

LA FORMACION DE LOS FUNCIONARIOS PUBLICOS EN EL ESQUEMA DE LA INTEGRACION LATINOAMERICANA

por

MAEIO GARAY PEREIRA

Profesor Jefe del Departamento de Ciencia de la
Administración del Instituto de Ciencias Políticas
y Administrativas.

1. *INTRODUCCION*

La Integración latinoamericana sólo será, a nuestro juicio, la culminación de un proceso de decisiones políticas fundamentales, en que la manifestación libre y democrática de la voluntad de los pueblos jugará un papel substantivo, y resolverá, en definitiva, la discutida y postergada cuestión. Implicará una transformación revolucionaria de las estructuras políticas básicas en los países comprometidos en dicho proceso, de tal modo que el desarrollo económico, más que condición previa de aquellos cambios políticos será un resultado concreto para, entonces, decidir positivamente el destino particular y conjunto de los países integrados. Lo que, por tanto, queremos decir es que el actual subdesarrollo económico y social de los pueblos latinoamericanos —y su obligada dependencia— constituye, inevitablemente, la condición objetiva de esos cambios revolucionarios de las estructuras, los que, a su vez, logrados, serán las bases del futuro desarrollo.

Planteadas así las cosas, presupuestado que el problema radica en la estructura política y social de los países latinoamericanos, la tarea de la reforma administrativa aparece, para cada uno de los Estados, como una cuestión fundamental. No podemos prescindir del hecho de que las presentes circunstancias históricas, para todas las sociedades nacionales en vías de crecimiento, la administración pública y, en muchos casos,

la administración de las empresas estatales, es parte o el todo, y expresión del dinamismo de la vida social.

2. INFORMACION Y COOPERACION

El proceso de Integración latinoamericana será, pues, esencialmente político: comprometerá a los gobiernos nacionales como formuladores de una política integradora y, en consecuencia, a las respectivas administraciones públicas, en una acción conjunta, íntimamente ensamblada. En relación con los fines últimos y los objetivos concretos de la Integración, las administraciones nacionales deberán lograr unidad de comportamiento y trabajar orientadas en el sentido de un planeamiento responsable de su actividad, susceptible de ser vigilado por los órganos políticos supranacionales.

La formulación de políticas en el plano continental y, ante todo, la realización concreta y eficiente de los programas, tarea ésta que corresponderá cumplir a los cuadros administrativos de la Integración, se llevarán a cabo cabalmente logradas ciertas condiciones.

a) La de informar a los pueblos de América Latina a los dirigentes políticos y a los funcionarios responsables sobre la urgencia y los propósitos de reforma de las administraciones públicas nacionales con la perspectiva del desarrollo hacia y en las condiciones de la Integración, y

b) La de buscar, estimular y conseguir la cooperación de los institutos universitarios y científicos en general para el planeamiento y desarrollo de los estudios e investigaciones pertinentes, la asistencia técnica destinada al fomento de los centros de formación profesional y adiestramiento de los cuadros administrativos, y la adecuación del sistema educacional a las urgencias de un destino histórico-político común y al mismo tiempo particular, integrado y al mismo tiempo nacional.

3. FASES DE LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

El mecanismo de las administraciones públicas nacionales constituirá un elemento de la Integración, en las condiciones expuestas, pues la administración pública, en su carácter inevitable de fenómeno político, es el único instrumento valioso de las decisiones gubernamentales. Es decir, éstas se cumplen ampliamente sólo a través de la gestión administrativa concreta.

Resulta útil, por tanto, distinguir, de entre las múltiples fases de la actividad administrativa, aquellas que, en este instante, nos parecen decisivas para impulsar un proceso real, efectivo y racional de la Integración:

a) En primer término, la *programación* de toda la actividad política, administrativa, económica y social, con referencia particular a las obras multinacionales de la infraestructura, incluyendo transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial, los sistemas y vías de comunicaciones; los planes de educación, salud pública, vivienda, agua potable y alcantarillado, etc., y los servicios regionales correspondientes.

Esta programación exigirá, antes que nada, orden y claridad en los objetivos, perfecto ensamble de planificadores competentes; que supone, además, un proceso de centralización de las decisiones en un determinado ámbito de la actividad administrativa multinacional, simultáneo al desarrollo de los centros regionales y nacionales de decisiones político-administrativas.

b) La *organización* de una estructura administrativa adecuada a los propósitos de la política de integración, que implicará la creación de condiciones óptimas para el desarrollo de una estructura sana y eficiente y el funcionamiento eficaz del aparato administrativo multinacional; la posibilidad de que esta organización permita y facilite el enfoque positivo y dinámico de los importantes problemas relacionados con la descentralización regional, en función de los objetivos principales: el desarrollo óptimo del conjunto de países inte-

grados y de cada país en particular, y el fortalecimiento de condiciones que aseguren los principios de unidad nacional, autodeterminación de los pueblos de América Latina e integración multinacional.

c) La organización de estructuras administrativas eficientes, de un mecanismo administrativo inmune a las tendencias paralizadoras y las rutinas insensibles características del más sórdido burocratismo, exigirá perentoriamente una tarea de *formación* de los cuadros funcionarios competentes, con visión amplia y desprejuiciada, encargados de insuflar vida al instrumento y animados, por sobre todo, de una recia voluntad de atender, buscar o recrear, los objetivos que los pueblos comprometidos en la revolucionaria empresa se han fijado.

Tal habrá de ser la calidad, la característica humana, de los funcionarios puestos a disposición de los órganos políticos supranacionales de la Integración.

Podremos siempre formular los planes más ambiciosos y edificar estructuras perfectas, pero unas y otros permanecerán silenciosos y cubiertos de polvo si no formamos al hombre que comprenda el sentido histórico de los planes e inyecte vida a la organización. Y es consustancial a la naturaleza de la actividad administrativa el genio creador del hombre, la actividad competente del funcionario.

4. OBJETIVOS DE LA FORMACION

Los fines de la Integración latinoamericana coinciden con los propósitos de desarrollo nacional de los países incorporados al proceso. Esta circunstancia habrá de tenerse en cuenta en la formulación de los programas de formación profesional y adiestramiento en el servicio de los funcionarios públicos: tales programas deberán plantear, a lo menos, dos objetivos bien específicos.

a) La formación profesional y el dominio de técnicas y destrezas que mejoren los rendimientos administrativos. Todo esto podemos enunciarlo como el logro armónico de la ha-

bilidad administrativa y el sentido común práctico para resolver y llevar a cabo oportunamente las complejas decisiones políticas que suscitará la Integración en sus fases progresivas.

b) La formación de una mentalidad y aptitud para la Integración y el desarrollo en los funcionarios responsables de la ejecución de tales decisiones. Esta mentalidad y esta aptitud constituirán la manifestación humana de un proceso cultural que, más allá de los particularismos regionales, los prejuicios chovinistas y las fronteras físicas, deberá fortalecer el espíritu de unidad nacional en la dinámica de la fusión integradora.

Uno y otro objetivo deberán lograrse en un ensamble perfectamente equilibrado, si queremos formar cuadros administrativos capaces de tomar conciencia de los propósitos fundamentales expresados por los pueblos latinoamericanos a través de sus decisiones políticas; capaces, en fin, de dar al proceso de la Integración un desarrollo realmente democrático.

De otro modo, inevitablemente, el propósito de la Integración dependerá, más o menos, del entendimiento inestable, riesgoso, de los hombres de la empresa privada que, aunque a menudo no lo entienden, limitan y distorsionan sus propósitos acuciados por la compulsión selvática de la competencia.

Es este aspecto sustantivo de la reforma administrativa, la formación de los cuadros, el que pretendemos, en la obligada brevedad de este esquema, exponer en sus fases más relevantes.

5. LA FORMACION PROFESIONAL

De manera general, la formación de los cuadros administrativos, en las condiciones determinadas por los fines políticos de la Integración, estará destinada principalmente a poner a disposición de los gobiernos nacionales y los órganos supranacionales —y, ante todo, del anhelo de independencia económica, bienestar y justicia social de nuestros pueblos—

los elementos humanos más aptos para hacer funcionar con eficacia, en todos los niveles y en todos los sectores de la actividad pública, las estructuras administrativas adecuadas a la Integración y el desarrollo nacional, de modo que la ejecución progresiva de los programas y la organización de las estructuras se consigan con la participación activa de los pueblos comprometidos en la empresa.

En cuanto a la formación profesional no se trata, indudablemente, de formar burócratas a primera vista eficientes, pero pasivos, sólo aptos para cumplir sus funciones con un criterio rígido, fascinados por el culto al papeleo y a la tramitación, formalistas y rutinarios, frenada su iniciativa y su capacidad creadora por el rigorismo de los procedimientos que la tradición ha hincado en la entraña de nuestros mecanismos administrativos.

La formación profesional de los funcionarios, en el proceso global de la reforma administrativa, no podrá, asimismo, enfocarse con el criterio simple, aparentemente científico, pero desarraigado de las urgencias de la vida, de la especialización y el tecnocratismo excesivo.

Precisamente, el actual subdesarrollo político y socio-económico y la consiguiente subadministración exigen a los funcionarios de todas las administraciones públicas de América Latina, en todos los niveles de la jerarquía y de todos los tipos, lo que podríamos llamar un acentuado grado de polivalencia, es decir, una aptitud efectiva de generalistas para ocupar cargos distintos y desempeñarlos con similar capacidad.

Esta formación profesional y el adiestramiento subsecuente en el servicio, junto con estimular el dinamismo público de los cuadros administrativos, deberá desarrollar las principales cualidades que caracterizan al funcionario público eficiente:

—La capacidad de decisión, que significa fundamentalmente capacidad para visualizar todas las alternativas posi-

bles y escoger la mejor, evitando la incertidumbre y el escapismo de la discusión interminable;

—La imaginación creadora, en términos de plantear sólo aquellas soluciones implícitas en el carácter objetivo de la realidad, no alienada por las ilusiones y los proyectos vanos;

—La integridad profesional y moral;

—El sentido de responsabilidad;

—El espíritu crítico y autocrítico, la objetividad para juzgarse a sí mismo y estimar el valor de sus capacidades, conocimientos y acciones;

—El espíritu de trabajo en grupo, de cooperación eficaz;

—La habilidad para establecer contactos con los individuos y en el seno de los grupos sociales, y la aptitud eficiente para desarrollar relaciones provechosas con el pueblo, traduciendo lealmente los anhelos de éste de realizaciones concretas y progreso social;

—El respeto por las opiniones ajenas, la modestia y la aceptación del enjuiciamiento democrático de su conducta por parte del pueblo;

—La autoridad basada en la influencia legítima, aceptada voluntariamente, de un liderazgo que emana de la comprensión de los anhelos del grupo social, y

—La aptitud para guiar, enseñar y dirigir al personal subalterno, desarrollar armoniosas relaciones humanas, exaltar los valores permanentes del servicio público, comunicar el contenido revolucionario y creador de las políticas expresivas de los procesos de Integración latinoamericana y reforma de las administraciones públicas nacionales.

Estas cualidades, apenas bosquejadas, configuran la actuación positiva de cuadros administrativos dinámicos, dotados de una personalidad relevante, capaces de analizar los problemas con buen juicio y competencia y de resolver una situación concreta con amplia comprensión y suficiente habilidad administrativa, para transformar los principios fundamentales del proceso histórico en hechos inmediatos, realidades objetivas, tangibles.

En la búsqueda y formación de estos cuadros administrativos, exigidos por la urgencia del desarrollo de nuestros pueblos, debemos, actualmente, enfrentarnos a una situación bastante grave, podrá decirse trágica: *el deterioro progresivo de nuestro patrimonio intelectual* que provoca el éxodo ininterrumpido de profesionales y técnicos, dirigentes e investigadores latinoamericanos. El "apetito insaciable de talentos" que tortura a los países desarrollados atrae como un imán a los científicos y profesionales de mejor calidad. La UNESCO, en un estudio reciente, ha comprobado que 43.000 hombres de ciencia e ingenieros emigraron hacia Estados Unidos entre los años 1949 y 1961. Buscan las ventajas materiales que su capacidad intelectual les ofrece; pero quedan nuestros países sin los elementos humanos claves para impulsar sus planes de desarrollo y, principalmente, la compleja trama de decisiones político-administrativas y actividades científicas y profesionales especializadas que exige el proceso de Integración.

Por esta causa principal, la formación profesional de los funcionarios públicos responsables de llevar a cabo la impostergable reforma de las administraciones nacionales de América Latina y de la gestión administrativa de la Integración, deberá complementarse con la formación de una mentalidad para la Integración y el desarrollo, una íntima decisión, asimismo irrevocable, de servir devota y eficientemente la causa de nuestros pueblos, de su independencia y progreso social y de la unidad nacional, con menosprecio de los intereses personales, la tranquilidad burguesa y el éxito económico.

6. LA FORMACION DE UNA MENTALIDAD PARA LA INTEGRACION

Cuando hablamos de formar en los cuadros administrativos una mentalidad para la Integración y el desarrollo nacional, nos referimos, ante todo, a la concepción de la función pública como un elemento transformador de las estructuras

socio-económicas semifeudales implícito en el proceso de la Integración latinoamericana.

Tal funcionario público deberá formarse una conciencia bien definida, esclarecida por la experiencia, de la situación de cada uno y el conjunto de los países de América Latina en el mundo actual, del rol histórico que juegan y que pueden llegar a jugar, en las condiciones anheladas de plena independencia económica, de autodeterminación, de efectiva democracia política, de real participación de los pueblos en las decisiones y, en fin, de progreso económico y social.

El funcionario estudiará y comprenderá el complejo de las estructuras mentales, el “estilo peculiar de vida de cada pueblo”, como factores positivos o negativos de la Integración y el desarrollo nacional; penetrará inteligentemente, sin prejuicios, en la, a veces, enigmática complejidad del comportamiento de los grupos sociales del continente, y buscará los mejores medios, los recursos más eficaces, para transformar la mentalidad colectiva y readaptarla a las necesidades del esfuerzo conjunto, coordinado y armónico, que es la característica de toda actividad integradora.

La formación de una mentalidad para la Integración y el desarrollo nacional —e insistimos con pertinencia en el orden temporal del proceso— implica, también, el fortalecimiento del sentido de sociabilidad y de las aptitudes para lograr relaciones humanas satisfactorias, el aprendizaje de las mejores y más positivas formas de aproximar a los individuos y a los pueblos, permitiendo la participación de éste en las decisiones gubernamentales y la búsqueda, entre aquellos, de los talentos más calificados para la edificación de la futura sociedad multinacional, integrada, única respuesta a la tremenda angustia, a la desesperación existencial del hombre de América Latina.

La formación profesional ensamblada con la formación de una mentalidad para la Integración son los objetivos que, al cumplirse cabalmente, permitirán la presencia de cuadros administrativos perfectamente informados de su misión pro-

fesional y animados por la pasión y la voluntad de atender los fines del desarrollo nacional y multinacional.

7. FASES DEL PROCESO DE FORMACION

Deberemos referirnos en seguida a la problemática y al contenido de la formación profesional de los cuadros administrativos, y a las materias de los planes de estudio y a los métodos de enseñanza.

Todo esto no es una cuestión simple. No se trata, meramente, de un trasplante más o menos sistemático de las experiencias europeas y norteamericanas. Además, no deja de hacer sentir su peso la tradición insoslayable de los cursos magistrales inspirados en los acostumbrados planes de estudio de nuestras Escuelas de Administración. Sin embargo, ateniéndonos al orden de la exposición, examinemos en primer término cuál es esa problemática inicial, implícita ciertamente en todo lo ya dicho.

a) *Problemática.*

—¿Cómo deberán relacionarse los programas de formación de los cuadros administrativos con el proceso, por una parte, de la Integración latinoamericana y del desarrollo nacional, y, por la otra, con las fases de la carrera funcionaria: reclutamiento, selección, ubicación en el cargo específico, promociones, calificaciones?

—¿La formación deberá estar destinada a hacer del funcionario un generalista o un especialista?

—¿Qué tipos de formación y adiestramiento en el servicio serán necesarios para los funcionarios operativos, que ejecutan las funciones específicas; para los funcionarios asesores; para los funcionarios de las oficinas auxiliares?

—¿Qué tipo de estructura será necesaria para desarrollar eficazmente los programas de formación profesional y adiestramiento?

—¿Cuál deberá ser la actividad práctica de las administraciones públicas nacionales para promover los programas de formación de sus cuadros?

—¿Cómo serán preparados los cuadros docentes requeridos por el programa?

—¿Cómo se fomentará la cooperación entre los cuadros administrativos y los profesionales especializados en las distintas áreas de la actividad concreta de la administración?

—¿Qué relaciones deberán existir, y cómo se asegurará su desarrollo progresivo, entre los programas de formación profesional de los cuadros administrativos, la investigación científica en el nivel universitario y la acción cooperativa de la Universidad con el Gobierno y la Administración, y de las universidades latinoamericanas con los órganos supranacionales de la integración?

Todas estas preguntas no agotan, por supuesto, el amplio catálogo de una problemática que incide en la cuestión fundamental del cumplimiento de los fines políticos de los gobiernos y pueblos comprometidos en el proceso integrador. Corresponde a investigadores científicos, administradores públicos, dirigentes políticos y especialistas plantear estas y otras preguntas y hallar las respuestas más satisfactorias y eficaces. Por lo demás, esto ya se está haciendo a través de distintas facultades, escuelas e institutos en todo el ámbito latinoamericano y nuestra opinión tiene necesariamente que limitarse a la formulación de las más modestas sugerencias.

b) *Contenido.*

El contenido de la formación profesional de los funcionarios públicos latinoamericanos exhibe ciertas cuestiones previas, algunas de las cuales evidentemente han sido sometidas ya a la prueba de la experiencia:

1) En primer término, deberá lograrse un ensamble perfectamente integrado y equilibrado de los dos objetivos principales: la formación profesional y la formación de una mentalidad para la Integración y el desarrollo nacional.

2) La enseñanza no podrá conformarse con ser una adición más o menos sistemática de cursos magistrales inspirados, como se ha dicho, en los planes de estudio tradicionales, que, en muchos casos, no reflejan adecuadamente el "estilo de vida" y el acervo cultural de los pueblos latinoamericanos, y se obstinan en trasplantar experiencia logradas en muy distintas condiciones objetivas de existencia social.

3) El recargo excesivo de los programas podría llegar a ser inoportuno y contraproducente. Deberá procurarse, más bien, un certero y adecuado sentido de la organización de la enseñanza y métodos eficaces de trabajo.

4) La formación profesional y el adiestramiento en el servicio, repetimos, no podrán conducir a la especialización excesiva y al dominio exclusivo de ciertas técnicas. El subdesarrollo político y socio-económico de América Latina se manifiesta, además, en el subdesarrollo y la inestabilidad de las estructuras administrativas; por tanto, los funcionarios deberán llegar a ser capaces de ocupar cargos a menudo distintos y desempeñarlos con la misma eficacia.

5) La formación previa al ingreso a la administración pública o a la administración de las empresas estatales deberá proseguir, mediante los programas de adiestramiento en el servicio, a lo largo de toda la carrera del funcionario, que deberá ser entendida y extendida en las condiciones eventuales de la integración.

6) El proceso de formación y adiestramiento deberá comenzar en primer término con los funcionarios de alto nivel, los cuadros administrativos propiamente dicho; lo que, posteriormente, se incorporarán a los equipos decentes encargados de preparar a los funcionarios de los niveles medios y subalternos de las administraciones públicas nacionales.

7) Los planes de estudio, programas, seminario, laboratorios y trabajos prácticos insistirán en la consideración conjunta, integrada, de los asuntos de las distintas ramas de la administración pública y de la administración de las empresas estatales, y, ante todo, la urgencia del planeamiento co-

mún para la actividad administrativa de todos los países incorporados al proceso de la integración.

c) *Materias.*

No es esta, tampoco, la oportunidad para intentar una descripción exhaustiva de las materias que deberán configurar los planes de estudio, y sólo nos parece pertinente insistir en aquellos enunciados generales que tienen relación con los problemas del desarrollo, ya que, según nuestro concepto, la reforma administrativa y la Integración latinoamericana, como fenómeno esencialmente político, adquieren, en la realidad de los pueblos del continente, el carácter de condiciones objetivas del desarrollo nacional.

En tales circunstancias, estas materias deberán referirse:

—*A los aspectos generales del desarrollo:* las estructuras del subdesarrollo; principales acciones a emprender; métodos a emplear para lograr con eficacia y oportunidad, y en las mejores condiciones, los objetivos del desarrollo, etc.

—*A la sociología del desarrollo:* situación de los fenómenos sociológicos y humanos en su fase de desarrollo; las estructuras políticas y sociales como frenos o motores del desarrollo, etc.

—*Al desarrollo económico:* progreso y crecimiento económico; integración económica nacional y latinoamericana; condiciones de la asistencia foráneas, etc.

—*Al planeamiento para el desarrollo:* programas sobre la base de las decisiones políticas; el presupuesto como reflejo de las estructuras administrativas; los fundamentos de la política presupuestaria para la integración y el desarrollo nacional, etc.

—*A la formulación de las normas administrativas:* su adecuación al planeamiento para la Integración; funcionamiento de las estructuras administrativas de los órganos supranacionales; los problemas de las decisiones y del control, etc.

—*A los factores humanos de la administración:* la carrera funcionaria basada en el mérito y la eficiencia; la neutralidad política de los funcionarios; los instrumentos de la administración de personal y el arte de las relaciones humanas.

No es posible ni pertinente incluir un sumario de las diversas materias informativas que, necesariamente, deberán acrecentar el patrimonio intelectual de los cuadros administrativos latinoamericanos; su obligación de asimilar nociones generales sobre demografía, salud, estadística, contabilidad fiscal, economía rural, problemas regionales, administración municipal, etc. Lo que importa, en todo caso, no será formar especialistas, sino funcionarios capaces de intervenir positivamente en sus distintos niveles y sectores de actividad.

d) *Organización.*

El proceso de formación deberá resolver, asimismo, las principales cuestiones relativas a la estructura y organización de los programas:

1) Planes y programas de estudio: contenido de los programas; métodos de enseñanza adecuados a la formación y adiestramiento para las distintas funciones y los distintos niveles de autoridad.

2) Estructura de los centros de formación y modos dinámicos, efectivos, de organización y funcionamiento de los programas.

3) Requisitos para el ingreso a los centros de formación profesional y adiestramiento; exigencias y facilidades a los funcionarios alumnos.

4) Selección y preparación del personal docente; problemas específicos de la enseñanza en las administraciones públicas nacionales para los fines de la reforma administrativa en cada país.

8. UN PASO PARA RESOLVER LA CRISIS

Las posibilidades de desarrollo de los países latinoamericanos residen, primordialmente, en la capacidad de los esta-

dos nacionales para impulsar, en las condiciones de la Integración política, actividades de planeamiento, dirección y producción. Las estructuras administrativas y la aptitud de los funcionarios, como hemos visto, son y serán los elementos fundamentales de esta gigantesca empresa común de nuestros pueblos. Elementos humanos formados profesionalmente para cumplir con eficacia y voluntad las complejas tareas y organizaciones dinámicas y expeditas transformarán en hechos las decisiones políticas conjuntas, cuya meta será lograr, en primer término, el desarrollo de la democracia política como manifestación genuina, no distorsionada, de las fuerzas populares, y, en tales condiciones, el desarrollo económico y la justicia social.

Cuadros administrativos adiestrados y conscientes y estructuras ágiles serán los elementos de una "buena" administración. Esto quiere decir que cada país latinoamericano, en la búsqueda de su desarrollo nacional, y el conjunto de los países, en el proceso de la Integración, dependerán en gran medida de una administración pública eficiente.

Las decisiones políticas de los gobiernos nacionales y de los órganos supranacionales de la Integración podrán verse entrabadas por obstáculos de tipo administrativo y estructuras políticas, jurídicas, económicas y sociales reaccionarias. Esto hará más aguda la crisis.

No obstante, la crisis está planteada en este mismo momento histórico de la existencia latinoamericana. El subdesarrollo, causa y efecto de la crisis, aconseja la irrevocable decisión de crear las condiciones reales de la Integración, sobre la base de un impulso político revolucionario de alcance continental que, desplomando estructuras caducas, arroje de sí el "peso de la noche" y avance hacia la autodeterminación, el crecimiento económico, el progreso social, es decir, en una palabra, el desarrollo.

El estímulo al dinamismo público de los cuadros administrativos, mediante una adecuada formación profesional y mental, reflejará el estilo de vida del pueblo latinoamericano.

Esto será, desde hoy, el propósito de quienes emprendan, con un coraje comprensivo y realista, la tarea.

Nuestras reflexiones, nutridas en el mismo propósito, no pretenden ser más que una incitación a investigadores y hombres de ciencia, dirigentes políticos populares de América Latina y funcionarios responsables para analizar, con mucha mayor propiedad y competencia, una situación impostergable y decisiva.
