Substantiva	27
Economía Centroamericana	28
Deontología Administrativa	28
Varios	29
Trabajos de campo	29
Trabajo de campo con énfasis en desarrollo econó- mico y bienestar social	31
Trabajo de campo con énfasis general	34
Ejemplo concreto de plan del período lectivo	35
E. Características de la enseñanza y sistemas	37
Trabajo final del alumno	38
Agrupación de los alumnos	39
Horas de clase	40
F. Actividades complementarias: extensión, investiga- ción, asesoramiento, asistencia a ex-alumnos, cur- sos especiales	41
III. SEDE, INSTALACION, SERVICIOS AUXILIARES	46
A. Sede de la ESAPAC	46
B. Instalación	46
C. Servicios auxiliares	48
IV. CONSIDERACIONES FINALES	50

PROPUESTA PARA LA CREACION DE UNA
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA
EN AMERICA CENTRAL

INFORME DE LA DIVISION DE ADMINISTRACION PUBLICA
DE LA ADMINISTRACION DE ASISTENCIA TECNICA

I. OBSERVACIONES PRELIMINARES

A. Introducción

1. La creación de una Escuela Superior de Administración Pública como proyecto conjunto de cinco países ha provocado fuerte y explicable interés. Por ser una de las primeras realizaciones del programa de integración centroamericana, cobra ella relieve político, en esta época en que los ejemplos de cooperación entre naciones son más excepción que regla. Por presentarse con un plan de trabajo de corte poco corriente y tener como sujeto un alumnado de alto nivel, se coloca en las avanzadas de la enseñanza, y en particular de la enseñanza de administración. Aunque las técnicas que habrá de utilizar, por modernas que sean, han rendido ya prueba de eficacia, su combinación y sus objetivos no dejan de ser de una estimulante novedad. Es, en efecto, apenas de hace pocos años a esta parte que se han instalado los todavía escasos modelos que existen; y habrá de ser un notorio síntoma de progreso el que sea fundado en América Central un instituto que con el tiempo adquirirá creciente importancia entre los de estudios avanzados.

2. Las características esenciales de la escuela en proyecto podrían reducirse a dos: en primer lugar tendrá un énfasis muy

/especial

especial el individuo, y se espera lograr más de cada cursante por su trabajo personal y por el desarrollo y sistematización de sus propias ideas que por el método tradicional de conferencias y exámenes. A la factibilidad de esta característica contribuye notoriamente el hecho de contar con un alumnado de avanzada experiencia y madurez. En segundo lugar, tendrán relevante interés los trabajos prácticos, no sólo de aula sino en el medio administrativo mismo, en el "campo" como ya se acostumbra decir en gráfica pero imprecisa expresión. Casi la mitad del tiempo que dura el curso está destinada a preparar la otra mitad, aquella en que los cursantes van a tener oportunidad de actuar en programas urbanos y rurales, en trabajo social de casos aislados y de grupos, en mejoras municipales o de concentraciones regionales, en obras de desarrollo económico. De este modo cada uno de los conocimientos que se adquieren en la Escuela no sólo tendrá una utilidad inmediata, sino que podrá ser probada durante el mismo curso mediante trabajos prácticos de gran envergadura. Y como complemento a estos estudios se espera que los alumnos puedan hacerlos valer --mediante el llenado de ciertos requisitos-- para la obtención de un doctorado en Administración Pública.

3. La Escuela, por tanto, está destinada a servir a las naciones centroamericanas mediante el perfeccionamiento de sus altos funcionarios y la formación de futuros profesores. De importancia no menor será el hecho de que reunirá, cada semestre, jefes de programas paralelos de todos los países, prestando así, automáticamente, una informal pero siempre valiosa oportunidad de coordinación regional. En virtud de estas razones y por el énfasis especial que pondrá en la investigación, en la divulgación y en la ayuda y asesoramiento a gobiernos y

universidades, habrá de desempeñar un papel fundamental en la mejora de las funciones substantivas del gobierno.

4. El presente documento contiene lo que se espera puedan ser los lineamientos fundamentales para el funcionamiento de la Escuela. Su presentación ha sido precedida de un estudio gradual que comenzó a fines del pasado año, y de la recepción de muchas opiniones y sugerencias. No significa esto, sin embargo, que se considere el proyecto como definitivo, ni que se haya cerrado el término de solicitar y oír opiniones. Si muchas personas han contribuido con su experiencia a llevarlo a su estado presente, ciertamente muchas más tendrán que contribuir a su desarrollo, antes y después de fundada la Escuela. Se espera que el presente documento sirva para estimular observaciones que tiendan a hacerlo más útil y más autóctono.

B. Antecedentes

5. La idea de establecer una Escuela Superior de Administración Pública en América Central tuvo su origen en una petición de ayuda técnica presentada por los Gobiernos centroamericanos, como parte del programa de integración promovido por el Comité de Ministros de Economía de esta región. Un recuento de la constitución y primeras actividades de este Comité está contenido en el informe del Director Principal a cargo de la Secretaría Ejecutiva de la CEPAL (Documento E/CN.12/AC.17.27), que se presenta en esta misma ocasión. Explica igualmente este documento como fué incluido el proyecto que nos ocupa entre las solicitudes de ayuda técnica; y como se le consideró, finalmente, por los gobiernos peticionarios, como de primordial importancia para la realización del Programa de Integración Económica.

6. La petición de ayuda técnica para formular el proyecto

/de Escuela

de Escuela Superior de Administración Pública, contiene los lineamientos normativos de ella, es por tanto de interés resumir sus lineamientos esenciales. Plantea con claridad dicha petición el problema de la Administración Pública como obstáculo para el mejoramiento económico y social de los pueblos, cuando no se encuentra debidamente adiestrada y desarrollada. Apunta también que la enseñanza e investigación sobre cuestiones de administración pública ha surgido, aun en los países más evolucionados, en épocas relativamente recientes, y que en los países de menor desarrollo las materias de administración pública "son poco menos que desconocidas (aunque existen, dentro de los planes de estudios universitarios, algunas materias relacionadas con la administración pública, tales materias son generalmente insuficientes por no formar parte de una enseñanza integral destinada a la creación de funcionarios)"; más adelante el memorándum señala que "sin embargo, en algunos países centroamericanos ya se está tratando de intensificar esta actividad para resolver la situación en los niveles medio e inferior de la estructura administrativa. En el nivel superior no se cuenta con instituciones educacionales para tal objeto"... "La necesidad de adiestramiento en el servicio y de capacitación para aspirantes a cargos públicos de nivel intermedio e inferior puede y debe satisfacerse haciendo uso de los recursos locales, a la par que desarrollándose dentro del marco típico de cada país" ... "La capacitación de tipo superior, sin embargo, requiere la enseñanza de principios, técnicas y métodos que son susceptibles de adaptación dentro de la órbita cubierta por los países de América Central, tomando en cuenta la similitud de sus tradiciones gubernamentales, recursos y necesidades. Es de esperarse que los egresados de una Escuela Superior

de Administración Pública sean hombres suficientemente capaces para impartir enseñanza a los funcionarios y aspirantes dentro del país, constituyéndose al mismo tiempo en elemento activo para el mejoramiento de los métodos y sistemas administrativos y de trabajo."

7. Explicada de este modo la razón de ser de una Escuela de tipo superior, entra a hablar el memorándum de algunas de sus características. "A más de las razones anteriores, existen dos de características fundamentalmente prácticas. La creación de una Escuela Superior de este tipo es necesariamente costosa, puesto que requiere los servicios, exclusivamente para tal fin, de personal docente y de investigación altamente calificado,..." "Por otra parte, el número de posibles alumnos que al principio estuvieron en situación de emprender tales estudios estaría necesariamente limitado en cada país a unos cuantos que tuvieran la experiencia y preparación académica previa."

8. Hace además énfasis el referido documento en que "la creación de una Escuela Superior de Administración Pública, aprovechando los proyectos de integración centroamericana, sería un ejemplo de cooperación y un paso para cumplir una de las condiciones fundamentales para la realización de un programa económico de desarrollo e integración, como lo es la existencia de una Administración Pública eficiente y de métodos administrativos modernos".

9. Seguidamente entra la petición de ayuda técnica a indicar cuales son las funciones que podría tener la Escuela Superior de Administración Pública:

"1) Preparar investigadores y técnicos centroamericanos en

las diversas disciplinas consideradas como básicas en

/la administración

- la administración pública, en un nivel equivalente al de postgraduados universitarios;
- ii) Proporcionar cursos de tipo superior para capacitar en forma intensiva a los funcionarios públicos con experiencia gubernamental;
 - iii) Organizar programas de extensión, periódicos, para beneficio de los servidores públicos en los diversos países;
 - iv) Realizar en forma metódica y coordinada investigaciones sobre la administración pública en los varios países participantes, con objeto de fomentar el conocimiento y análisis de dichos problemas en la región;
 - v) Fomentar por todos los medios de divulgación posibles el conocimiento de técnicas y métodos modernos aplicables a la administración pública, y
 - vi) Colaborar con cada uno de los gobiernos de los países participantes en la elaboración y operación de planes nacionales para el adiestramiento de sus servidores públicos, en los niveles intermedio e inferior."

10. Aclara también el memorándum que: "Se entiende que las funciones anteriores deberían ser consideradas a la luz de los planes específicos para el establecimiento de la Escuela, los cuales podrían en todo caso modificarlas y aumentarlas."

11. Finalmente, el memorándum especifica la ayuda técnica requerida, y solicita oficialmente de las Naciones Unidas: "que designe un técnico en materia de capacitación en la administración pública

/para que

para que proponga las bases para la creación de una Escuela Superior de Administración Pública en Centroamérica, con la colaboración de los gobiernos del Istmo, señalando las funciones de la misma, su carácter, organización y los medios para su realización. El técnico deberá presentar un proyecto de Escuela Superior de Administración Pública que comprenda: 1. el carácter de la Escuela, sus funciones y organización. 2. los planes de estudio requeridos en base a las necesidades y circunstancias prevalentes en la región. 3. la localización óptima de la Escuela. 4. forma de funcionamiento."

C. Evolución del proyecto y manifestación de agradecimiento

12. Aceptada la solicitud hecha --en los términos arriba citados-- por los países de América Central, las Naciones Unidas designaron al señor Enrique Tejera-Paris como experto encargado de presentar el plan para el establecimiento de la Escuela Superior de Administración Pública, de acuerdo con los lineamientos generales señalados en la petición de ayuda técnica a que nos venimos refiriendo. Previamente había visitado cada uno de los países el jefe de la Unidad para América Latina de la División de Administración Pública, con el objeto de hacer la necesaria exploración preliminar.

13. El el curso de su trabajo, que comenzó el primero de abril de 1953, tuvo ocasión el experto nombrado, sucesivamente, de presentar observaciones preliminares y de consultarlas con el Director de la División de Administración Pública y otros altos funcionarios tanto de la Secretaría de las Naciones Unidas como de otras instituciones

/interesadas

interesadas; de visitar cada uno de los países de América Central; y finalmente de presentar y discutir un informe detallado a la División de Administración Pública. La presente propuesta resume los resultados de todo este proceso y contiene las recomendaciones para el establecimiento de la Escuela.

14. Deséase en esta ocasión agradecer la acogida prestada al Experto por los Ministros y por otros altos funcionarios de los Gobiernos, de los bancos centrales y de las Universidades, así como por otras personalidades de los países por él visitados. El interés y los consejos de todas estas personas, así como la pronta y efectiva colaboración de los Gobiernos, han constituido valioso estímulo para la preparación de este informe.

II. ESTADO ACTUAL

II. ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

A. Lineamientos generales

15. El proyecto se nos presenta en este momento como el de una Escuela Superior, destinada a impartir conocimientos avanzados a un alumnado de experiencia, mediante un curso que se propone dividir en tres períodos: el primero, que llamamos de Preparación Fundamental; el segundo que es el propiamente lectivo; y el tercero que tiene por objeto controlar la calidad del trabajo de los cursantes y completar las enseñanzas suministradas en los dos anteriores. Destinada a cooperar en la creación de un clima favorable a la introducción de mejoras en la administración pública, esta Escuela concentra sus esfuerzos sobre un nivel particular del servicio civil, como es el de altos funcionarios, y completa de este modo la cobertura de adiestramiento que, mediante la ayuda técnica de las Naciones Unidas, se venía formando ya, con cursos y escuelas para funcionarios de nivel inferior y medio. Como necesario complemento a sus actividades docentes la Escuela no puede dejar de tener extensas funciones de investigación, de asesoramiento y de divulgación.

Vista además en su aspecto político, confirmará las posibilidades de colaboración regional por parte de países independientes, y servirá para probar, en un experimento más, la capacidad de realización y permanencia de la ayuda técnica de las Naciones Unidas.

16. Son evidentes las dificultades inherentes a este tipo de proyecto. Tratar de completar conocimientos implica una imprecisión fundamental de punto de partida, que contrasta fuertemente con premisas como las que existen para las enseñanzas elementales, o para las que siguen

/inmediatamente

inmediatamente a éstas, las enseñanzas de tipo medio; en éstas se parte, en efecto, sea de la inexistencia de conocimientos, sea de la existencia de conocimientos fundamentales que han sido comprobados mediante exámenes. La misma enseñanza universitaria, y la inmediatamente post-universitaria, gozan de análoga ventaja. Pero no es así en el caso que nos ocupa. El factor personal habrá dejado de estar sometido al relativo pero periódico control de los exámenes; elementos que sirven de juicio para la educación pública, como son la inteligencia general y el rápido acopio de conocimientos, para no citar sino dos, pueden haber sido compensados en la carrera administrativa o docente, por otros elementos como la acuciosidad, la memoria, la perseverancia y la disciplina, para no citar sino los de orden positivo. Aun suponiendo una relativa uniformidad de cultura profesional y administrativa entre los altos funcionarios de naciones de similar origen, cabe esperar un amplio espectro de edades, de caracteres, de aptitudes y de inclinaciones, sin contar toda la gama de deformaciones profesionales, buenas o malas, pero inevitables en hombres a los que se pide expresamente tener "años de experiencia". No podrá tan siquiera decirse que tendrán todos en común la calidad de funcionarios, pues algunos serán profesores universitarios o candidatos a cargos públicos elevados. Así pues, en el presente objetivo, ciertas bases de aparente firmeza, como son los títulos universitarios, los altos rangos del servicio civil y los años de experiencia, pasan a un plano relativo, útil para fines secundarios --como el eventual otorgamiento de títulos, por ejemplo-- pero no para garantizar eficacia a los efectos principales, a saber, aprendizaje y asimilación

rápidos, durante un corto período lectivo de cinco meses. El proceso de selección de candidatos viene a ser, en vista de estas circunstancias, un problema que no puede resolverse con fórmulas ordinarias.

17. Otro problema es el de la duración y objetivos de la enseñanza. Por una parte, cuatro o cinco meses han probado ser suficientes para otros cursos especiales, pero no lo son para un adiestramiento del tipo que planeamos. Por otra parte, su alargamiento resultaría virtualmente imposible; es muy poco probable, en efecto, que un gobierno pueda privarse de sus altos funcionarios por un tiempo mayor de cinco meses, especialmente cuando se trata de administraciones relativamente reducidas y empeñadas en programas de desarrollo para los cuales el calificativo de febriles no resulta exagerado. Habrá que preparar este curso, por tanto, bajo la condición de separar a los funcionarios de sus cargos sólo por un mínimum de tiempo.

La fórmula más viable para lograr dicho objetivo parece ser que, antes de venir a la Escuela y todavía manteniéndose en su trabajo ordinario, los cursantes pudieran hacer la parte de los estudios que no requiere en forma indispensable el trabajo práctico o la explicación y supervisión directa del profesor.

No se trataría con ello de establecer un sistema de entrenamiento en servicio. La Escuela, mediante sus trabajos de asesoría y divulgación, podría colaborar en la creación de cursos de este tipo; de lo que se trata en el sistema que se propone es, simplemente, de pedir a los cursantes que se sometan a un plan previo de lecturas y de información personal que les permita más tarde asimilar las lecciones sin

pérdida de tiempo y participar, con suficientes datos a mano, en las reuniones y conferencias del período lectivo.

18. Pero no bastarían para lograr una efectiva fijación de conocimientos y para garantizar --dentro de los límites de lo posible-- su aplicación, los mencionados seis meses de trabajo personal y los cinco meses de presencia activa en la Escuela. Es conocido entre los prácticos de la enseñanza no sólo el fenómeno de pérdida por desuso, sino también el del desaliento que puede afectar a algunos cuando, de regreso a sus puestos de trabajo, contrastan las condiciones ideales que hayan podido palpar o imaginar en la Escuela con las realidades que habían dejado meses antes, y que se conservan intactas, cuando no se han abultado durante la ausencia del interesado. En todos los tipos de institutos se ha observado este fenómeno, particularmente en aquellos que hacen énfasis en el adiestramiento de orden práctico, como los cursos militares, para no citar sino un tipo entre muchos.

Este desaliento, al cual aludimos, causa con frecuencia defecciones, y por tanto pérdidas en tiempo y recursos. Contra él es necesario luchar mediante una constante referencia a las dificultades y a las diversas técnicas que puedan servir para rodearlas y eliminarlas. Pero esta acción preventiva no puede dejar de completarse con una constante ayuda al egresado, ayuda manifestada indefinidamente por parte de la Institución, en constantes comunicaciones técnicas y personales, en actividades de asesoramiento y evacuación de consultas, fomento del espíritu de grupo y cooperación entre los egresados y con otras instituciones científicas.

19. Este peligro de desaliento, y en cierta forma también el de pérdida de conocimientos por desuso, se mantiene en posición crítica durante el período inmediatamente siguiente al egreso de la Escuela. Desafortunadamente, también es este período aquel en que se enfoca con más fuerza sobre el egresado la atención de quienes lo rodean en su país. Su propio prestigio --y el de la Escuela-- están en juego, de día en día, en un momento en que no todas las miradas son benévolas, ni tolerantes. Consideramos que en ese primer período la ayuda de la Escuela ha de ser máxima; más todavía, como estímulo a la personalidad y a la competencia del cursante, creemos que este período debe ser considerado como probatorio de su validez como conductor de funcionarios y como administrador en general. Para fines prácticos este lapso de ayuda intensiva al egresado podría limitarse a seis meses.

20. Puntos centrales del planeamiento de la Escuela habrán de ser, por tanto, la selección, la preparación previa, la enseñanza y la ayuda posterior a los alumnos, tanto a corto como a largo plazo.

B. Proceso de selección

21. Se ha apuntado ya la importancia de contar con un cuidadoso sistema de selección de alumnos. En este proceso deberán actuar en estrecha colaboración los gobiernos, las autoridades de las Naciones Unidas y el profesorado de la Escuela.

Para hacer efectiva esta colaboración sería conveniente establecer en cada país una Junta de Cooperación y Selección de la ESAPAC de la cual formaran parte al menos un alto funcionario gubernamental y, en el futuro, graduados de la Escuela. En sus viajes a los distintos

páises (que se realizarán regularmente en virtud de las labores de investigación y extensión) los profesores estarían en contacto con los gobiernos y con las mencionadas Juntas y tendrían ocasión de entrevistar a los candidatos. El uso de métodos de reclutamiento activo es recomendable. La decisión final quedaría en todo caso en manos del Consejo de Profesores, en consulta con la División de Administración Pública de las Naciones Unidas.

En lo tocante al tiempo de selección se estima que el proceso debería iniciarse al menos seis semanas antes de comenzar cada período de preparación fundamental. A tal efecto, la Dirección de la Escuela enviaría una circular indicando la especialidad y otras particularidades que pudiera tener cada curso, y las fechas precisas de cada una de las etapas de selección.

C. Período de preparación fundamental

22. Es difícil, en esta etapa de planeación, determinar las características del trabajo con respecto al período de preparación fundamental. Su funcionamiento tendrá que ser por fuerza muy disímil, al menos durante los primeros años, no tanto porque se encontrará sujeto a discusiones y opiniones del Consejo de Profesores, sino sobre todo porque el creciente acopio de material apropiado de lectura (o su casi absoluta falta al principio) y la experiencia y opiniones que se vayan obteniendo lo mantendrán sujeto a reajustes.

El período de preparación fundamental que se espera comience extraoficialmente en noviembre próximo habrá de ser por fuerza experimental, rudimentario y algo más breve que los demás. Se cuenta

/con la

con la alta calidad de los candidatos propuestos hasta ahora para compensar esta deficiencia. Se ensayarán en él, sin embargo, cuatro directivas de trabajo: (a) completar los conocimientos generales de los candidatos en ciencias sociales y en matemáticas, así como su capacidad de estudio y de exposición oral y escrita; (b) iniciarlos en el estudio de materias de administración pública; (c) determinar su principal campo de interés; (d) hacerlos recoger datos varios, principalmente estadísticos, necesarios para las discusiones.

La primera directiva de las anotadas en el párrafo anterior se llevaría a cabo mediante una selección de obras sencillas que el cursante tendría que leer y adquirir por su cuenta, aunque algunas podrían ser suministradas por la ESAPAC. Esta lista señalaría varias alternativas en cada caso, tomando en consideración el escaso surtido de las librerías, o las eventuales preferencias de los concursantes. Completaría esta actividad un cierto número de circulares y hojas de preguntas que serían enviados de la Escuela.

Tocante a las matemáticas, nos referimos casi exclusivamente al uso y características de la estadística elemental. En cuanto a la mejora de los sistemas de estudio y de las facultades de exposición sería, más que ninguna otra, de la iniciativa particular del cursante, aunque también recibiría algunas indicaciones mimeografiadas.

La segunda directiva se reduciría a la lectura de monografías elementales, recopilaciones de artículos, etc. preparadas o recolectadas por la ESAPAC.

Creemos que la tercera directiva --determinar el campo principal de interés del cursante-- puede contribuir en mucho al éxito del

curso. Se pretende, en efecto, que cada alumno, al final del período lectivo, presente, además de su informe de curso para su gobierno, un trabajo original; éste deberá contener un programa de sus futuras actividades, especialmente de las que piensa cubrir en el período de experiencia controlada. Ahora bien, para realizar este trabajo necesitará una bibliografía especial y quizá también otras informaciones que no existan en la ESAPAC. Al determinar, con meses de adelanto, sus deseos a este respecto, la Escuela podrá esforzarse en conseguir el material necesario. Sabiéndose de este modo el campo de interés del alumno, será posible también señalarle un profesor-guía, ponerlo en contacto con instituciones que puedan ayudarlo y, en general, aconsejarlo en la selección de especialidades.

La cuarta directiva --hacerlos recoger datos varios, principalmente estadísticas necesarias para las discusiones-- obligará al cursante a adquirir mayor información acerca de su propio país, especialmente en los campos que no son propios del candidato. Datos tan elementales como el número de empleados públicos, el total del ingreso nacional, las tasas de mortalidad, natalidad y morbilidad, datos sobre vías de comunicación, jornales, producción, transporte y cultura, etc., no se tienen siempre a mano para las discusiones de clase, y hasta para los trabajos individuales. La seguridad de encontrarlos en las estadísticas no desaparece sino cuando éstas no se encuentran a nuestra inmediata disposición; no obstante que la Escuela tendrá ciertamente una buena información en su biblioteca y en su archivo de referencias, no es menos cierto que una de las mejores maneras de obtenerla será a través de sus propios alumnos.

Formularios e instrucciones tendrán que ser preparados para que se cumplan correctamente y con facilidad todos estos objetivos. Se deberá también establecer un sistema de control para los trabajos del PPF, posiblemente con un método parecido al usado en los buenos cursos por correspondencia.

D. Período lectivo

23. Dos períodos lectivos comenzarán cada año, respectivamente los lunes más cercanos al 1° de marzo y al 1° de agosto. Por toda la duración de este período se habría de requerir la presencia del alumno en la sede de la Escuela, su total y exclusiva dedicación al curso y su sumisión a los reglamentos e instrucciones de la ESAPAC. Los períodos lectivos, iniciados en las fechas antedichas, terminarían respectivamente el 20 de julio y el 14 de diciembre. Habrá de constituir el período lectivo el núcleo principal de aprendizaje, durante el cual un número reducido de alumnos recibiría, de parte de un conjunto relativamente crecido de profesores, una atención que deberá tender lo más posible a hacerse individual.

24. En este plan la duración del período lectivo se ha llevado, por tanteo, a lo que creemos sea el máximo exigible a los gobiernos. No parece que pueda pedirse una separación mayor de sus cargos al género de funcionarios que apunta este curso; y cuando pensamos que cinco meses de intenso trabajo van a verse precedidos de los seis meses del período de preparación fundamental y seguidos de los otros seis por lo menos del período de experiencia controlada (durante el cual seguirán adquiriendo conocimientos) no puede menos

de considerarse ya amplias las posibilidades de aprendizaje.

25. Estas consideraciones se ven todavía más apoyadas cuando se toman en cuenta los resultados que pueden obtenerse mediante una cuidadosa planificación del tiempo lectivo, como creemos que es indispensable en este caso. Se ha pensado, en efecto, en un sistema especial de plan de estudios que viene a evitar los inconvenientes que presenta para los cursos intensos y cortos, el sistema corriente de enseñanza.

En un curso ordinario es conocida, por ejemplo, la pérdida de tiempo que causa la necesidad de coordinar los horarios para que cada profesor pueda dar clases a diferentes grupos, y a su vez para que cada alumno tenga la oportunidad de escoger entre diversos planes de estudio.

También es sabido cómo genera pérdida de tiempo la duplicación que se produce por necesidades típicas de las cátedras simultáneas, cuando el profesor de una de ellas, para seguir adelante, se ve forzado a dar explicaciones que en rigor podrían abandonarse a otras materias. El sistema de cátedras simultáneas, aplicado a un período de cinco meses, podría causar una pérdida considerable, que no creemos exagerado estimar en un 15 o 20% del tiempo total.

26. Para planificar el contenido de la enseñanza en la Escuela Superior de Administración Pública hemos partido del principio --sólo utilizado para este tipo particular de Escuela-- de que la enseñanza de la administración pública corresponde a un único objetivo y está formado por una sola materia. Por razones de orden

práctico, esta materia queda subdivida en un cierto número de asignaturas. Pero esta división no tiene valor teórico de por sí; es exclusivamente circunstancial y tiene por objeto permitir que ciertos conocimientos, que por fuerza han de preceder a otros, puedan concentrarse en unas pocas semanas, suministrando así rápidamente a los alumnos las nociones fundamentales de que habrán menester para el resto del curso.

En este orden de ideas, por ejemplo, una materia típica, como es la de Organización y Métodos, ha sido a su vez segmentada en tres asignaturas, por no decir en cuatro si incluimos la referente a métodos de investigación. Durante las cinco primeras semanas del curso los alumnos necesitan adquirir una serie de conocimientos básicos, muchos de los cuales son del dominio de Organización y Métodos, pero que en una sola asignatura están colocados sucesivamente; así lo referente a servicios auxiliares no vendría a enseñarse sino ya avanzado el curso. Pero en la ESAPAC necesitamos al mismo tiempo adiestrar para la reorganización de servicios auxiliares, para la correcta instalación de oficinas y para la comprensión de la estructura administrativa. El método propuesto permite, sin detrimento de la enseñanza, proceder simultáneamente en estas materias.

Algo parecido podría decirse casi sobre cada una de las asignaturas que se proponen para el curso. Algo más habría que agregar, y es la ventaja de poder dividir el trabajo entre los profesores, no solamente según sus preferencias, sino también conforme a una buena distribución de su tiempo.

27. Arbitraria cuanto pueda ser la determinación de las asignaturas, ella se ha basado sin embargo en un cuidadoso estudio de las necesidades regionales. Al establecer el plan de estudios, en efecto, no creímos prudente limitarnos a nuestra exclusiva experiencia, sino que interrogamos a un crecido número de personas en los seis países visitados, en la Sede de las Naciones Unidas y en otras ocasiones. De hecho hicimos, con este objeto, preguntas normalizadas que producían, dentro de la natural variedad de opiniones, gran número de respuestas coincidentes. Descontamos, con todo el respeto que merecen, aquellas cuya aceptación hubiera producido, sea el abandono del proyecto, sea su conversión en un instituto polivalente, con una variedad de asignaturas que hubiera desbordado el campo estricto de la preparación de un administrador público de alto nivel. Cuando se trata de determinar qué debe saber un administrador, en efecto, es difícil eliminar condiciones. De un modo u otro toda la enseñanza va pareciendo necesaria. Para no incurrir en exageraciones y para poder hacer una selección de asignaturas lo suficientemente concisa como para mantenerla dentro de las limitaciones económicas del tipo de escuela que planeamos, es indispensable conservar la mirada en un objetivo forzosamente limitado.

28. Dentro de ese orden de ideas fué que quedó hecho el plan de materias. El Cuadro I, cuyo título es "Ejemplo de Plan Escalonado de Estudios para la ESAPAC" permite explicar los lineamientos generales de la división que se propone. Para su mejor comprensión, se hace de seguida un breve esbozo de cada asignatura.

CUADRO I - EJEMPLO DEL PLAN ESCALONADO DE ESTUDIOS PARA LA *ESAPAC*

ASIGNATURA	PROFESOR	SEMANAS																				Total horas				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
INTROD. EST. ADM. PUBL. I	C	4 clases																				4				
INTROD. EST. ADM. PUBL. II	A	4 cl	6 cl				2 cl	3 cl	2 cl	2 cl	2 cl	1 cl	1 cl	1 cl									27			
ECON. CENTROAMERICANA	B & CEPAL		6 cl		1 ex																	7				
INTROD. ADM. COMP.	A		4 cl		1 recap.	1 exam.																6				
PERSONAL Y REL. HUMAN.	A			5 cl	4 cl	3 cl	3 cl	3 cl	3 cl	3 cl	3 cl												35			
SERVICIOS AUXILIARES	C & Accid.			4 cl	3 cl	5 cl																	18			
ORGANIZ. Y METODOS	C			5 cl	3 cl	1 cl	2 cl	3 cl	2 cl		3 cl	2 cl	2 cl	1 cl										41		
DERECHO ADMINISTR.	CR			3 cl	2 cl	3 cl	2 cl	2 cl	2 cl	2 cl	2 cl													19		
METODOS DE INVESTIG.	B						6 cl	5 cl																38		
ADM. SUSTANTIVA	Visit.						2 cl	2 cl	2 cl	2 cl														21		
PREP., ED. Y PRES. INFORM.	C						1 cl								1 cl	1 cl	1 cl	1 cl				1 pr	1 pr		11	
PLANES, PRESUP., CONTR.	B								3 cl	3 cl	3 cl	1 cl	3 cl	3 cl	3 cl	3 cl	3 cl	2 cl								38
GOBIERNOS CENTROAMER.	A																1 cl								12	
TRAB. PRACT. (REG. MUNIC.)	D																							84		
TRAB. PRACT. (BIENEST. SOC)	E																								84	
DEONT. ADMINISTR.	C																							17		
CONF. VARIAS	C	11 conf.																						11		
PREP. TRAB. FINAL																								Present y discus.		
HORAS POR SEMANA: (clases, sesiones pract., exám)		19	18	22	22	22	21	22	22	22	23	12	14	13	12	12	14	9	2	2						

29. Introducción al estudio de la Administración Pública.

Esta asignatura ha de llenar un cuádruple objetivo en la Escuela. En primer término, ubicar el estudio de los fenómenos administrativos en el campo general del conocimiento y mostrar, a personas de diferentes profesiones como son los cursantes, las relaciones de la asignatura con otras ciencias. En segundo lugar, resumir las diversas tendencias que hoy prevalecen para su estudio. En tercer lugar, sintetizar la enseñanza impartida en las demás asignaturas y en cuarto lugar cubrir un programa de "Administración Pública" dentro del sistema hoy corrientemente utilizado.

30. El mismo profesor encargado de enseñar la asignatura antes citada tendrá a su cargo otras, que podrían ser: "Introducción a la Administración Comparada", "Gobiernos Centroamericanos" y "Relaciones Humanas y Administración de Personal". Por otra parte el primer objetivo señalado a la asignatura puede ser cubierto por otro profesor, aliviándose así el peso del profesor señalado "A" en el Cuadro I. Es por esta razón únicamente que aparece "Introducción al Estudio de la Administración Pública" dividida en I y II.

31. Introducción a la Administración Comparada. Se trata de unas cuatro a seis sesiones destinadas a describir al menos cuatro sistemas diferentes de gobierno y administración, usando al respecto Francia, Gran Bretaña, Estados Unidos y la Unión Soviética como típicos. El profesor procuraría, con esta base, demostrar la utilidad del método comparativo en Administración Pública.

32. Gobiernos Centroamericanos. Una serie de sesiones de seminario destinadas a ubicar las instituciones constitucionales y

administrativas centroamericanas dentro del cuadro general de la teoría administrativa, señalando las diferencias fundamentales de la estructura jurídica y administrativa. Este seminario estaría basado en conocimientos adquiridos durante las 10 semanas anteriores, y utilizaría material recogido con anterioridad para la Sala de Referencias de la ESAPAC.

33. Relaciones Humanas y Administración de Personal. Las observaciones acerca de la conducta de grupos humanos y su aplicación a las relaciones con el público y al trato con el personal de todos los niveles. Se estudiarían los distintos sistemas de organizar el servicio civil y los instrumentos legales para llevarlo a efecto, pero sin que este último aspecto llegue a prevalecer en el Curso.

34. Organización y Métodos. Este curso de unas cuarenta clases comprendería el estudio de la estructura y de la dinámica de la administración, haciendo también énfasis en elementos que, si bien no son esenciales a la administración, condicionan su funcionamiento, tales como los factores de instalación, etc. Por otra parte, se examinarían, como consecuencia de la dinámica administrativa, el flujo y el ritmo de trabajo y los métodos de oficina, en lo que pueda haber de general en ellos. Otra asignatura, "Servicios Auxiliares" trata en detalle de ciertos métodos fundamentales. Como ya se apuntó, su única razón de ser estriba en permitir la enseñanza simultánea acerca de procesos de oficina cuyo conocimiento ha de ser previo a ciertas prácticas de aula y de campo.

35. Métodos de Investigación. No sucede lo mismo con la asignatura "Métodos de Investigación". Tiene ella en sí misma razón

/de existir

de existir, en virtud de lo extenso del sujeto. Habrán de perfeccionar los alumnos su práctica en la inteligencia de informes y bibliografía, en el análisis y preparación de estadísticas, en la ejecución de encuestas de diversos tipos, en la crítica de los resultados.

36. Planes, Presupuestos y Control. Esta asignatura está concebida para estudiar --y tratar de obviar-- los problemas que detienen o retrasan la ejecución de proyectos. Deberá tratar de la técnica de planificación haciendo constante referencia a ejemplos concretos; de la presentación de presupuestos --pero sin pretender abarcar más de la técnica fiscal que lo estrictamente indispensable-- y de las restricciones legales que generalmente se derivan de su estructura; y de los medios de control técnico, financiero y de progreso.

37. Preparación, Edición y Presentación de Informes. Uno de los requisitos del Curso consiste en la presentación de un informe final, y ha parecido oportuno que se colabore con los cursantes en darles una buena técnica al respecto, que al mismo tiempo pueda servir no sólo para sus futuros trabajos personales, sino para evaluar los que otros presenten.

38. Derecho Administrativo. Los principios generales del Derecho Administrativo, en particular del Derecho Administrativo centroamericano; un breve estudio del Acto Administrativo y del contencioso-administrativo; y un resumen de buenas normas para la preparación y coordinación de instrumentos legales.

39. Administración Substantiva. El objeto de este breve, pero importante ciclo de conferencias y conversaciones es principalmente dar a los alumnos asidero concreto para comprender mejor los

problemas de administración que el Estado enfrenta en virtud de su propia razón de ser; pertenecen a este tipo, por ejemplo, los ramos sanitarios, educacionales, de relaciones exteriores, etc. Se las llama substantivas por oposición a las de tipo adjetivo o auxiliar, comunes a todos los ramos como contabilidad, personal, transportes, compras, etc. El tema de esta asignatura variaría en cada semestre; así podría referirse el primero a Administración Agraria, otro a Administración Sanitaria, o del Servicio Exterior, etc. Permitiría esto cumplir un segundo objetivo, cual sería poner en contacto uno o dos especialistas de cada país, con una personalidad distinguida en el ramo. A este respecto la asignatura sería impartida por profesores visitantes que cambiarían cada semestre.

40. Economía Centroamericana. La idea de establecer la Escuela Superior de Administración Pública nació como complemento de primera importancia al Programa de Integración Económica de América Central y tiene, por fuerza, que estar íntimamente ligada a él. No está ello basado en una mera razón política, sino en la íntima y creciente relación que existe entre la economía y la administración. Una serie de conferencias y conversaciones acerca de economía centroamericana servirían de útil culminación a las lecturas y recolección de datos que los cursantes habrán efectuado durante el período de preparación fundamental. Se espera también para esta asignatura la limitada permanencia de distinguidos economistas, cuyo envío podría ser contribución de la CEPAL.

41. Deontología Administrativa. Este tema, uno de los de mayor interés hoy día, permitirá apuntar, en discusiones llevadas a

cabo hacia el final del período lectivo, normas y problemas de ética administrativa y relacionar estos últimos con el problema general de la delincuencia.

42. Varios. Piénsase aprovechar el paso de expertos para ponerlos en contacto con los alumnos, con el fin de compartir ideas acerca de sus especialidades. Para el primer semestre, por ejemplo, una autoridad de primer orden en materia de censos visitará la Escuela; muy probablemente también se tendrá la visita de un experto en industrias del Estado. Se contempla la posibilidad de editar estas conferencias.

43. Creemos que esta lista de materias contiene lo indispensable para dar utilidad inmediata al curso. Ha sido con verdadero esfuerzo como se han dejado fuera algunas asignaturas que ciertamente hubieran podido resultar de interés; pero tratándose de un curso tan especial, ha parecido mejor no dispersar los esfuerzos del personal y de los alumnos de la Escuela, al menos antes de tener tiempo de experimentar el presente plan.

44. Trabajos de Campo. Para que la enseñanza sea todavía más objetiva se ha pensado en ejecutar, además de los trabajos prácticos de cátedra y de los seminarios, labores experimentales de envergadura, en las cuales los alumnos tengan la oportunidad de conocer técnicas que ciertamente podrán utilizar ellos o sus subordinados en el ejercicio de tareas de gobierno.

45. Estos trabajos deben cubrir al menos dos de las técnicas que hoy en día se consideran fundamentales en la administración pública; técnicas éstas que a su vez corresponden a dos enfoques -

administrativos que bien pueden servir para cubrir la gran mayoría de los trabajos de gobierno. Es el primero aquel que corresponde a las actividades gubernamentales que podríamos llamar individuales, porque sirven para proteger a cada uno de los ciudadanos, dondequiera que se encuentre. A esta naturaleza pertenecen obligaciones fundamentales del Estado como la educación y la sanidad. Se refiere el otro a la ventaja --o a la necesidad-- de concentrar los esfuerzos fiscales y técnicos en determinado grupo de habitantes, o en cierta región. El caso más corriente es el de la administración municipal. Otro caso frecuente es el de la escogencia de ciertas zonas, o de ciertos grupos sociales sobre los cuales parece más factible obtener resultados inmediatos, con relativa economía de recursos. Tal es el objetivo de la escogencia de zonas de demostración, de programas de urbanismo, de proyectos de colonización.

En otras palabras, el administrador moderno tiene que estar pronto a utilizar dos grandes instrumentos. Uno tradicional y obligatorio, cual es el de proteger, dentro de los recursos ordinarios del Estado, la vida, los derechos y el bienestar de los ciudadanos. Otro, particularmente satisfactorio para la política de un gobierno, consiste en concentrar tantos esfuerzos cuanto sea posible en una pequeña parte de la nación o del territorio.

Consideramos que en una escuela de principios democráticos ambos sistemas deben examinarse en pie de igualdad. Uno no puede substituir al otro. El primero, que representa la concepción tradicional de gobierno, es de obligado uso, en virtud de la condición misma del ciudadano. No existe el derecho a abandonar deliberadamente

individuos o grupos de individuos en beneficio de la rápida obtención del progreso material. Por otra parte, las necesidades actuales del desarrollo nacional hacen también indispensable la utilización del segundo sistema. Que se justifique ello por necesidades de experimentación o por razones de defensa económica, el hecho práctico para el administrador es la indispensable presencia de la técnica de concentrar esfuerzos.

46. Para suministrar a los alumnos la oportunidad de trabajar en ambos sentidos, se propone la realización de dos tipos fundamentales de trabajo de campo: uno con énfasis en el primer aspecto, que implicaría fundamentalmente el uso de la técnica del trabajo social; otro, con énfasis en la concentración de esfuerzos (sea ella con fines selectivos o con fines demostrativos), que incluiría, naturalmente, los problemas de administración municipal.

47. Trabajo de campo con énfasis en desarrollo económico y bienestar social. Este trabajo práctico utilizaría como instrumento principal las técnicas de trabajo social consideradas en su sentido más amplio. Tendrá que ser planeado en forma tal que cada cursante haya tenido la oportunidad de interrogar y substanciar un cierto número de casos y de colaborar activamente en un trabajo social de grupo.

48. La ventaja de enseñar la técnica del trabajo social de casos es obvia. Aunque es poco probable que cursantes del rango y características de los que habrán de venir a la Escuela tenga oportunidad de ejecutar trabajos sistemáticos de trabajo social (al menos en lo que a casos individuales se refiere), estamos persuadidos de que

una buena comprensión de las funciones del trabajador social es indispensable para quienes dirigen programas de gobierno. Es cada vez creciente, en efecto, la utilización de trabajadores sociales, hombres o mujeres, para lograr no solamente el máximo de información sobre determinados casos, sino para ejercer una beneficiosa influencia en el sujeto, que adquiere así de inmediato la impresión de que recibe una atención particular, en vez de hallarse como mero paciente de la vasta maquinaria asistencial.

49. La técnica del caso tiene además la ventaja de adiestrar en los mejores métodos de entrevista. El cursante, ssi no la tuviera ya, podrá adquirir la práctica de interrogar personas sin traer juicio alguno, sin tratar de sugerir respuestas al sujeto, sin inhibirlo o interrumpirlo en sus declaraciones.

50. Deberán los cursantes, finalmente, sustanciar correctamente los casos que correspondan y presentarlos a su grupo de trabajo, orientando a la vez la discusión.

51. Trátese de estudios de orden estadístico, como las Muestras, por ejemplo, de la solicitud de informaciones varias, del trato con subalternos o del estudio de casos particulares que puedan presentarse a ~~administradores~~ de todo género, la técnica del interrogatorio, además de la sustanciación y análisis del caso, muestráse siempre como ayuda invaluable.

52. No menos importante resulta para el adiestramiento del buen administrador el estudio de diversos sistemas de trabajo de grupo.

Esta técnica ha sido usada por distintos grupos profesionales, siempre con buenos resultados, aunque no pocas veces con nombres y objetivos diferentes. Se le ha llamado educación integral, educación fundamental, reconstrucción de grupos rurales, extensión, para no citar sino unas cuantas denominaciones. En educación, en agricultura, en la rehabilitación de zonas afectadas por catástrofes, en la incorporación de indígenas a la vida económica, en la aculturación de inmigrantes, en la reinstalación de grupos urbanos en nuevas habitaciones populares, en el perfeccionamiento de la vida rural, en el mejoramiento de las condiciones de vida de los pacientes en grandes instituciones médico-asistenciales, etc., la técnica del trabajo de grupo adquiere cada día una creciente importancia. Aunque ésta constituye trabajo social, y así es reconocida universalmente, no siempre tienen los profesionales de esta materia el suficiente adiestramiento o las cualidades de dirigente necesarias para planear y llevar a buen término trabajos de acción colectiva, y los administradores pueden verse obligados a estimular, con sus propios conocimientos y consejos, el uso de una técnica de tan relevante utilidad.

53. En la selección de casos individuales habrán de ser especialmente útiles los trabajos que se realicen en el país sede en materia de habitación popular y en materia asistencial. Tocante al sistema de grupo, el profesor de trabajos prácticos de la materia deberá planear, en colaboración con las autoridades, al menos un programa de mejoramiento económico y social de la comunidad que permita la activa participación de los alumnos. Como quiera que la duración /de este programa

de este programa será ciertamente mucho mayor que la de un período escolar, deberá cuidar el profesor de que la participación del alumnado no afecte ni su continuidad, ni las actividades normales de la comunidad, ni la discreción necesaria a este género de trabajos.

54. Trabajo de Campo con énfasis regional. El otro enfoque de trabajos prácticos, tal como quedó escrito, se refiere a la concentración de esfuerzos sobre determinadas regiones. El caso más corriente, más antiguo y también más inevitable es el que se refiere a la administración municipal. La formación de grandes grupos urbanos en países de población relativamente escasa obliga a escapar de la clásica concepción municipal, para forzar a la nación a invertir en las ciudades parte de su presupuesto. La razón bien conocida para ello es que los recursos municipales raras veces resultan suficientes para cubrir los cuantiosos gastos de una gran ciudad, en particular cuando ella muestra gran rapidez de desarrollo, como es corriente en el urbanismo latinoamericano.

55. El desplazamiento de campesinos hacia las ciudades es inevitable dentro de las condiciones que prevalecen en la mayoría de nuestros países. Sólo un mejoramiento radical de las condiciones de vida en el campo podría detenerlo. Pero los gobiernos, que no pueden dejar de resolver los problemas de las ciudades, por la misma razón de mejorar las condiciones de vida de sus áreas metropolitanas, estimulan más todavía las migraciones internas. Se cae así en un círculo vicioso: es necesario gastar en la ciudad porque en ella se concentra cada vez más la población del país; pero mientras más se mejora la ciudad mayor es la diferencia entre ella y el campo, y mayor la atracción que ejerce la primera sobre el segundo.

56. Como una solución a este problema se ha venido ensayando la inversión de recursos extraordinarios en zonas rurales promisoras, con el objeto, no sólo de estabilizar su población, sino de atraer hacia ellas migrantes de otras regiones menos favorecidas. Créanse de este modo concentraciones rurales que, aparte de que contribuyen a aumentar la producción agrícola, son lo suficientemente atractivas como para competir con las ciudades en punto a comodidades.

57. El tipo de trabajo práctico que se propone es el de buscar fórmulas de adecuado balance entre la resolución de problemas municipales (que representa una inevitable ocupación del gobierno) y la mejora del medio rural.

Con este objeto, el jefe de trabajos prácticos regionales deberá planear, de acuerdo con las autoridades de los países centroamericanos que estuvieran interesados en cooperar a este respecto, planes específicos de mejoras urbanas y rurales, que bajo condiciones similares a las ya apuntadas para el trabajo social, permitan la utilización de los alumnos sin interferir con las actividades normales de la ciudad o región escogida, pero suministrando un aporte concreto en la materia.

58. Ejemplo concreto de plan del periodo lectivo. Sólo a los efectos de demostración y sin pretender que pueda ser definitivo, se ha preparado el plan para las 20 semanas que comprende cada curso (ver cuadro I). El plan definitivo sólo podrá salir después de ser consultado con cada profesor, y de que el conjunto de ellos haya emitido su opinión al respecto.

En el cuadro I puede observarse que:

a) Las dos primeras semanas son de orientación general y las cuatro siguientes de intensa preparación en elementos de trabajo y servicios auxiliares.

b) En las semanas 6-10 se presta énfasis al aprendizaje de técnicas de Estado Mayor, como personal, investigación, análisis de la estructura (en O&M), y planeación y control de operaciones. Es también durante este período cuando el profesor visitante --durante un mes-- enfoca la enseñanza sobre el centro de interés del curso.

c) A partir de la 11.ª semana, el número de horas semanales de clase cae a la mitad. Esto tiene por objeto concentrar todas las actividades de aula en los lunes, martes y sábados, dejando los restantes días para trabajos de campo, que se prolongan hasta el fin del curso.

d) Las fechas de examen se encuentran escalonadas a todo lo largo del curso, menos en las últimas tres semanas. Estas se dedicarían en efecto a la terminación de los trabajos de campo y a la preparación del informe y trabajo final.

e) Se indican el número de clases (c) de una hora, de prácticas (pr) de 2 horas, y de exámenes (1 hora).

E. Características de la enseñanza y sistemas

59. Se han preparado esquemas de horarios típicos con el fin de mostrar la propuesta división del tiempo en cada semana de las que comprende el Período Lectivo. Todas las tardes están libres para estudio y sólo en contados casos se llenarán con actividades programadas. El tiempo medio de actividades programadas es relativamente bajo, aun en las semanas de mayor intensidad (21 ó 22 horas). Se piensa, no obstante, que aún podría reducirse más. Está disminuído en las dos primeras semanas, y de nuevo a partir de la III., por las razones expuestas. El trabajo de campo, sin embargo, absorberá unas 8 horas diarias.

60. El tipo de alumnos que va a recibir la ESAPAC condiciona el sistema de enseñanza. Tratándose, en efecto, de administradores con experiencia, ellos tenderán a contrastar lo que conocen, sus oficinas, sus métodos y resultados, con los patrones de administración que les presente la Escuela. El proceso de aprendizaje será, por tanto, predominantemente comparativo. Por otra parte no dejará de ser altamente crítico, especialmente de aquéllo que aparezca como innecesariamente teórico, elemental o repetido. Es obvio que este tipo de alumnado espera, en el fondo, y con todo lo que se le pueda advertir previamente, más que un tejido teórico de materias --que reconocerá necesario-- un conjunto de recetas prácticas, aplicables a sus propios problemas, en su propio país. Materias de tipo netamente auxiliar como Administración de Personal, Organización y Métodos, Administración Presupuestaria y otras semejantes, que constituyen el núcleo de las escuelas de nivel medio, pasan a segundo plano

/en ésta

en ésta; interesan, pero sólo en términos complementarios. Poseído de la importancia de otro tipo de problemas --planificación, relaciones humanas y públicas, estructura y comando, etc. -- el administrador de alto nivel necesitará dedicarse a ellas sólo mientras no tenga a su disposición la persona competente a quien delegárselas. Le será útil entonces su conocimiento para escoger a este funcionario y para poder apreciar sus cualidades técnicas. No perderá de vista durante el curso las obligaciones de su cargo y en particular la de mostrar cada año al pueblo programas cumplidos, y no solamente sus oficinas mejor montadas y organizadas. Más que una escuela en el sentido corriente de la palabra, la ESAPAC será para él la ocasión única de poderse separar de las diarias obligaciones y gozar de tiempo para pensar y planear.

61. Lejos de atiborrar su tiempo con clases y conferencias y de forzar una indeseada y pasiva receptividad en sus alumnos, la Escuela deberá aprovechar este interés pragmático y concentrar sus esfuerzos en el estímulo de facultades creadoras. De allí que se deberán reducir al minimum las lecciones exclusivamente expositivas, aun en las más marcadas como "clases" en el horario; de allí también que se deban preparar cuidadosamente los períodos de prácticas (2 horas) y las demostraciones, para no dejarlas que pierdan interés o se conviertan en vacuas o repetidas conferencias, que los "trabajos de campo", en la medida que lo permita el Gobierno del país sede (y de otros que estuvieren dispuestos a cooperar en este sentido) tengan por objeto actividades concretas del Estado o de las Municipalidades; y que el trabajo final del alumno, a más de su informe

de curso y de su parte de trabajo de campo, contenga un programa de largo alcance para su propio cargo y un plan de trabajo a corto plazo lo suficientemente concreto como para servir de punto de referencia a los efectos del Período de Experiencia Comprobada.

62. Así, pues, se propone que la ESAPAC siga en sus enseñanzas líneas predominantemente prácticas, que tenga, dentro de lo posible, un criterio lo suficientemente uniforme como para poder ordenar toda la materia en un solo cuerpo que englobe el Curso entero, del cual las asignaturas no se consideren más que como subdivisiones de orden práctico; que la enseñanza tienda siempre a estimular las preguntas, y por lo tanto las exposiciones de los profesores dejen siempre amplio margen a la intervención de los cursantes y que se dé mayor importancia a las demostraciones en trabajo, a la enseñanza visual y a las labores con aplicación inmediata y controlable.

63. Agrupación de los alumnos. A los fines de división de algunas de las tareas, y también como práctica para trabajos en equipo, se reunirán informalmente los cursantes en grupos voluntarios. Dos tipos de grupos se espera estimular, al menos durante los primeros dos meses: aquellos basados en la afinidad de ocupaciones (útil para la distribución de trabajos prácticos) y aquellos basados en la nacionalidad (para la diseminación de información sobre su país de origen y la coordinación de programas en los trabajos finales). Será función del personal directivo y docente evitar que permanezca aislado cualquier cursante.

En todo caso, sea a través de los grupos ocupacionales, sea de otro modo, un nacional del país-sede de la ESAPAC actuará como

guía y anfitrión de uno de cada nacionalidad.

64. Horas de clase. Para planear el curso fue necesario calcular el número de horas que pareció apropiado asignar a cada asignatura, entre tanto se llega a reunir el profesorado y oír su opinión al respecto.

<u>Orientación básica</u>	<u>Número de horas</u>
Introducción al Estudio de la Administración Pública I	4
Introducción al Estudio de la Administración Pública II (preliminar y luego sumario)	29
Economía Centroamericana	7
Elementos de Administración Comparada	6
<u>Instrumentales (auxiliares y de E.M.)</u>	
Personal y Relaciones Humanas	35
Servicios Auxiliares (Métodos) y otros	19
Organización y Métodos	36
Derecho Administrativo	19
Métodos e Instrumentos de Investigación	38
Planes, Presupuesto, Control	38
Preparación, Edición y Presentación de Informes	11
<u>Complementarias</u>	
Una Administración Sustantiva	20
Gobiernos Centroamericanos	12
Deontología Administrativa	16

Trabajos de Campo

- a) Enfoque Regional (Enfasis en la Concentración de esfuerzos, con fines selectivos, o demostrativos. Problemas Municipales).

- b) Enfoque Bienestar Social. (Enfasis en aspecto --individual o de grupos. Trabajo social con fines diversos, incluyendo sanitarios y del trabajo, mejoramiento rural y urbano).

En total 168 horas

65. Dos semanas quedarán libres a fin de Curso (excepto demostraciones sobre presentación de informes) con el fin de dedicarlas íntegramente a la presentación del Trabajo Final que deberá ser discutido con un jurado durante la última semana.

F. Actividades complementarias: extensión, investigación, asesoramiento, asistencia a ex-alumnos, cursos especiales

66. Muy escasa parece la necesidad de glosar la importancia de los servicios de extensión, tan conocidos hoy. Del punto de vista de la Escuela éstos han de servir no sólo su finalidad de divulgación general de conocimientos, sino una labor de consolidación de la obra principal de la Escuela y de apoyo a las reformas favorables que ocurran. Un simple programa de conferencias difícilmente podría cumplir tan exigente objetivo, pero la Escuela, por sus recursos limitados no podría adentrarse tampoco en un programa completo de adiestramiento en servicio, de divulgación y de relaciones públicas. Un justo medio podría ser la institución inicial de uno o dos Cursos pilotos de Aplicación, que pudieran servir de modelo para su progresiva fundación en los demás países interesados. Teniendo uno de estos cursos de aplicación en la misma ciudad donde se establezca la ESAPAC, se tendría además un campo de experimentación cuyos

/resultados

resultados podrían valorarse periódicamente, y que además daría oportunidad de práctica a los cursantes que se preparen a ser profesores.

67. Sugerimos, por tanto, que tan pronto cuanto sea posible y siempre que se cuente con el interés y el apoyo del Gobierno, se establezca al menos un Curso de Aplicación para funcionarios de niveles medio e inferior; que se estudien los resultados y que, con vista a ellos, la ESAPAC planee sus servicios de extensión alrededor de ese núcleo que serían los Cursos de Aplicación.

68. Los servicios de extensión, naturalmente, funcionarían para todos los países centroamericanos. Una de las obligaciones del profesorado de la ESAPAC habrá de ser viajar al menos una vez por año a uno o más países, en labores relacionadas con estos servicios. Es obvio que esto redundará no sólo en beneficio de la extensión misma y de las buenas relaciones públicas de la Escuela, sino además en el de la propia experiencia de cada profesor.

69. En el seguimiento de las normas comúnmente admitidas para la investigación administrativa la Escuela, en nuestra opinión, no deberá perder dos objetivos simples y asequibles:

a) Mantener a disposición de los cursantes, de los Gobiernos y de las instituciones internacionales una información sistematizada acerca de las administraciones públicas. En una labor de inteligencia administrativa, se procurará establecer una rutina de análisis y clasificación de datos, y posteriormente se intentaría presentar informes y compendios basados en estos datos.

b) Entrenar a los cursantes en las técnicas de investigación,

/no sólo

no sólo documentaria sino directa, y en la aplicación de instrumentos cuantitativos cada vez que fueren útiles.

70. Producto de la cooperación internacional, la ESAPAC debe prepararse a ser asesora de gobiernos. No somos, sin embargo, optimistas en cuanto a las posibilidades inmediatas de esta actividad, si es que se quiere pasar de la etapa informativa. Creemos que los profesores deben ser estimulados y ayudados en sus relaciones con organismos públicos, pues sin ellas correrían el peligro de perder contacto con la actualidad administrativa; es más, creemos útil para la Escuela que los profesores evacúen consultas verbales y colaboren en cuanto puedan a la reforma administrativa en los diversos países, que habrán de visitar periódicamente. Pero mientras la ESAPAC no llegue a contar con un equipo especializado en trabajos de consulta e implantación, con exclusión total o casi total de labores docentes, estas últimas pueden verse seriamente entrabadas por todo intento de prestar servicios profesionales. Si algún día, ya afianzado su prestigio docente, la ESAPAC quisiera prestar su fuerza institucional a una buena y verdadera organización de servicios que le fuera propia, deberá hacerlo con suficiente acopio de recursos y con la mirada puesta en precedentes serios, como el inaugurado hace años por la Universidad de Wisconsin en colaboración con el gobierno estadual, por ejemplo, cuyo sistema se ha venido proponiendo como clásico.

71. Se ha comentado ya, al hablar de la necesidad del período probatorio, la necesidad de seguir al ex-alumno, de apoyarlo en sus trabajos, de consolidar y mantener sus conocimientos. No es

éste un trabajo que pueda llevarse a cabo únicamente con buenos deseos. Requiere, por el contrario, toda una organización especial y una inversión nada despreciable que no estaría quizá mal equiparar a los gastos de conservación de una industria, por ejemplo. Desde antes de terminar el primer curso un empleado deberá tener ya la responsabilidad de controlar y servir el trabajo de postgrado. Casi podría decirse que para el cumplimiento de sus atribuciones un cursante empezaría para este empleado a ser considerado ex-alumno desde el momento en que sienta pie en la Escuela.

Entre las obligaciones de la ESAPAC a este respecto estarían:

- a) Confeccionar y repartir, dentro de los primeros 2 meses de cada curso, una lista de todos los cursantes, con sus direcciones y otros datos y completar esta lista con las de todos los graduados anteriores; mantener al día la información sobre los ex-alumnos.
- b) Enviar la lista de nuevos graduados, así como la de los de la Escuela Brasileña de Administración Pública (Cursos Especiales) y otras similares, a todos los ex-alumnos.
- c) Promover la creación de una sociedad profesional de administración pública y propiciar la formación de grupos de ella en cada país.
- d) Hacer sugerencias periódicas para el funcionamiento y reanimación de esos grupos.
- e) Preparar y remitir periódicamente un boletín y otras publicaciones de la Escuela.

/f) Servir

f) Servir de central de intercambio de informaciones y noticias.

g) Eventualmente servir de sede y prestar servicios secretariales a la expresada sociedad profesional.

h) Promover reuniones profesionales, de ámbito nacional o internacional.

i) Retransmitir las posibilidades de colaboración de otras instituciones.

j) Estimular el interés por la colaboración internacional y afianzar el conocimiento del funcionamiento y utilidad de los organismos políticos y técnicos de colaboración internacional.

72. Además de los Cursos de Aplicación ya mencionados, la ESAPAC puede llegar a ser invitada, sea por las Naciones Unidas, sea por los países patrocinantes, a establecer cursos especiales, paralelos al curso ordinario o general, pero de igual nivel científico. Podría ser éste el caso, por ejemplo, de un curso accidental --o periódico-- para funcionarios de los servicios diplomáticos y consulares, o de un curso con miras a perfeccionar el funcionamiento de instituciones estatales o autónomas. Estos cursos podrían funcionar en la misma sede de la Escuela o en otro lugar en donde existieran mejores condiciones de experimentación.

III. SEDE, INSTALACION, SERVICIOS AUXILIARES

A. Sede de la ESAPAC

73. En el curso del viaje que emprendió el experto designado, se llegó a un consenso general para que la ESAPAC se estableciera en San José de Costa Rica. Mención aparte de la generosa oferta que el Gobierno de este país fué el primero en presentar --pero que otros países ciertamente hubieran podido igualar-- la capital de Costa Rica se presenta como sitio muy apropiado por sus condiciones climáticas, el costo de vida relativamente bajo y la facilidad de consecución de alojamiento para profesores y alumnos. Tanto el Gobierno del Presidente Ulate como el propio Presidente electo, don José Figueres, se han mostrado propicios a prestar amplia ayuda al proyecto, y ven en él una oportunidad más para mostrar su interés por una creciente colaboración de los países centroamericanos.

B. Instalación

74. Además del aporte en efectivo ofrecido por el Gobierno de Costa Rica, éste ha puesto a disposición de las Naciones Unidas, para el proyecto que nos ocupa, uno de los edificios que hoy utiliza la Universidad de Costa Rica. Corresponde la iniciativa de esta oferta al Rector, Lic. Rodrigo Facio, quien desde el primer momento prestó la más amplia y generosa acogida y aportó valiosos consejos en el curso del estudio. La figura 2 muestra el plano del edificio, con las adaptaciones que son indispensables para el buen funcionamiento de la ESAPAC. Así arreglado el edificio resultaría suficiente; como existe la posibilidad de pasarla algún día a la Ciudad Universitaria en

/construcción,

construcción, no parece haber motivo de temor para el caso de una imprevista ampliación de actividades. Por otra parte, el edificio acaba de ser adquirido de la Universidad por el Gobierno de Costa Rica, y para cualquier ampliación temporal cuenta con amplio terreno a su alrededor.

Como puede verse en el plano, las modificaciones son pocas. Se espera que puedan ser llevadas a cabo por el Ministerio de Obras Públicas en un lapso corto, y que probablemente estén terminadas para principios del mes de enero próximo. El edificio será desocupado por la Universidad a fines de octubre o principios de noviembre.

75. Es nuestra opinión que todos los muebles deben ser fabricados en Costa Rica, y que las importaciones de material deben reducirse a lo que no se manufactura en el país, o en otros Estados Centroamericanos, si existieran condiciones ventajosas de adquisición. Para la fabricación podrán suministrarse modelos y diseños.

76. Por el plano puede verse que tanto profesores como alumnos gozan de las necesarias comodidades para una larga estada y para desempeñar su trabajo en condiciones favorables. Los profesores tendrán cada uno su sala, amueblada para permitir la reunión con grupos de alumnos y equipada con teléfono, aparato de dictar, si así lo solicitaren, o con máquina de escribir. En las mesas de la sala 15 cada alumno habrá de tener su propia gaveta para libros e instrumentos. No se ha previsto Cafetería por existir una de la Universidad en el edificio adyacente, pero sí un pequeño expendio de refrescos. La sala 23 está destinada a recibo de los cursante.

C. Servicios auxiliares

77. La ESAPAC requiere un extenso trabajo de preparación de textos, que ha de pesar sobre los profesores; una fuerte labor de guía y control de alumnos durante los períodos de preparación fundamental y de experiencia controlada, de control de enseñanza y de los certificados, de Extensión y publicaciones varias, y eventualmente de cooperación en una sociedad de administración pública. Todo esto hace pensar que el Asistente Administrativo tendrá una ardua responsabilidad, delegada por el Director, para planear, equipar y hacer funcionar servicios de secretaría, transcripción, reproducción de documentos, Caja y Contabilidad, portería y limpieza sin contar la búsqueda de alojamiento para profesores y alumnos, la organización de transporte cooperativo en el curso de trabajos de campo y excursiones, el control del cafetín y de la proveeduría y todos los otros que le fueren encomendados por el Director y que estuvieren en la índole de su trabajo.

78. Es bien conocida la dificultad que el estudiante latinoamericano tiene de conseguir a tiempo los libros apropiados para su trabajo. Parte de esta dificultad quedará remediada, en la Escuela, por la existencia de una amplia biblioteca, y por un archivo de referencias que con el tiempo será más y más completo. Pero será necesario, de todos modos, que los alumnos tengan libros propios de lectura y manuales de trabajo, que puedan servirles posteriormente de textos de consulta, especialmente al regreso a sus países. Para remediar esa dificultad, se espera que el establecimiento de una pequeña proveeduría para los alumnos pueda obviar esta necesidad. Esta Proveeduría

/no solamente

no solamente tendría los principales libros de texto y de consulta (a precio de costo) sino también útiles varios, cuadernos de notas y publicaciones de la Escuela. Estaría bajo la supervisión del Asistente Administrativo de la Escuela.

79. Se espera que uno de los primeros trabajos del Asistente Administrativo sea la elaboración de un plan de contabilidad y de control, a la vez simple y suficiente.

Además de un mayor jornalizado, esta contabilidad deberá incluir cuentas corrientes de cada uno de los Gobiernos (para llevar la cuenta de sus aportes), cuentas corrientes para cada profesor y para cada alumno (por razón de becas, etc.), cuenta corriente y contabilidad auxiliar para la proveeduría y eventualmente también una cuenta corriente o una caja pequeña especial para la refresquería. El sistema contable deberá proveer la existencia de una caja pequeña para gastos menudos. Se deberán abrir, además, las cuentas bancarias necesarias, todo de conformidad con las instrucciones y sugerencias que deberán solicitarse de la Oficina de Finanzas de las Naciones Unidas.

IV. CONSIDERACIONES FINALES

80. Los ingresos de la Escuela han de venir de las Naciones Unidas y de los gobiernos centroamericanos, sin perjuicio de que en el futuro pudieren presentarse donaciones u otro tipo de aportes. Por parte de las Naciones Unidas, la contribución provendría tanto del presupuesto regular de Asistencia Técnica como del correspondiente al Programa Ampliado. Por parte de los países centroamericanos, se trataría de una contribución anual.

81. Para el primer año de funcionamiento recibió el experto en su viaje ofertas concretas de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Costa Rica, Honduras y Nicaragua han formalizado ya estas ofertas mediante comunicación a la Administración de Asistencia Técnica.

82. Las sumas aportadas por las naciones centroamericanas serían depositadas en una cuenta especial que sería administrada conforme al sistema usual para estos casos en las Naciones Unidas.

83. Se sugiere la constitución de una Junta General de la Escuela Superior de Administración Pública, compuesta de tres representantes por cada uno de los países. Esta Junta General tendría a su cargo el estudiar y decidir, de acuerdo con el Director de la Escuela, los planes generales de trabajo y los presupuestos anuales de la Escuela, el proyecto de los cuales sería presentado por el Director y, una vez aprobados, serían enviados a las Naciones Unidas, a los efectos administrativos.

/84. Correspondería

84. Correspondería igualmente a esta Junta la superior revisión de las cuentas de la ESAPAC, sin perjuicio de la que periódicamente hiciera la Oficina de Finanzas de las Naciones Unidas. Igualmente le tocaría conocer del informe anual que el Director presentará a ella y al organismo competente de las Naciones Unidas.

85. Sería deseable que los miembros de la Junta General no fueran exclusivamente funcionarios gubernamentales, con el fin de no limitar el interés por la Escuela a los sectores oficiales.

86. Con el objeto de firmar el acuerdo de ayuda técnica para la constitución de la Escuela, parece que la fórmula más simple sería comisionar al Presidente del Comité de Ministros de Economía Centroamericanos.

87. Los objetivos de la ESAPAC son de tal naturaleza que el proyecto podría considerarse de duración ilimitada. Las Naciones Unidas podrían colaborar en un programa de adiestramiento de futuros profesores con el objeto de que, en un período de aproximadamente cinco años, la Escuela pudiera pasar íntegramente a manos centroamericanas y considerarse como capaz de sostenerse sin necesidad de ayuda técnica.

88. Creemos que debería en lo posible vincularse la ESAPAC con los institutos superiores de educación, de los que ella vendría a ser complemento. Más todavía, podría, por sus trabajos prácticos y su constante contacto con los alumnos constituir una muestra del papel que a las universidades debe corresponder en el perfeccionamiento de la cultura y en el mejoramiento de las condiciones de vida. Si sus resultados son favorables, las universidades podrían mostrarla como

/un ejemplo

un ejemplo de lo que ellas mismas serían capaces de realizar, en diversas facultades, si se aumentaran sus recursos financieros y sus atribuciones. La Escuela habría de mostrar la posibilidad de que los trabajos prácticos, en vez de realizarse exclusivamente dentro de la cátedra, constituyeran servicios de interés para la nación, que formen parte del trabajo del gobierno. Lo que ya se hace en las universidades centroamericanas mediante hospitales y en clínicas dentales podría realizarse también en el campo tecnológico y en el de las ciencias sociales, derivándose así, de una sola inversión, doble utilidad.

89. El carácter y la duración de los estudios de la ESAPAC permitiría pensar en la posibilidad de utilizarlos para el otorgamiento del doctorado. A este efecto los alumnos que hubieren recibido el certificado de la Escuela, y que poseyeran el título de Licenciado o de Doctor podrían, mediante la presentación y discusión de una tesis y el llenado de otros requisitos, obtener el doctorado en Administración Pública. La formalidad de otorgamiento podría ser hecha por la misma ESAPAC o por una de las Universidades Centroamericanas que al efecto adquirieran compromiso.

90. La contribución de las Naciones Unidas, cuyo monto total aproximado quedó mencionado, comprendería la designación del Director de la ESAPAC; de dos profesores permanentes, del profesor visitante que haya de ocupar la cátedra de Administración Substantiva en cada semestre; de algunos profesores ocasionales y conferencistas; y del Asistente Administrativo. Todos ellos recibirían sus salarios del presupuesto de Asistencia Técnica. El restante personal

docente permanente de la Escuela también sería designado y considerado como de expertos de las Naciones Unidas, pero se pagaría del Fondo Especial al cual se hizo referencia. Parte de la contribución de las Naciones Unidas sería también los gastos de viaje del Director, de los dos profesores permanentes, de los profesores visitantes y de algunos profesores ocasionales. A este efecto deberá obtenerse la aceptación del Gobierno ante el cual estuvieren destacados, si fuere el caso.

91. Igualmente saldría de la contribución de las Naciones Unidas el costo de los pasajes de cinco becarios por país, para cada período lectivo, desde la capital de su país hasta la sede de la ESAPAC. Además de esto suministrarían también las Naciones Unidas a cada cursante una suma para contribuir a compensar sus gastos de desplazamiento. Para aquellos provenientes de fuera del país sede, esta suma podría ser de \$450. Se espera, en todo caso, que los respectivos Gobiernos, además de conservar a los cursantes en el goce de sus sueldos, les suministren una compensación adicional.

92. El personal auxiliar sería pagado del Fondo Especial y sería designado por el Director de la Escuela. Se estima quedaría compuesto de dos secretarias bilingües, una bibliotecónoma una bibliotecónoma-auxiliar, dos a cuatro mecanógrafas bilingües, según las necesidades del trabajo, y el personal de conservación y limpieza.