

EE4-01203

EJ.1

Carta Administrativa

DIVISION DE DESARROLLO

Dirección: Carrera 6a. No. 12-64 Oficina 704
Tarifa Postal Reducida 214 de la Administración Postal Nacional
Licencia 1.043 Noviembre de 1.969 Ministerio de Gobierno

Diciembre de 1970

PAGINAS

16

NUMERO

XII

En desarrollo del programa que está adelantando el Departamento Administrativo del Servicio Civil para cambiar las actitudes de los empleados públicos en sus relaciones con la ciudadanía, han surgido algunos interrogantes sobre aspectos que inciden en la forma como el servidor público atiende al ciudadano que le requiere y que CARTA ADMINISTRATIVA trata en esta ocasión por considerarlo oportuno.

"NECESIDADES DEL HOMBRE"

Para orientar una gestión eficaz en el empleo por descubrir incentivos que causen el impacto motivacional que se busca en el personal, es indispensable conocer cuáles son las necesidades humanas, así como los medios sobre los cuales es posible accionar para satisfacerlas. En otros términos, es preciso conocer la naturaleza y características de los dos componentes de la motivación: necesidades e incentivos.

Se ha afirmado que la labor de motivar consiste, en esencia en ofrecer al personal perspectivas de alcanzar incentivos que se sabe, ellos anhe-

lan. Estos incentivos no se pueden alcanzar a través de cualquier tipo de conducta, sino sólo mediante aquellos que benefician a la Administración.

Para considerar estos factores se distinguirán tres grandes grupos de necesidades:

- a) Necesidades Primarias
- b) Necesidades Adquiridas pero de carácter no psicológicas; y
- c) Necesidades Psicológicas y Sociales.

Necesidades Primarias:

Son imprescindibles de satisfacer a fin de asegurar la supervivencia del hombre.

Pertenece a este grupo la necesidad de alimentarse, la de beber, la de mantenerse dentro de márgenes mínimos o máximos de temperatura, la necesidad de respirar, etc. Insistir en la importancia de dar satisfacción a estas necesidades no tiene sentido dado el carácter imprescindible que revisten para el hombre.

Necesidades adquiridas de carácter

no psicológicas

El hombre en el transcurso de su vida va creándose necesidades de este tipo.

Pertenece a este grupo necesidades como las de poseer un automóvil, la de adquirir un traje de una calidad determinada; la de contar con un reloj de un modelo bien especificado; la de poseer una casa de ciertas comodidades y superficie, etc. Si bien muchas de ellas son generales a todos los seres humanos, la circunstancia de vivir experiencias diferentes hace que ellas sean esencialmente distintas. La incesante modificación de los cuadros de necesidades de este tipo, constituye uno de los

motores a los que debe asignarse la responsabilidad por el espíritu de progreso que anima al hombre. Es uno de los vehículos más poderosos de entre los que impulsan al ser humano hacia la superación de su nivel de vida.

El individuo reconoce como justificada toda acción orientada a satisfacer necesidades que le son familiares pero se resiste a aceptar como válidos aquellos comportamientos que tienen el propósito de alcanzar incentivos que no apetece. Esto explica en parte las diferencias, la incompreensión entre padres e hijos, viejos y jóvenes, e incluso entre pobres y ricos.

Es evidente, como todos sabemos, que dentro de las organizaciones no es posible dar directamente a cada uno de los empleados los incentivos reales que satisfacen necesidades adquiridas. Se logra una finalidad igual, empleando el dinero por cuyo intermedio se da al trabajador acceso a los incentivos que desea alcanzar.

En qué emplea el hombre el dinero? Se considera que el orden en que emplea los medios de cambio de que dispone es el siguiente:

a - Satisfacción de las necesidades básicas de la vida.

- * alimento
- * vivienda
- * vestuario

b - Necesidades de la salud y de la educación.

c - Lujos

d - Posición Social

e - Poder

Este orden de prelación indica que el primer interés está en satisfacer las necesidades que aseguran su supervivencia. Sólo en la medida que se hubieran satisfecho éstas, dedicará el remanente en atender las necesidades de la salud y la educación. Cuando se hayan satisfecho, a su vez éstas, se orientarán recursos hacia el tercer grupo, y así sucesivamente.

El hombre está hecho de una estructura tal que jamás alcanza a estar completamente satisfecho. En la medida que alcanza los incentivos que se ha propuesto conquistar, le surgen nuevas necesidades, nuevas ambiciones. Una vez que concreta los objetivos que le parecían ideales, aparecen otros y con ello nuevas motivaciones que lo impulsan a la acción. Esta dinámica, como se afirmó anteriormente, conduce al hombre y al mundo hacia el progreso.

Necesidades Psicológicas y Sociales

El ser humano no solamente se ve impulsado por anhelos de alcanzar incentivos que satisfagan necesidades materiales, sino que una buena parte de sus iniciativas buscan medios que les permitan satisfacer otras que son de un carácter esencialmente psicológicas y sociales y que le son inherentes a su naturaleza.

Son muchas las necesidades de este tipo, pero existen algunas que por su importancia no pueden ser ignoradas por quienes dirigen subordinados o por los que están interesados en promover reformas dentro de las organizaciones. De éstas nos preocuparemos.

Las necesidades psicológicas y sociales que se analizarán tienen la particularidad de ser sentidas por todos los individuos, aunque, claro está, con diferencias en cuanto al grado de su intensidad. Por lo tanto, puede asegurarse que toda acción directiva que ofrezca oportunidades de satisfacerlas, encontrará eco favorable en el personal. En otras palabras, si se crean dentro de las organizaciones incentivos que ofrezcan perspectivas al personal de poder ser satisfechas estas necesidades, podrá lograrse que los empleados orienten comportamientos que beneficien al servicio. El secreto radica en poner

a disposición del trabajador a que los incentivos que lo aparten de comportamientos perjudiciales y los intereses en desarrollar acciones que a la vez de conducirlo a satisfacer necesidades que siente intensamente, lo lleven a desarrollar un trabajo más efectivo y eficiente. Por otra parte, si el personal advierte que la organización en que trabaja le brinda permanentes posibilidades en este sentido, se esforzará en ganar el derecho de mantenerse en ella y así demostrará permanentemente una labor eficiente.

Por todo lo dicho anteriormente, se desprende que no sólo es necesario conocer la naturaleza de las necesidades de este tipo sino también los recursos, medios o incentivos a través de los cuales es preciso actuar.

Las necesidades psicológicas y sociales que se considera de mayor interés tomar en cuenta son:

- a - Necesidad de mantenerse informado.
- b - Necesidad de Pertenecer.
- c - Necesidad de Reconocimiento.
- d - Necesidad de salvar el Prestigio.
- e - Necesidad de contar con una

Jefatura idónea.

f - Necesidad de Seguridad

A continuación se describirá en qué consiste cada una de estas necesidades, así como también algunos de los medios que pueden emplearse dentro de las organizaciones públicas para darles satisfacción. Los recursos motivacionales que se mencionarán como convenientes de emplearse dentro de cada necesidad no son los únicos que pueden emplearse. Más bien tienen el propósito de servir de ejemplos y de orientación. El interés y la imaginación de quien desea motivar así como las características propias del medio dentro del cual está actuando brindarán otros recursos motivacionales similares a los que aquí se mencionan.

Necesidad de mantenerse informado

1. Todo individuo siente la necesidad de conocer e interpretar lo que ocurre dentro del medio ambiente en el cual desarrolla sus actividades, especialmente cuando se trata de acontecimientos que pueden afectarlo de una u otra forma. Cuando no se satisface esta necesidad, es decir, cuando se mantiene ignorante al personal acerca de lo que ocurre dentro de la organización, se estimula el apareamiento de

la suspicacia y el rumor, se introduce un factor desmoralizante que bloquea la cohesión del personal en torno a los objetivos del servicio se alienta el apareamiento de actitudes desfavorables hacia la organización y hacia los jefes y por todas estas circunstancias se afecta el grado de adaptación del personal al trabajo que realiza, con la cual se reducen considerablemente las expectativas de una labor entusiasta y eficiente.

2. Qué se puede hacer para evitar estos comportamientos que perjudican a la organización?

En primer término debe decirse que es preciso que todos los funcionarios que cumplen funciones de jefatura deben ser interiorizados acerca de la importancia de dar oportunidad de satisfacer esta necesidad humana así como de las secuelas que pueden derivarse al no atender las convenientemente. Estos funcionarios deben mantenerse permanentemente atentos a fin de proporcionar a sus subordinados las informaciones, las comunicaciones que se estimen pueden ser de su interés conocer.

Todos los acontecimientos, así como los objetivos y políticas que se han definido y las decisiones que se han adoptado que afectan o interesan al personal, deben comunicarse a éstos.

En este sentido es preciso tomar en cuenta que constituye un profundo error considerar al personal subalterno como personas a quienes corresponde solamente dar cumplimiento a las órdenes que emanan de la superioridad. El personal, en cualquier nivel, necesita conocer las razones que han hecho a los superiores adoptar las decisiones que ellos deben cumplir. Cuando no se conoce el motivo de una decisión; las razones existentes para perseguir determinadas metas; la organización pierde oportunidades de conquistar una acción motivada del personal. Si el personal sabe cuál es el origen y el destino de las funciones que ejecuta, y si comparte los propósitos que se persiguen, habrá mayor probabilidad de que se esfuerce por realizar todo aquello que de él depende para concretar, en la forma más eficaz posible, las metas de la organización.

Además de las consideraciones precedentes y que tienen más bien el carácter de recomendaciones generales sobre la conducta directiva que debe adoptarse para satisfacer esta importante necesidad de mantenerse informado, se mencionarán a continuación en calidad de ejemplos, algunos medios más específicos que pueden emplearse en determinadas situaciones concretas:

- Informar al personal sobre su u

bicación dentro de la estructura del servicio, cuáles son sus expectativas de ascenso, sobre las condiciones que se exigen para ascender a puestos de mayor jerarquía.

- Informar periódicamente al personal sobre la opinión que su desempeño merece a la jefatura del servicio. Esta comunicación no sólo se la debe concretar cuando el personal hubiere realizado una labor ineficiente, sino también muy especialmente cuando se hayan demostrado rendimientos extraordinarios o acciones consideradas de gran beneficio para la organización.
- Comunicar al personal los propósitos y metas que se persiguen cuando se piensa iniciar una labor de racionalización. La resistencia a este tipo de iniciativas surge con frecuencia por falta de información adecuada.
- Comunicar al personal en forma concreta y veraz sobre las razones que se han tomado en cuenta para evaluar su grado de mérito en el trabajo. Los sistemas de calificación que se institucionalicen deben dar la oportunidad de cumplir con esta labor en forma adecuada. Por otra parte, el personal de jefatura que califica debe registrar en forma sistemáti

ca y completa los antecedentes que se van acumulando, ya sea en favor o en contra de cada empleado, para poder argumentar en debida forma cuando lleve el momento de comunicar la calificación. Si no se cumple con esta misión, surge entre el personal la convicción de que su calificación ha sido discriminatoria.

- Comunicar el método de evaluación de puestos que se emplea dentro de la organización y las razones que se han tenido en cuenta para asignar la jerarquía que se ha dado a cada puesto. La falta de información en este sentido genera la resistencia del personal al proceso y a los resultados de la evaluación.
- Proporcionar orientación e información completa a los nuevos empleados que se incorporan al servicio. Esta tarea debe comprender las disposiciones normativas que regulan las relaciones entre la organización y sus servidores (estatuto del personal), la presentación de jefes y compañeros de trabajo así como la importancia y misión asignada al puesto que el nuevo funcionario ocupará.
- Explicar al personal las razones por las cuales se le ha asignado

- nuevos trabajos; así como el por qué de las decisiones que él debe cumplir.
- Acallar rumores, proporcionando información completa y veraz sobre lo que preocupa al personal en el mismo momento en que son conocidos por la jefatura.
 - Informar acerca de los cambios que se piensa incorporar dentro de la organización, dando las razones que los justifican.
 - Mantener una política de puertas abiertas a fin de que los subordinados puedan acudir en demanda de información toda vez que la necesiten.
 - Etc.

Necesidad de Pertenecer

El hombre es un ser social que busca su agrupamiento. La familia, los clubes, el vecindario, constituyen diversas formas de que se vale el individuo para satisfacer esta necesidad. Sentirse extraño a una organización en la que debe permanecer una apreciable proporción de su tiempo útil, impide la satisfacción de esta importante necesidad.

La afiliación a los sindicatos responde en parte a esta necesidad de los trabajadores. Por esta circunstancia se puede suponer que mientras más pequeño sea el grado de cohesión del personal en torno a los objetivos de la organización en que trabaja, tanto mayor será la cohesión con que actúen dentro de los sindicatos. Al igual que para el caso de la necesidad de mantenerse informado y para las demás necesidades que se analizarán, las perspectivas de satisfacer el anhelo de Pertenecer, radica en que los funcionarios que cumplan funciones de jefatura se mantengan constantemente atentos, preocupados de descubrir incentivos que logran tal propósito.

Entre las muchas maneras de motivar al personal accionando sobre esta necesidad, pueden mencionarse las siguientes:

- Dar oportunidades para que el personal participe de manera activa en el proceso de planificar, organizar y en general mejorar el servicio.
- Acudiendo a la Dirección Consultiva.
- Institucionalizar sistemas de su gerencias.

- Brindar un trato igualitario, sin favoritismo de ninguna clase.
- Escuchar con atención y resolver las quejas del personal.
- Preocuparse de la salud y bienestar de los funcionarios y de su familia.
- Eliminar el despido sin causa. Dar empleo estable.
- Promover actividades sociales.
- Dar difusión a los aportes del personal para mejorar el servicio.
- Mejorar las condiciones ambientales del trabajo.
- Etc.

Necesidad de Reconocimiento

Podría definirse esta necesidad como el anhelo que tienen las personas de que se premie en ellas las realizaciones.

Para poder satisfacer esta necesidad es suficiente hablar con la persona, dirigirle un memorando u oficio re

conociéndole los aciertos, haciéndole cualquier distinción.

Cuando las necesidades no se satisfacen, la persona se frustra.

Veamos:

Si la conducta directiva no se ajusta a la naturaleza humana del personal, dando permanentemente oportunidades para que alcance a satisfacer sus necesidades, las organizaciones pierden oportunidades de contar con un personal más satisfecho y más eficiente. O sea, que al no existir motivación, no se ponen las aptitudes y características personales al servicio del trabajo.

La conducta no siempre alcanza el incentivo que persigue y ésto, por que surgen interferencias que bloquean el acceso de la persona a la satisfacción de sus necesidades.

Ante una situación problemática, el hombre puede asumir dos actitudes:

- a) Considerar que el obstáculo es removible a través de conductas accesibles a él, o

b) Considerar que dados los medios y cualidades que posee, el obstáculo es para él irremovible.

Bajo condiciones normales la conducta humana se caracteriza porque actúa de manera esencialmente variable e ingeniosa ante las dificultades.

Uno de los medios para superar las interferencias es acudir a los incentivos substitutivos, que no satisfacen plenamente pero lo logran en alguna medida.

Ahora bien, si:

- no se puede vender la interferencia.
- no existe incentivo substitutivo.
- la persona actúa bajo el efecto de un alto nivel motivacional.
- se tiene urgencia en alcanzar el incentivo.
- ha habido muchos intentos fallidos.
- la persona posee un historial

en fracasos anteriores ante situaciones similares,

la tensión que da vida a la conducta se acumula y bloquea la capacidad reflexiva, haciendo surgir en su lugar un estado esencialmente emotivo, en el que el hombre considera que a través de recursos a su alcance no puede remover el obstáculo. Este estado mental es lo que se llama frustración.

Es el caso de los empleados que descreditan a las organizaciones y a sus jefes, se oponen a los cambios que se promueven, se empeñan en destruir los elementos de trabajo, se tornan apáticos, tratan constantemente de evadirse de su trabajo, etc.

Hay, pues, dos grandes formas de conducta. Una que persigue incentivos que es el caso de las conductas motivadas y otra que pierde de vista el incentivo y cuyo único interés es expresar la conducta, o sea, son las conductas instigadas por la frustración.

Veamos ahora cuáles son las diferencias entre conducta motivada y frustrada:

Conducta Motivada

Conducta Frustrada

1. Orientada a un incentivo
2. La tensión disminuye cuando se alcanza el incentivo.
3. El castigo disuade la acción
4. Demuestra gran variabilidad e ingeniosidad ante una situación problemática.
5. Es constructiva.
6. El aprendizaje avanza.

1. No orientada a un incentivo
 2. La tensión disminuye cuando se expresa la conducta.
 3. El castigo agrava el cuadro de frustración.
 4. Es esencialmente rígida.
 5. Es destructiva.
 6. El aprendizaje se bloquea.
-

De qué depende que una persona se frustre o no ante una situación problemática?

a. De la característica de la persona, es decir:

- De su estructura emocional
- Rasgos de su personalidad
- De su inteligencia
- De sus aptitudes
- De sus conocimientos
- De sus experiencias

b. De la urgencia con que se esté actuando.

c. De la intensidad de la motivación (si es más apetecible, más fácil la frustración).

d. Naturaleza de la causa de la frustración.

Cabe preguntarse ahora: se frustra el hombre toda vez que no puede alcanzar algo?

No, porque:

- puede valerse de incentivo substitutivo.
- generalmente el hombre se propone metas que guardan relación con el nivel de sus propias capacidades y con las características y cuantías de los medios que están a su alcance. (Este es el nivel de aspiración que protege al hombre de la frustración).

Cuando una persona se frustra, adopta comportamientos típicos que son bien característicos y conocidos. Los principales tipos de conducta que indican estados de frustración y que nosotros vamos a analizar son:

- la agresión
- la regresión
- la fijación anormal
- la resignación o apatía
- la evasión

La Agresión:

Se caracteriza por la intención dañar

na contra alguien o algo. No siempre se concreta en ataques de hecho, sino que puede consistir simplemente en una intención de agredir. Por circunstancias de presión social o por la existencia de otras necesidades que se requiere satisfacer necesariamente, el hombre se inhibe muchas veces de demostrar comportamientos agresivos de hecho. Por ejemplo, si un subordinado es afectado en su amor propio al habersele llamado la atención en público, a pesar de que siente el impulso de agredir a su jefe por ello, refrena este intento porque sabe que con una actitud de tal tipo pondría en grave riesgo su estabilidad como funcionario dentro de la organización.

El destino de la tensión de una persona que se frustra con síntomas de agresión pueden ser los siguientes:

- 1- Asimilar la tensión
- 2- Dirigir la tensión hacia otras personas o hacia cosas. No siempre se dirige la tensión hacia la persona o cosa causante del estado de frustración. Se traslada con frecuencia a otras personas que nada tienen que ver con el problema. Problemas de la oficina se llevan a la casa y a la inversa.

3- Dirigir la tensión contra sí mismos. El hombre se considera la causa fundamental de la frustración y por ello dirige hacia sí mismo el castigo. Se conoce con el nombre de agresión autoinflingida. No es necesario que haya un daño efectivo. Es una tendencia a exponerse al peligro que no es enteramente consciente.

La Resignación o Apatía:

Las personas que adoptan estos estados son los apáticos, los que carecen de todo interés por todo lo que se refiere al trabajo y a la organización. Se considera que se llega a este estado después de haber intentado en vano satisfacer necesidades importantes. Son muy difíciles de motivar.

La Regresión:

Se llama así porque las personas que demuestran este síntoma de frustración adoptan comportamientos propios de la infancia. Es común entre estas personas la hipersensibilidad,

la tendencia al llanto, la irresponsabilidad, etc.

La Fijación Anormal:

Este síntoma se caracteriza porque las personas que lo sufren, demuestran empecinamiento en continuar adoptando los mismos comportamientos aún cuando les asiste la convicción de que con ello no obtendrán provecho alguno. Son los tercos, los que no aceptan otros puntos de vista.

La Evasión:

Tratan de alejarse de los objetos, de las personas, de los ambientes causantes de sus frustraciones. Son a veces síntomas de evasión las ausencias de la oficina, la tendencia a abandonar el trabajo, la predisposición a conversar excesivamente con los compañeros de labor, etc.

Qué puede hacerse dentro de las organizaciones públicas para evitar el apareamiento de la frustración?

En términos generales, dar al perso

nal oportunidades de satisfacer sus necesidades. O sea, que con la motivación, no solamente se aumenta la productividad sino que se evita el apareamiento de las secuelas perjudiciales que traen consigo los estados de frustración. El adiestramiento de los niveles de jefatura, como se ha afirmado en repetidas oportunidades, es el camino para alcanzar estos propósitos.

Cómo se pueden corregir los estados de frustración?

Una vez que aparecen, los estados de frustración son difíciles de superar. Por esto, la mayor parte de las preocupaciones directivas deben dirigirse a prevenirla antes que a tratarla.

Ante un cuadro de frustración, los directivos deben actuar considerando que se trata de un estado anormal en la persona. El frustrado es como un hombre enfermo y por

lo tanto, más que sanción merece ayuda. La política de devolver golpe por golpe en estos casos suele traer como único resultado el agravamiento de la frustración.

- Promover el desahogo o catarsis
- Mejorar las causas originarias de la frustración.
- Role-playing
- Entrevista no directiva.

Como se ha visto, las personas cuando se frustran adoptan comportamientos típicos. Las personas apáticas, agresivas, tercas, que faltan con frecuencia a su trabajo, atraviesan casi siempre estados de frustración en los que le cabe algún grado de responsabilidad a la organización. El personal demuestra estos comportamientos típicos sólo en el caso de no encontrar forma para alcanzar los incentivos que apetece.

OPTIMOS RESULTADOS EN LA CAMPAÑA

"ATENDAMOS BIEN AL PÚBLICO"

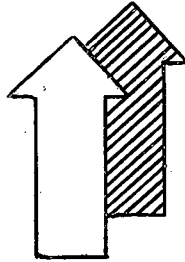
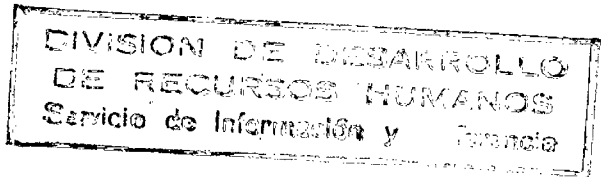
La evaluación que en la primera década de este mes hizo el Departamento sobre los resultados de la Campaña "Atendamos Bien al Público" indica que en este programa se obtuvieron óptimos resultados.

La Campaña que se inició en Bogotá, para extender en 1971 a las ciudades capitales de departamento, tiene el propósito de mejorar el nivel de eficiencia de los empleados públicos, tomando inicialmente a aquellos que tienen contacto directo con el público.

En esta primera fase del programa, que se denominó de adiestramiento acelerado, tomaron parte 26 entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público, las cuales seleccionaron a las personas que consideraban claves en el organismo por tener contacto continuo con la ciudadanía.

Después de evaluar el desarrollo del curso de capacitación que se dictó, los participantes, entrevistados al azar, conceptuaron que las conferencias y las prácticas les permitieron aclarar muchos conceptos, tener nuevos criterios para subsanar problemas que en campo de las relaciones interpersonales pudieran presentarse y conocer más y mejor la estructura del organismo, los trámites administrativos y el papel que tiene la entidad en el conjunto de servicios que el Estado le presta a la ciudadanía.

El Departamento espera cubrir en 1971 toda la administración pública y llegar a las entidades que a nivel departamental y municipal funcionan en las ciudades capitales de departamento y que deseen participar de los beneficios de la Campaña.



el programa BID-EIAP/DASC-ESAP *informa*

POLITICAS Y PLAN

En el mes de diciembre se concluyeron las discusiones relacionadas con la aprobación de las "Políticas Generales de Adiestramiento del Gobierno Nacional" y del "Plan General de Adiestramiento en Técnicas Administrativas". En el mes de enero se presentarán dichos documentos

al señor Presidente de la República.

Los anteproyectos de ambos trabajos fueron elaborados por la Misión BID-EIAP ante el Gobierno de Colombia, el cual les ha impartido su aprobación. Espera el Programa que estos

documentos y sus proyecciones, bastante ambiciosas pero necesarias, se puedan cumplir en toda la medida.

"ADIESTRAMIENTO"

Llega a su cuarta entrega la serie "Adiestramiento", iniciada en el mes de noviembre. "Adiestramiento" se publica quincenalmente y tiene por objetivo informar a las personas responsables de la capacitación de los empleados públicos dónde pueden adiestrarlos o perfeccionarlos, en el país o en el exterior; propiciarles información sobre equipos y elementos que puedan ser de utilidad en sus labores; divulgar informaciones sobre técnicas de uso en estas actividades; dar informaciones bibliográficas, etc.

La receptividad a esta nueva serie ha sido muy grande y estimula el aumento del tiraje en los próximos meses.

VIAJA EXPERTO

En consecuencia del término de su

contrato regresó al Brasil el doctor Renato Correia Paes, quien en calidad de Asesor de la Misión BID-EIAP colaboró en las labores del Programa. El doctor Paes estuvo en Colombia desde el 15 de enero de 1970 y no escatimó esfuerzos para el éxito de las actividades del Programa.

NUEVOS TECNICOS

De conformidad con solicitud presentada a la Escuela Interamericana de Administración Pública, por el Departamento Administrativo del Servicio Civil y la Escuela Superior de Administración Pública, deberán llegar al país, en enero, cinco nuevos expertos para la Misión BID-EIAP ante el Gobierno de Colombia.

Se convino la vinculación al programa del doctor Guillermo Molina, de nacionalidad ecuatoriana, quien ha estado vinculado a la Administración Pública de su país en posiciones de gran importancia y se ha dedicado a la enseñanza, a nivel de postgrado, en los años más recientes. El doctor Molina vendrá especialmente para actuar en el área de Administración Presupuestaria y Financiera.