

mercado de los productos y las ventas y para la orientación del personal activo.

2.- La prestación de servicios consultivos y la realización de investigaciones y estudios mediante el análisis de la situación de las instituciones y la aplicación de soluciones adecuadas para sus problemas.

3.- Agrupación y clasificación de informaciones sobre los más modernos medios utilizados en el trabajo administrativo y la facilitación de estas informaciones a todas las instituciones y a todos los individuos dentro y fuera del país.

4.- La colaboración con Compañías e instituciones de consultas y preparación dentro o fuera de país para la consecución de la mayor efectividad y el establecimiento de acuerdos con dichas compañías e instituciones.

5.- La realización de cualquier actividad que puede facilitar la realización de estos objetivos.

C) La estructura organizativa del Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo.

El Centro es una institución oficial que está relacionada con el Consejo de Planificación y tiene su propia dirección que se encarga de los asuntos técnicos, financieros y

administrativos. Este centro se rige por un director general en calidad de jefe del aparato administrativo, financiero y técnico de dicho centro.

El Centro disfruta de una independencia y una autorización que le facilita la realización de sus objetivos. Tiene un Consejo de Dirección que está formado por un Director General en calidad de jefe y por cuatro miembros fijos, uno del Ministerio de Planificación otro del Ministerio de Industria y dos en calidad de suplentes. Estos miembros son especializados en asuntos económicos, administrativos y profesionales.

Se propone el nombramiento de estos miembros por el jefe de la organización de orientación y por el Ministro de Planificación después de la aprobación de la Presidencia de la Cancillería de la República, durante tres años prorrogables.

El Consejo de dirección dirige los asuntos del Centro y planifica su política a niveles técnicos, financieros y administrativos, también decide el método de trabajo en el Centro, la organización de su administración y sus divisiones, la limitación del número de funcionarios, el estudio del presupuesto y la aprobación de los contratos y convenios.

El jefe de la organización de orientación cede algunas de sus responsabilidades al Consejo de Dirección y el Con

sejo de dirección cede también algunas de sus responsabilidades al Director General para la facilitación del funcionamiento del Centro.

D) Los principales departamentos técnicos y administrativos del Centro<sup>(6)</sup>.

1.- Consultas y arreglos: el objetivo de este departamento es el desarrollo de los medios y las medidas de la administración en todos los aparatos estatales mediante la realización de estudios sobre su funcionamiento para poder pronosticar los problemas y proporcionar las alternativas.

Las actividades de este departamento tienen una gran importancia en la mayoría de los aparatos de servicio y producción estatales ya que estos aparatos padecen de muchos obstáculos que les imposibilitan la realización de sus misiones con la necesaria rapidez.

El principal objetivo del departamento de consultas y arreglos es el estudio y análisis de la marcha del trabajo en los distintos aparatos administrativos estatales y la irra

---

(6) El Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo "Definición del Centro, Edt. Al-Zakáfa Al-Ummálen", Bagdad, 1980, págs. 5-11.

dicación de rutina y el largo periodo de tramitaciones.

2.- Departamento de investigaciones: este departamento procura enfocar a través de sus investigaciones los problemas que puedan sufrir los aparatos estatales y encontrar soluciones para remediar estos problemas y procura también colaborar en el desarrollo de las capacidades administrativas, técnicas y profesionales mediante la divulgación de informaciones sobre estas investigaciones entre el personal activo en los aparatos administrativos estatales.

3.- Departamento de preparación: procura este departamento utilizar una preparación administrativa planificada para el desarrollo de los aparatos administrativos del Estado y su personal activo. Se ocupa este departamento de la planificación y realización de programas de preparación para los aparatos estatales.

4.- Departamento de productividad y métodos: se encarga de la creación de unidades de organización y métodos en las administraciones e instituciones de servicio y de la creación de unidades de organización y productividad en el sector socialista. Entre las responsabilidades de este departamento está la supervisión del proceso de preparación de los individuos y también la directa supervisión técnica de las actividades de estas unidades en los ministerios e instituciones públicas para asegurar un aceptable nivel de realización

de proceso de desarrollo de los aparatos administrativos estatales y para asegurar la coordinación entre los distintos aparatos en la realización del plan de desarrollo administrativo.

El papel que juega estas unidades se considera una parte principal y complementaria del proceso del desarrollo administrativo del cual se encarga el Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo.

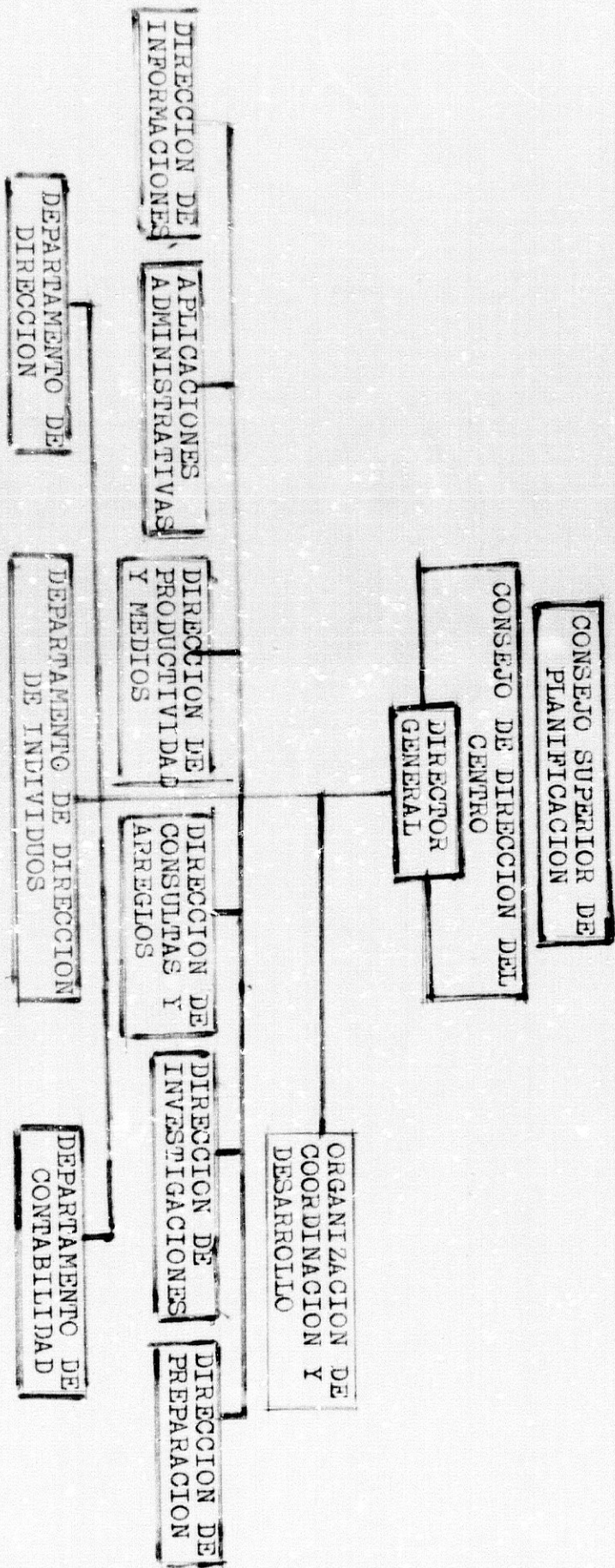
5.- Departamento de las aplicaciones administrativas: el objetivo de esta formación es la fomentación y la facilitación del uso de los modernos artefactos en los aparatos administrativos. Este uno es debido a la Ley 9168 del 11 de julio de 1979 promulgada por la Presidencia de la Cancillería de la República. Una de las misiones de esta formación es la orientación y la preparación del personal con el fin de una adopción rápida y precisa de decisiones administrativas.

6.- Dirección de informaciones: uno de sus objetivos es el desarrollo de los sistemas de información del Centro Nacional para la correcta y rápida adopción de las decisiones de este centro que se considera el centro neurálgico del desarrollo administrativo. El mejoramiento de las medidas dentro del Centro produce un progreso en el proceso de su desarrollo administrativo. Otro objetivo de esta dirección es la publicación de una revista sobre el desarrollo administrativo y la distribución de boletines y de anuarios.

7.- La organización de coordinación y desarrollo:  
se ocupa de la planificación anual del trabajo de las distintas formaciones del Centro Nacional y se ocupa también de la coordinación entre las actividades de estas formaciones.

Esta organización está constituida de los jefes de las formaciones principales y de miembros que se eligen por el personal activo de estas formaciones.

Un esquema ilustrativo de la estructura organizativa del Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo:



La misión del Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo en la realización de este desarrollo.

En 1972 el Consejo de Dirección de la Revolución promulgó la Ley 333 que decretaba la concesión de nuevas responsabilidades al Centro según el artículo 2 de esta Ley. Se encarga el Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo (de ahora en adelante aparecerá con las siglas CNCDA) de la preparación del plan de desarrollo administrativo. Este plan forma una parte del plan de desarrollo nacional que se centra en: (7)

1.- Valoración de la estructura de la administración del Estado según los planes del desarrollo nacional.

2.- Elevación del nivel de realización y capacidad de los aparatos de los Ministerios y las prestaciones centrales para la consecución de sus objetivos.

3.- Elevación del nivel de realización y capacidad de los aparatos de la actividad económica para la aseguración del aumento de la productividad.

---

(7) El Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo, "Las unidades de consultas internas", Bagdad, 1980, págs. 25-26.



4.- Reconsideración de las medidas de contabilidad y finanza para la aseguración de la rápida realización y para la aseguración de los derechos y las obligaciones de los ciudadanos y del Estado.

5.- Creación y mejoramiento de sistemas de instrucciones administrativas y científicas para la facilitación de la colaboración de las unidades de organización en el proceso de planificación y supervisión.

6.- Establecimiento de relaciones basadas en el mutuo respeto entre los aparatos del Estado y los ciudadanos para el fortalecimiento de la confianza de los ciudadanos en estos aparatos.

7.- Reducción de la rutina a los más bajos grados.

8.- Concesión de oportunidades a los funcionarios para desarrollar sus propias capacidades y habilidades administrativas y técnicas.

9.- Desarrollo de la ley del servicio civil, sus normas y sus reglas según las necesidades de los planes de desarrollo nacional y el establecimiento de criterios y bases adecuados para una valoración científica de los cargos y el establecimiento de bases necesarias para la motivación moral y material de los especialistas del servicio público concediéndoles primas.

10.- Realización de cualquier objetivo que pudiera servir a las etapas del proceso del desarrollo nacional.

El art. 8 del decreto 333 ordenaba la aplicación de los planes del Centro por todos los departamentos organizativos y de los Ministerios, instituciones y compañías del Estado.

Puede considerarse que la misión del Centro es la preparación y modernización de los sistemas de trabajo y la creación y mejoramiento de las capacidades y habilidades del personal activo de los aparatos del Estado proporcionándoles el necesario conocimiento teórico.

La misión de este Centro podría realizarse mediante la práctica de distintas actividades de ellas: preparación, investigación y consultas.

Estas actividades influyen en el desarrollo del aparato administrativo, creando una capacidad para la realización de objetivos sociales y económicos<sup>(8)</sup>.

El Centro se basó para la realización y seguimiento del proceso de desarrollo, en la adopción de un plan perfecto.

---

(8) El Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo, "Plan del desarrollo administrativo", Bagdad, 1977-1980, págs. 1-2.

Los principios fundamentales adoptados por el C.N.  
C.D.A.

1.- La adopción de la descentralización en el proceso de desarrollo y ejecución y la adopción del centralismo en el proceso de orientación, seguimiento, supervisión y la preparación del plan de desarrollo administrativo por un periodo de uno o varios años. Se les exige a los Ministerios e instituciones públicas que tengan planes para su aplicación en el proceso de preparación y desarrollo administrativo<sup>(9)</sup>.

2.- Dar a los procesos del desarrollo administrativo y sus actividades una importancia adecuada, debido a que estos procesos son completos que encierran las bases de preparación.

Encargarse del establecimiento de las normas relacionadas con la administración y crear unidades encargadas del proceso de desarrollo administrativo y de la realización de estudios e investigaciones de un modo coordinado y equilibrado para el proceso de desarrollo y cambio.

---

(9) Dr. Al-Hássaw Nizar Táufík y Dr. Yuhánná AlJúná, "El desarrollo administrativo", nº 13, julio de 1980, Bagdad, pág. 18.

3.- El aprovechamiento y la utilización de las experiencias y capacidades del aparato administrativo y sus organizaciones para la realización de los programas del plan de desarrollo administrativo.

Dicho Centro se basó en lo siguiente:

a) La colaboración con la Universidades, Institutos, los Ministerios e Instituciones para la realización del plan.

b) Fortalecimiento de las relaciones entre el Centro y algunas organizaciones árabes e internacionales para la aportación de sus experiencias.

4.- Desarrollar las capacidades del Centro con el fin de acoger el mayor número posible de especialistas y su preparación.

5.- La insistencia en que el proceso de desarrollo y el cambio administrativo es una responsabilidad común entre el Centro y todos los aparatos administrativos. Estos aparatos no podrían eludir la responsabilidad de preparación de las bases y la responsabilidad del cambio de los sistemas administrativos y los métodos de funcionamiento.

Plan de desarrollo administrativo preparado por el C.N.C.D.A. para el periodo comprendido entre 1981-1985.

Partiéndose del principio de la centralización de la planificación y de la descentralización de la realización, el C.N.C.D.A. prepara un plan de desarrollo administrativo por un periodo de cinco años (1981-1985) con la colaboración y coordinación de las unidades de organización y métodos y las unidades de organización y productividad de los Ministerios e Instituciones estatales.

La responsabilidad del proceso de desarrollo administrativo es una responsabilidad de todos los aparatos del Estado.

La preparación de este plan se llevó a cabo después de haber sido establecido por representantes de todos los ministerios y fue aprobado por el primer vicepresidente del gabinete y se distribuyó a todos los departamentos del Estado para su aplicación hasta 1985.

Los objetivos del plan de desarrollo administrativo<sup>(10)</sup>.

---

(10) El Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo, "Plan del desarrollo administrativo", Bagdad, 1980-1985, págs. 57-60.

Se centran los objetivos de este plan en el tratamiento y la resolución de los problemas administrativos mediante lo siguiente:

a) El desarrollo de las capacidades administrativas del personal activo de los aparatos estatales para la adopción de decisiones adecuadas y el mejoramiento de sus habilidades para la correcta dirección de estos aparatos y la aplicación de fórmulas democráticas en su trato con los ciudadanos y la realización de los programas adoptados y las obligaciones hacia el Estado con mayor responsabilidad.

b) El desarrollo de la estructura organizativa y funcional de los aparatos del Estado de una forma adecuada a la continua expansión de las actividades practicadas por estos aparatos en su marcha hacia el Socialismo y el cambio y desarrollo de las fórmulas adoptadas para la realización de sus funciones y la utilización de modernos sistemas en los distintos campos del funcionamiento administrativo.

c) La reconsideración de las legislaciones del trabajo administrativo y de la aptitud y fórmulas del aparato administrativo estatal para la elevación del nivel de la productividad de los aparatos administrativos y económico del Estado.

Las consideraciones generales adoptadas para la realización del plan de desarrollo administrativo.

a) La consideración del proceso de desarrollo administrativo como un proceso completo y equilibrado que pretende desarrollar las bases, estructuras organizativas, reglas, normas del trabajo y las legislaciones, según su importancia.

b) La consideración de que todos los aparatos administrativos y económicos están incluidos en el plan de desarrollo y crecimiento equilibrado.

c) La adopción de una realización descentralizada para el desarrollo de las estructuras organizativas, las normas y formas del trabajo relacionadas con las actividades y misiones de determinadas instituciones. El desarrollo de las bases administrativas generales de estas instituciones considerando las exigencias de los programas de desarrollo y según la naturaleza de las actividades de estas instituciones y también el apoyo a las unidades de organización y medidas y a las unidades de organización y productividad de los Ministerios y de las Instituciones, para una mejor realización de sus misiones de desarrollar el funcionamiento de los Ministerios mediante sus consultas y sus trabajos de preparación. El C.N.C.D.A. se encarga de la preparación de planes centrales, según las instituciones y planes centrales del Estado y del establecimiento de políticas y reglamentos necesarios para la realiza-

ción de estos planes y de algunas de sus actividades de preparación.

d) La colaboración de todas las partes y especialmente las Universidades y Escuelas Superiores, mediante las aportaciones de planes de preparación e instrucción, la ampliación de estudios relacionado con la administración, la preparación de investigaciones sobre la administración y la orientación de los alumnos según las necesidades del plan de desarrollo durante las vacaciones del verano.

e) La insistencia en el desarrollo de recursos humanos capacitados para una óptima realización de las actividades del desarrollo administrativo según la necesidad de todos los sectores.

f) El empleo de grandes esfuerzos en el proceso de cristalización del experimento y de los estilos del trabajo y las fórmulas de organización de los aparatos estatales y la relación de estas aplicaciones con la realidad social y civil y su relación con la filosofía de la Revolución.

g) El fomento de la colaboración con los países árabes, partiendo del nacionalismo árabe de IRAK y según las instrucciones de la dirección política en torno al apoyo de las organizaciones árabes y sus actividades.

h) El aprovechamiento de los estudios teóricos y de sus aplicaciones y el empleo de esfuerzos en transmitir la



tecnología administrativa y adaptarla en las necesidades del país.

La política general del plan de desarrollo administrativo.

1.- La creación y desarrollo de capacidades propias relacionadas con el desarrollo administrativo de los aparatos estatales, la adquisición de conocimientos y habilidades necesarias para el estudio de los contratiempos del trabajo por parte de los trabajadores en este campo, el desarrollo de las reglas y normas del trabajo, la preparación de programas de orientación y desarrollo y la realización de investigaciones relacionadas con la administración de programas adecuados.

2.- La orientación hacia la modernización de las unidades de desarrollo administrativo de los Ministerios y de las instituciones para que se encargaran de las prestaciones de servicios consultivos y preparativos y para que se encargara de la preparación de estudio e investigaciones en los campos de la administración.

El C.N.C.D.A. se encarga del establecimiento de políticas y reglamentos necesarios para la facilitación de realización por parte de estas unidades de las misiones asignadas.

3.- El amplio y detallado estudio de las necesidades de los departamentos e instituciones y la adopción de estas necesidades como bases para los planes de desarrollo anuales y a largo plazo.

4.- Aumento del interés por el desarrollo de las capacidades de los funcionarios de las provincias con el fin de incluir todos los aparatos administrativos en IRAK dentro del proceso de desarrollo administrativo.

5.- El estrechamiento de las relaciones entre los aparatos encargados del proceso de desarrollo administrativo y las academias especializadas mediante la orientación de los estudios académicos para encontrar soluciones a los problemas existentes, la transmisión de los conocimientos aplicados a través de conferencias e investigaciones y la orientación de los alumnos durante sus estudios y mediante la colaboración de los profesores proporcionando instrucciones y servicios de preparación a los aparatos administrativos.

6.- El fortalecimiento de la colaboración con las organizaciones, centros e institutos destinados a la realización del proceso y también con los ministerios y aparatos encargados de los asuntos relacionados con el desarrollo del personal activo, mediante la existencia de programas de preparación dentro o fuera del país, la prestación de servicios consultivos, la preparación de estudio e investigaciones comu

nes y mediante la determinación de las fuentes de conocimientos administrativos existentes en los países árabes para su empleo en el proceso de desarrollo administrativo.

Métodos y medios utilizados por el C.N.C.D.A. para impulsar el proceso de desarrollo<sup>(11)</sup>.

a) Adiestramiento: el Centro organiza cursillos programados de adiestramiento a lo largo del año, participan en estos cursillos funcionarios de distintos departamentos y de distintos cargos.

Se realizan los cursillos en la dirección media, superior, local o en las especializadas con los siguientes fines:

1.- El desarrollo de conocimiento y habilidades de las direcciones media y superior, mediante su participación en los programas de adiestramiento y las conferencias relacionadas con sus funciones y responsabilidades.

2.- El aumento de sus conocimientos y habilidades administrativas especializadas para una óptima realización.

---

(11) El Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo, "El plan de trabajo del centro general", Bagdad, 1984.

3.- El desarrollo de las principales aptitudes administrativas.

4.- La donación de los trabajadores en el campo del desarrollo administrativo, con conocimientos, habilidades y programas de desarrollo administrativo relacionados con el adiestramiento, consultas e investigaciones.

5.- El ofrecimiento de consejos y ayuda técnica a los aparatos y las unidades activas dentro de las organizaciones administrativas del país.

6.- La preparación de programas sobre temas de negociación e información y el desarrollo de la organización según las exigencias.

b) Consultas y sistemas: el objetivo que tiene esta actividad es el desarrollo de las fórmulas y los medios del funcionamiento de la administración mediante el pronóstico de los aspectos negativos y los obstáculos, para encontrar las soluciones científicas y las alternativas aplicables. Otro objetivo es la preparación de nuevos sistemas de trabajo para la colaboración en el desarrollo administrativo.

Se crearon nuevos sistemas, estos sistemas son de contabilidad, cargo y sistemas de información. Se destaca la colaboración del centro (C.N.C.D.A.) en la organización de algunos Ministerios e instituciones mediante las consultas presentadas.

c) El desarrollo administrativo: el C.N.C.D.A. según el Decreto 333 de 1972 promulgado por el Consejo de Dirección de la Revolución, se encarga de la creación de unidades organizativas en todos los Ministerios e instituciones públicas, denominadas Unidades de desarrollo administrativo.

Según el Decreto mencionado anteriormente, el centro se encarga de la supervisión de los planes de estas unidades y del adiestramiento de sus funcionarios y se encarga también del seguimiento y de la valoración de su labor.

Estas unidades colaboran en la prestación de servicios a sus departamentos. Las misiones del Centro se resumen en lo siguiente:

1.- La supervisión técnica de las actividades de las unidades del desarrollo administrativo en los Ministerios e Instituciones y el seguimiento de sus labores con objetivo de desarrollarlas.

2.- El ofrecimiento de estudios e investigaciones a las unidades del desarrollo administrativo.

3.- La elevación del nivel del personal activo de las unidades del desarrollo administrativo mediante su participación en cursillos para adquirir habilidad y conocimiento.

4.- El ofrecimiento de ayuda técnica para la creación de nuevas unidades de desarrollo administrativo según

las exigencias.

d) Investigaciones: la misión de esta actividad se centra en el estudio de los proyectos de trabajo, la sugerencia de soluciones y la divulgación de ideas, conceptos y nuevos medios de los sistemas administrativos de los distintos departamentos estatales.

Entre las investigaciones que preparó el Centro en 1984, la de desarrollar las relaciones de trabajo entre los aparatos ejecutores, consultivos y académicos, en los campos de desarrollo administrativo. Otras investigaciones realizadas por el centro son: el empleo de las fuerzas activas en el campo del desarrollo administrativo, el establecimiento de programas para la unificación de la conducta funcional y las bases del trabajo de las instituciones estatales.

Los proyectos realizados por el C.N.C.D.A.

- 1.- El proyecto de una ley unificada para el servicio civil.

Según la resolución 329 promulgada por el Consejo de Dirección de la Revolución en 22 de marzo de 1975 que decretaba el encargo del Centro de la preparación del proyecto

de Ley para el Servicio Civil, y de la preparación de fórmulas de organización y ejecución necesarias para esta ley, con la consideración de las opiniones de los Ministros y departamentos especializados.

Después del estudio minucioso, el Centro preparó el mencionado proyecto de Ley, basándose en principios y nuevos medios de trabajo, lo más importantes, la clasificación de las funciones, la adecuada preparación y la planificación para el uso de las fuerzas activas. Se destacó la necesidad de reconsideración de todas las leyes según los actuales conceptos políticos y sociales y la adición de bases y principios científicos según las posibilidades económicas y materiales del Estado. Para la realización de lo mencionado anteriormente se formaron equipos de trabajo y se llevaron a cabo múltiples estudios para la preparación de esta ley unificada. Estos estudios se completaron y actualmente, se realiza la revisión de esta Ley<sup>(12)</sup>.

2.- La organización de algunos Ministerios e Instituciones.

---

(12) El Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo, "Informe sobre el trabajo del centro, presentado a la Organización árabe de ciencias administrativas", Bagdad, págs. 26 y 39.

El C.N.C.D.A. emprendió su trabajo de reorganización de instituciones y departamentos del gobierno y participó de una forma efectiva en la reorganización de algunos Ministerios e Instituciones y en la formulación de leyes y reglamentos internos. Para destacar la efectividad del papel jugado por el Centro, y para reconocerle su capacidad, el Consejo de Planificación promulgó una resolución que decretaba que los Ministerios e Instituciones expusieran al Centro Nacional, sus sugerencias relacionadas con la modificación de leyes y normas de sus organizaciones estructurales.

3.- El empleo de microfilmes en los departamentos estatales.

Según la resolución 22 promulgada por la organización de orientación del Consejo de Planificación, el 12 de marzo de 1977, se encarga al Centro de la supervisión de las operaciones del empleo de microfilmes en los Ministerios, Instituciones públicas y Universidades. El Centro les proporciona las ayudas e informaciones técnicas y de adiestramiento.

4.- El estudio de las estructuras organizativas de los aparatos estatales.

Según el decreto 17 promulgado por el Consejo de



Planificación el 15 de marzo de 1977, el C.N.C.D.A. se encarga del estudio de las estructuras organizativas de los aparatos estatales y de la preparación de investigaciones e informes considerando lo siguiente:

1.-La organización adecuada de los Centros de los Ministerios ya que son aparatos de planificación y vigilancia y son responsables de la preparación de políticas generales.

2.-La unificación de las nomenclaturas de los departamentos organizativos de la misma función.

3.-El establecimiento de sistemas adecuados de planificación y vigilancia.

4.-La determinación de las actividades de los departamentos estatales, a través de una ordenada clasificación.

2.- Las Secciones Organizativas y medios y las Secciones de Organización y productividad.

Se pueden definir, como secciones o departamentos consultivos que colabora con las superiores direcciones en la realización de estudios e investigaciones, en la realización de actividades para la elevación del nivel de la capacidad y aptitud de la administración y en el incremento de productividad y en la disminución de los costes de productos y el mejo-

ramiento de sus calidades. La ocupación de las direcciones superiores de la administración con sus funciones y la inexistencia de tiempo suficiente para el desarrollo de sus establecimientos de producción y sus organizaciones administrativas, fueron los motivos de la creación de estas secciones; debido a lo expuesto anteriormente surgió la idea de conceder las misiones del desarrollo administrativo a estas secciones. Los objetivos de estas secciones se centran en la colaboración con las direcciones para la limitación, determinación y la ejecución de los proyectos relacionados con las misiones del desarrollo administrativo y la elaboración de estudios e informes para una óptima dirección. Los temas relacionados con estas secciones son:

- 1.- La resolución 333 promulgada por el Consejo de Dirección de la Revolución en 1972 que destacaba la creación de estas secciones.
- 2.- El papel jugado por el Centro Nacional (C.N.C. D.A.) en la creación de estas secciones.
- 3.- La relación organizativa entre las secciones de organización y medios y las organizaciones y productividad.
- 4.- El funcionamiento de estas secciones.

- 1.- La resolución 333 para la creación de estas secciones (unidades de consultas internas).

El art. 3 de esta resolución decretaba lo siguiente: La creación dentro de cada unidad organizativa según un programa de trabajo elaborado del Centro, de una sección denominada sección de organización y productividad o sección de organización y medios dependiendo de la necesidad. Estas secciones se relacionan directamente con el Ministro o el jefe superior de la Institución o establecimiento público para realizar las misiones:

- 1.- Reunir informaciones, revisar las organizaciones administrativas dentro de la unidad organizativa y analizar sus objetivos y proponer su desarrollo.

- 2.- Estudiar los medios y medidas de trabajo dentro de la unidad organizativa, y sugerir soluciones que pueda llevar a la simplificación y superar los obstáculos producidos por la acumulación del paro, doble cargo y de la interferencia de funciones.

- 3.- Estudiar la estructura administrativa de la unidad organizativa, las misiones necesarias para su funcionamiento y determinar sus responsabilidades administrativas y sus relaciones funcionales.

- 4.- Estudiar el desarrollo del trabajo, proponer

soluciones para incrementar la productividad y aprovechar los recursos y los potenciales.

5.- Establecer y desarrollar sistemas que colaboren con la unidad organizativa en procesos de planificación y vigilancia.

6.- Desarrollar los sistemas de mantenimiento y archivo y los medios de dirección y de oficinas con el fin de conseguir una rapidez y una procesión en el trabajo, según bases científicas y modernas.

7.- Desarrollar los trabajos de la dirección de la entidad y colaborar con ella en la planificación del adiestramiento y establecer las características de su trabajo.

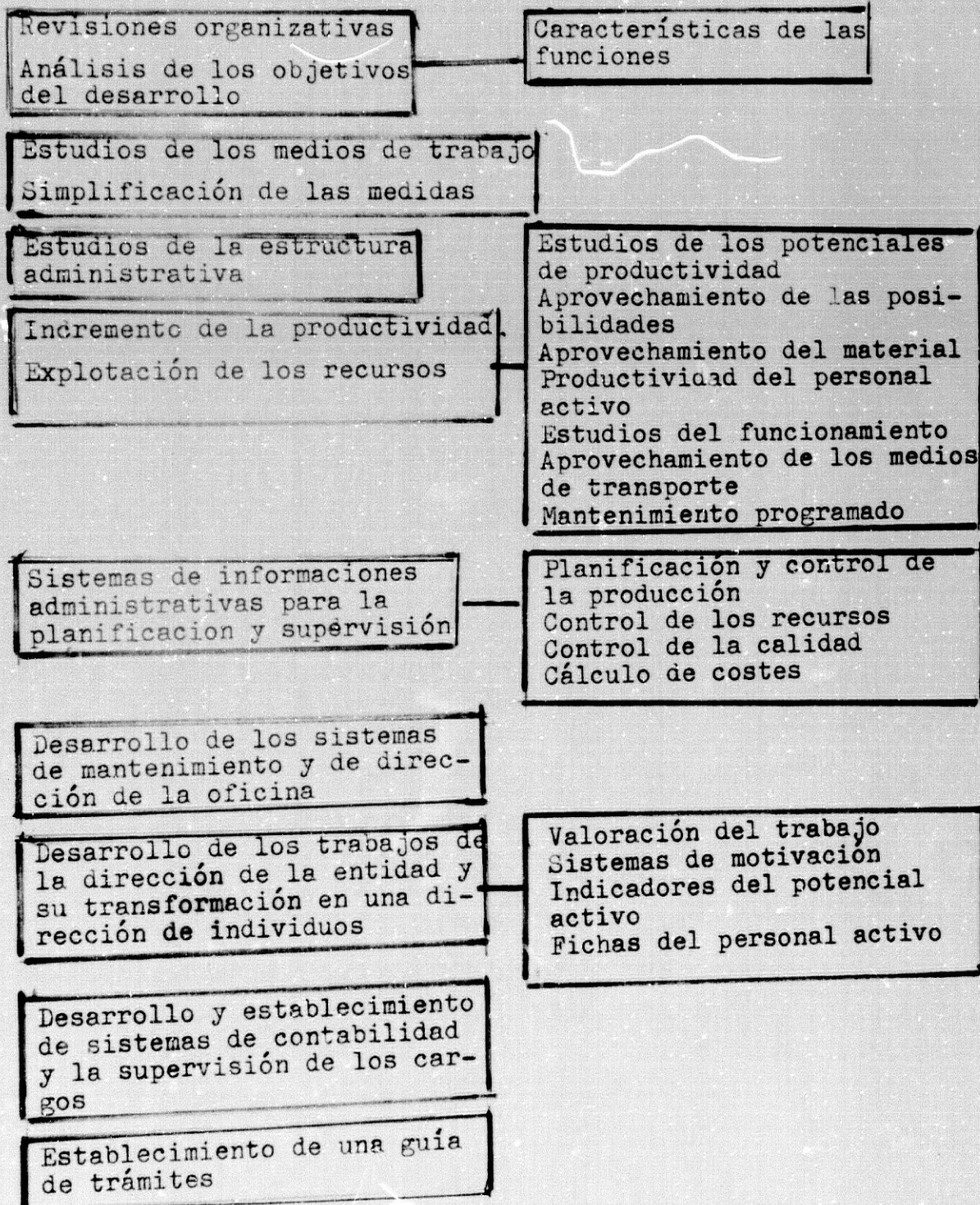
8.- Desarrollar y establecer sistemas de contabilidad y controlar los gastos con el fin de colaborar en el proceso de planificación y vigilancia.

9.- La emisión de una guía informativa que permitiera a los funcionarios de los departamentos organizativos y a los ciudadanos el reconocimiento de los modos de realización de los trámites. Para ello se crearon seccion de organización y medios y secciones de organización y productividad según las necesidades de las instituciones, (mirar esquema nº 1).

El párrafo (a) del art. 4 de la resolución 333 de 1972 decretaba lo siguiente: "Las funciones de las secciones de organización y productividad y de las secciones de organi-

ESQUEMA 1

Las principales misiones de las unidades de  
Consulta Interna según la Resolución 333.



zación y medios se realizan técnicamente bajo la supervisión y orientación del centro nacional de consultas y desarrollo administrativo".

El párrafo (b) del mismo artículo decretaba lo siguiente: "La exposición del plan de trabajo de las mencionadas secciones, al ministro especializado o al jefe superior del departamento organizativo para su estudio y la emisión de las necesarias órdenes". El artículo 5 de la misma ley determinó las obligaciones del centro nacional de consultas y desarrollo administrativo, a la hora de la selección de los funcionarios de las secciones de organización y medios y de la sección de organización y productividad. Estas obligaciones son:

a) La selección de los funcionarios especializados de las secciones de organización y medio y de las secciones de organización y productividad, entre el personal activo de la institución y la sugerencia del traslado de funcionarios de departamentos a dichas secciones o la colaboración de nuevos funcionarios en estas secciones según condiciones especiales establecidas por el centro nacional de consultas y desarrollo administrativo. El traslado de funcionarios deberá ser a través de un acuerdo con el centro.

b) El establecimiento de programas de preparación para los funcionarios de estas secciones dentro y fuera del

país.

c) La determinación de los modos de trabajo de estas secciones y de sus relaciones con las direcciones superiores, dentro de la institución organizativa y según los objetivos del plan.

d) La contratación de experto y consejero para la realización de los objetivos del plan y la determinación de sus salarios.

2.- La misión del C.N.C.D.A. en la nación de departamentos de consultas internas, dentro de los ministerios e instituciones.

Tras la promulgación de la resolución 333, se encargó el C.N.C.D.A. de la creación de secciones de organización y medios y de secciones de organización y productividad en los ministerios y departamentos y les pidió a estos ministerios y departamentos la elección de algunos de sus funcionarios para la realización de cursillos de adiestramiento, para la ocupación de cargos en las secciones creadas. Es preferible que estos elegidos reúnan las siguientes condiciones:

- Que el seleccionado tenga un título universitario.
- Que tenga, al menos cinco años de experiencia.

- Que el seleccionado haya ocupado un cargo de supervisión.
- Que tenga capacidad de análisis y pronóstico y que tenga iniciativa y capacidad de creación.
- Que la edad del seleccionado no supere los 45 años.
- La convicción de la administración de la capacidad del seleccionado para la realización de esta función.

En centro adoptó el método de entrevistas para averiguar la capacidad, la preparación, ambición y el deseo del seleccionado para ocupar este nuevo cargo.

El adiestramiento del personal activo de las unidades de consultas internas.

El centro adopta en el campo de preparación y adiestramiento del personal activo, de las unidades de consulta interna -organización y medios y organización y productividad-, dos tipos de programas de adiestramiento, con el fin de conferirle habilidades, conocimientos y capacidades, para realizar su trabajo adecuadamente, en los cargos asignados, en el campo de servicios de consultas. Estos programas son:

- a) Programa principal de organización y medios



Se realiza durante 12 semanas, consta de Conferencia y ejercicios en los siguientes temas: dirección general, organización administrativa, estudio del trabajo, dirección de individuos, las características de la funciones, medidas de la dirección de finanza y contabilidad, métodos de investigación científica y organizativa dirección de oficinas y sistemas de mantenimiento y mecanización.

b) Programa principal de organización y productividad

Se realiza durante 5 semanas consta de Conferencias y ejercicios; este programa incluye las siguientes temas: Dirección y organización, dirección de material y control de los recursos, estudio del trabajo, planificación y control de la producción, planificación y uso de materiales mantenimiento y programación, control de la calidad, estudio de las operaciones, contabilidad de finanzas y costes y uso de computadores y aparatos modernos de fotografía.

c) Programa de preparación y especialización

Se organizan según determinados temas. Sus objetivos son el aumento de las habilidades del personal activo de las secciones de organización y medios y las secciones de organización y productividad. Estos programas constan de los siguientes temas de estudio: estudio del trabajo, simplificación de medidas, dirección de individuos y características de

las funciones, la preparación de investigadores e informes, disminución del deterioro de la industria, mantenimiento programado, medios de estadística y control de la calidad, cálculo de costes, estudio de los procesos de producción y medios para su mejoramiento, planificación y control de la producción, dirección de almacenamiento y el control de los recursos.

### 3.- Las relaciones de organización de los departamentos de consulta interna

La resolución 333 del 24 de Mayo de 1972 promulgado por el consejo de dirección de la revolución, indicó la existencia de una vinculación administrativa entre las secciones de organización y medios y las secciones de organización y productividad. La misma resolución determinó la directa relación de estas secciones con el ministro, con el jefe superior de la institución o con el director general del establecimiento.

Los encargados de los asuntos de los departamentos de consulta interna y la garantía de un apoyo de la administración para estas unidades. Así como la supervisión directa del ministro o del jefe superior de la organización administrativa, de los resultados del proceso del desarrollo administrativo.

trativo, considerando que el desarrollo administrativo debería alcanzar el más alto nivel.

El otro grupo no apoya la necesidad de la existencia de esta vinculación con la más elevada dirección administrativa especialmente si el jefe administrativo ocupa un cargo de ministro. Este grupo justifica un punto de vista basándose en las múltiples responsabilidades y misiones de los ministros, que no les permite el empleo de suficiente tiempo para el estudio de los asuntos del proceso del desarrollo administrativo. Las actividades referentes a la orientación y elevación del nivel de realización de la organización con actividades esenciales e importantes. Es imprescindible la consideración de estas actividades, como actividades fundamentales. Es necesario el establecimiento de una vinculación de los departamentos de consulta interna con la más elevada dirección dentro de la organización. La determinación de la vinculación de las unidades con la más elevada dirección administrativa evita lo siguiente:

- a) La carencia de suficiente apoyo administrativo.
- b) La asignación a estas secciones de otras misiones, no relacionadas con la administración de consulta interna.
- c) La desmoralización de los funcionarios de estos departamentos, como consecuencia de la carencia

del apoyo administrativo.

- d) Las dificultades que puedan afrontar los funcionarios de los departamentos de consultas, si se relacionan estos departamentos con un director general de una organización administrativa y los funcionarios que trabajan en departamentos relacionados con otro director general.

La cuestión de vinculación de estas secciones con la más elevada dirección administrativa podría regirse por circunstancias y consideraciones científicas según las condiciones del funcionamiento de la organización administrativa. Esta cuestión no es una cuestión determinante.

#### 4.- Funciones de las secciones de organización y medios y de organización y productividad

El C.N.C.D.A. estableció su programa de trabajo para la consecución de una coordinación de programas de trabajo entre los departamentos de organización y medios y de organización y productividad a nivel de todo el estado.

Este programa se realiza en tres etapas:

1ª Etapa: La revisión administrativa de todos los departamentos administrativos para reflejar la realidad de la situación existente de los ministerios o instituciones con el fin de solucionar su problemas.

Esta etapa incluye la realización de las siguientes misiones:

a) La emisión de una guía administrativa sobre los ministerios e instituciones públicas. Esta guía contiene:

- 1) La estructura organizativa del ministerio o de la institución pública.
- 2) Las actuales misiones de los departamentos y secciones del establecimiento y sus delegaciones.
- 3) Las características de las funciones, sus especialidades y sus atribuciones.

b) La emisión de una guía sobre las principales misiones del departamento. Esta guía incluye los pasos y documentos necesarios para la realización de las tramitaciones y las secciones asignadas para su realización.

c) La emisión de una guía sobre el personal activo del ministerio. Esta guía incluye la función de cada miembro, su aptitud, experiencia anterior y actual y los programas de adiestramiento realizados por él.

2ª Etapa: El objetivo de esta etapa es el estudio y análisis de la situación existentes en los ministerios e instituciones públicas y la presentación de sugerencias organizativas además del estudio y análisis de la organización del personal activo según las normas adecuadas. Este estudio se realiza en colaboración de las secciones de organización y medios con el C.N.C.D.A. Esta etapa incluye lo siguiente:

- a) La valoración de la organización administrativa existente del departamento y la determinación de los puntos de debilidad y la determinación de las interferencias y la doble función.
- b) La adopción de propuestas para la reorganización administrativa y la distribución de funciones de acuerdo con los principales objetivos de los ministerios e instituciones y sus divisiones.
- c) Estudio de los sistemas y medidas existentes y su adaptación a la rápida realización y la adopción de nuevos sistemas y medidas.
- d) El estudio de las habilidades, experiencias y capacidades de los funcionarios y su adaptación a las nuevas medidas.

3ª Etapa: Su objetivo es la realización de programas de desarrollo mediante la aplicación de la supuesta organización y

mediante la aplicación de medios y sistemas de trabajo con el fin de la elevación del nivel de realización del trabajo a través de lo siguiente:

- a) Organización y realización de los programas de preparación.
- b) Realización de la estructura organizativa sugerida.
- c) Aplicación de los sistemas y medidas.
- d) Establecimiento de método de realización y seguimiento.

Se llevó a cabo la realización de todos los programas planeados por parte de las secciones de organización y medios y organización y productividad según el texto del artículo 8 de la Ley 333 de 1972 que decretaba lo siguiente:

Las secciones de organización y medios y las secciones de organización y productividad y los funcionarios se encargan de la realización del plan adoptado por el Centro. Se sanciona a los negligentes según los reglamentos de la disciplina de los funcionarios del estado<sup>(13)</sup>.

Los planes adoptados no estaban al nivel exigido

---

(13) El Consejo Superior de Planificación, "Plan del desarrollo administrativo", Bagdad, 1977-1978, págs. 1-6.

por la dirección política para la rápida realización del proceso de desarrollo administrativo.

Las obligaciones de las secciones de organización y medios y las secciones de organización y productividad.

Las secciones se crearon en 1972 basándose en las experiencias de los países desarrollados. Estas secciones no poseen la suficiente autorización para la realización de las propuestas. La autorización la poseen los jefes administrativos responsables del funcionamiento de los ministerios e instituciones públicas. Uno de los países que adelantó a IRAK, en este campo es GRAN BRETAÑA. En este país se crearon en 1913 las primeras secciones de organización y medios pertenecientes al ministerio de tesorería y se innovaron estas secciones en los ministerios y las grandes instituciones. Estas secciones realizaban misiones muy parecidas a las realizadas por las secciones de organización y medios y organización y productividad en IRAK.

En Francia se creó la dirección central y de organización y medios en 1959 que se encargaba de la realización de programas de adiestramiento, investigaciones y consultas. Estas misiones son parecidas a las realizadas por las secciones



de organización en IRAK.

IRAK recibió su experiencia de estos dos países. Estas secciones se denominaron en IRAK, secciones de consultas con el fin de que estas secciones ofrecieron las mejores y más apropiadas prestaciones a nivel de consultas. Otro objetivo de esta denominación era el fortalecimiento de la confianza y de las relaciones entre los jefes administrativos y los funcionarios ejecutivos de los departamentos consultivos para la realización del proceso de cambio y desarrollo en sus instituciones.

El número de las secciones activas en IRAK alcanzó (117) en 1981, de ellas (62) de organización y medios y (55) de organización y productividad, dirigidas por funcionarios adiestrados por el C.N.C.D.A. El número de funcionarios oscilaba entre 3 y 5 según las necesidades de estas secciones. Estas secciones se denominaron unidades consultivas. Las misiones más importantes de estas secciones además de las asignadas por la resolución 333 de 1972 son las siguientes:<sup>(14)</sup>

1) La colaboración de estas secciones cuando se da una orden por la dirección de los departamentos del Estado para incrementar el fondo de las reservas en todas las instituciones estatales, estas secciones colaboran directamente me-

---

(14) Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo, "El nuevo camino", Bagdad, 1981, pág. 25.

diante el establecimiento de sistemas de reservas o mediante el estudio del incremento de las cabidas de los almacenes o mediante el mejoramiento de los medios de almacenamiento, etc.

2) Las secciones de organización y medios y de organización y productividad juegan un papel de importante colaborador ya que estas secciones poseen el suficiente tiempo para la realización de averiguaciones y análisis de los distintos problemas y sus causas, ofreciendo las necesarias consultas.

3) Estas secciones planean las actividades a realizar, determina el tiempo necesario de estas actividades, asigna los miembros y las necesidades de la realización de estas actividades.

4) Las secciones participan con las direcciones en el mejoramiento del método de trabajo a través del mejoramiento y desarrollo de los medios de información que pudiera colaborar en la adopción de decisiones correctas para la planificación y seguimiento y en el desarrollo en los medios de trabajo en los distintos departamentos especializados dentro de las instituciones.

5) Se encargan estas secciones de las misiones de adiestramiento administrativo de los departamentos administrativos de distintos niveles y dentro del marco general de los planes de adiestramiento.

El parrafo 2 de la Resolución 1627 promulgada por el Consejo de Dirección de la Revolución en 28 de diciembre de 1982 obligaba a los funcionarios de todos los departamentos realizar cursillos de adiestramiento con el fin de adquirir habilidades<sup>(15)</sup>.

Los medios necesarios para la realización del proceso de evolución y desarrollo administrativo en IRAK.

La misión de reforma de las corruptas y atrasadas situaciones, los desordenes en campos de agricultura, industria, comercio y servicios y la realización de un rápido y total proceso de evolución, requieren un gran esfuerzo administrativo y organizativo y cambios en las estructuras organizativas existentes en las Instituciones del Estado, en los medios de trabajo y legislaciones.

La realización de estas misiones en un proceso complejo que encierra múltiples contradicciones y requiere un esfuerzo intelectual para influir en todas las misiones, deter-

---

(15) Decreto de Consejo de Dirección de la Revolución nº 1627 en 28 de diciembre de 1982.

minar las necesidades, resolver los problemas que podrían producirse por el proceso de desarrollo administrativo y facilitar la realización de este proceso. La dirección superior en IRAK, tenía por objetivo al inicio de sus funciones la transición socialista. Se crearon nuevos problemas relacionados con el proceso de reforma, desarrollo, planificación y coordinación.

Si los medios y posibilidades técnicas de la administración no alcanzan un nivel óptimo de evolución y eficacia, no se puede adoptar medidas más radicales hacia el socialismo<sup>(16)</sup>.

Este minucioso pronóstico político de la importancia y dimensión de la operación de reforma o desarrollo administrativo y sus complicaciones está de acuerdo con el curso teórico y científico del desarrollo.

El proceso de desarrollo y evolución administrativo incluye recursos humanos y medios. No puede imaginarse su realización sólo mediante la organización de los elementos materiales -aparato administrativo- o mediante el mejoramiento del nivel de su funcionamiento o mediante la adopción de medios modernos. Es imprescindible que vayan acompañados estos

---

(16) "Publicaciones" de Dár Al-Táwrá, Bagdad, 1974, págs. 108-109.

procesos de cambios fundamentales y desarrollo en las estructuras de estos aparatos, las legislaciones que rigen los medios de su funcionamiento y la organización de sus relaciones y de los asuntos del personal activo.

Estos cambios deben ir acompañados de un proceso de desarrollo y adiestramiento apropiado del factor humano para la consecución de iniciativas a nivel práctico y científico<sup>(17)</sup>.

El proceso de evolución y desarrollo administrativo es un proceso ramificado de dimensiones políticas, sociales, civiles, psicológicas, educativas y culturales. Este proceso no es fácil, no se puede realizar a través de la organización del aparato administrativo, el aumento del número de funciones o mediante la modificación de sus leyes. Este proceso, no es un proceso de rápida realización que se lleva a cabo por una ley o una comisión. No es un proceso administrativo de la responsabilidad de las direcciones administrativas superiores. Este proceso es un proceso de cambio radical que se realiza a través del cambio de dimensiones y variables administrativas y a través de la existencia de un clima propicio.

---

(17) Dr. Maḥámmád Fú'ád Muḥámmá, "La política de las funciones públicas y su aplicación a luz de los principios de las ciencias de la organización", Edt. Dár al-Ma'áríf, El Cairo, 1967, pág. 15.

Se suma a ellos el necesario cambio a todos los niveles administrativos y según planes estudiados que concuerdan con los otros planes de desarrollo.

El plan de desarrollo, no es sólo una parte complementaria del plan nacional sino una variable fundamental que influye sobre los objetivos del plan, sus técnicas y sus medios. Esta variable es también influenciada por estos objetivos<sup>(18)</sup>.

Según esto, una sólo institución no puede realizar el proceso de evolución o desarrollo administrativo, debido a las múltiples responsabilidades.

En IRAK existen múltiples aparatos centrales y descentralizados que colaboran directa o indirectamente en la realización del proceso de evolución y desarrollo administrativo. De estos aparatos:

a) Aparatos de dirección política que se responsabiliza directamente del cambio y del desarrollo.

b) Comisiones superiores entre ellas la comisión de reconsideración de la estructura organizativa del Estado y la comisión de reconsideración de las legislaciones financieras.

---

(18) Dr. Al-Kubāysi Āmīr, "Sobre la visión ecológica del proceso de evolución y desarrollo de la administrativas", nº I, El Cairo, 1973, págs. 207-208.

ras y económicas. Estas dos comisiones debido a su importancia, son presididas por el vicepresidente del Consejo de Dirección de la Revolución.

c) Oficinas especializadas en los asuntos económicos, legislativos, educativos y otros.

d) Aparatos centrales para el desarrollo social como los aparatos de enseñanza, sanidad y otros.

e) Universidades, institutos científicos, centros e instituciones de investigación científica.

f) Organizaciones y administraciones gubernamentales.

g) El papel jugado por las organizaciones populistas, sindicatos y federaciones.

Todos estos aparatos colaboran en el proceso de evolución y desarrollo administrativo. La Resolución 333 de 1972 le concedió al Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo una gran importancia en el proceso de evolución administrativa.

La Resolución 17 del 15 de marzo de 1977 adoptada por el Consejo de Planificación, le asignó al centro nacional la misión de realización del proceso después de la finaliza-

ción de la misión de las Comisiones Superiores<sup>(19)</sup>.

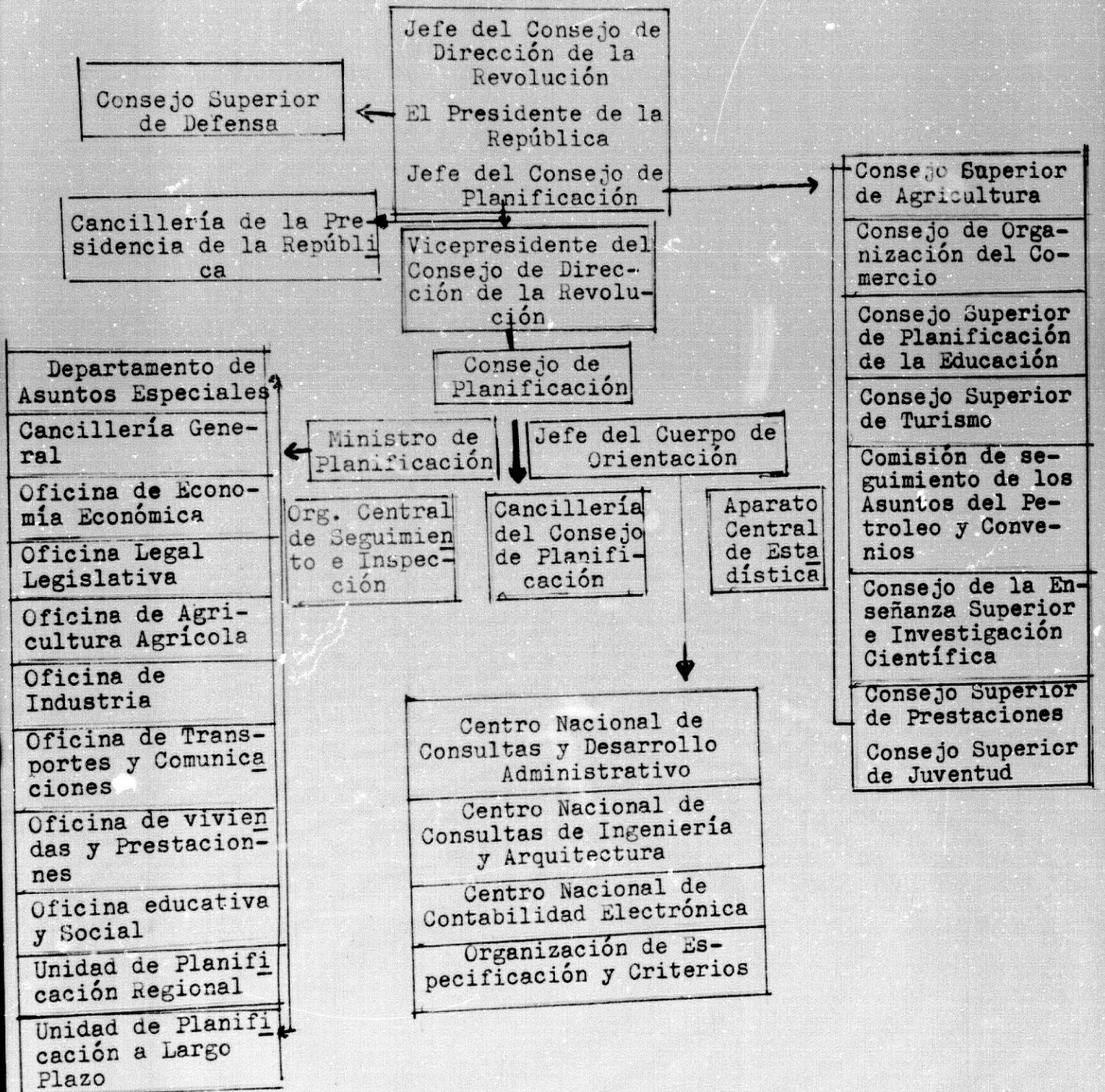
La tabla siguiente ilustra los aparatos encargados de la planificación y del desarrollo administrativo en IRAK.

---

(19) Resolución del Consejo de Planificación nº 17 de marzo de 1977.



Tabla ilustrativa de los aparatos administrativos superiores responsables de la planificación y desarrollo de la administración en IRAK.



SEGUNDA PARTE

EL PAPEL DESEMPEÑADO POR LAS DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS EN EL PROCESO DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

EL PAPEL DESEMPEÑADO POR LAS DIRECCIONES ADMINISTRATIVAS EN EL PROCESO DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

La dirección administrativa se convirtió en un factor vital para el proceso de desarrollo administrativo y jugó un importante papel en el aceleramiento del proceso de desarrollo social y económico, ya que estas direcciones son los motores del desarrollo nacional, su vinculación a las direcciones políticas que proporcionan las necesidades del país y planean las políticas generales para la consecución de la prosperidad para el pueblo. La reacción entre las dos direcciones política y administrativa, es necesario para la consecución de los objetivos del desarrollo<sup>(20)</sup>.

Es de la responsabilidad de los directores, la realización del cambio óptimo, en el campo de trabajo. Si esta realización y el encaramiento a los desafíos fructificaran, se conseguiría el desarrollo. Se les exige a los directores dentro de la estructura administrativa, esforzarse permanentemente, en el proceso de desarrollo y cambio dentro de sus organizaciones y considerarlo, la principal obligación, ya que

---

(20) Dr. Muḥāmmād Hāšīm, "La administración científica", Kuwait, 1979, 2ª edic. pág. 352.

la consecución de este cambio conduce hacia el mejoramiento del nivel de realización del personal activo. La obligación de los directores no se limita a las firmas, ni a las entrevistas con los ciudadanos para recibir sus quejas, ya que esto produce un estancamiento y una parálisis en sus instituciones. El director encargado de la realización del desarrollo, debe adaptarse al ambiente, es decir, su capacidad de poder cambiar la conducta de los miembros activos y proponer las convenientes alternativas para llevar a cabo el proceso de desarrollo por un buen camino. Si los directores no se adaptan al ambiente de trabajo, se encontraran desarmados ante las situaciones complejas. Pues, el objetivo de la dirección administrativa era la elevación del nivel de aptitudes de los aparatos administrativos. Esta aptitud es el criterio utilizado en la valoración del progreso del trabajo de cada individuo. Se le exige al lider administrativo, que adquiriera el adecuado conocimiento y la necesaria habilidad, en los institutos, centros y en las universidades, o en el extranjero y que sean aplicados en el campo de trabajo para un aprovechamiento en el proceso de desarrollo y evolución<sup>(21)</sup>.

Los estudios y las investigaciones realizados destacan la importancia de la correcta supervisión, sobre las orga

---

(21) Dr. Al Bīsrī 'Abdūl Wáháb, "El desarrollo administrativo en la realidad IRAK", Bagdad, 1977, pág. 22.

nizaciones administrativas y sus miembros activos. La adecuada dirección de cualquier organización, no sólo radica en la sana elección de sus miembros, sino también en su adiestramiento, animación y en la confianza en sí mismo para la evitación de adoptar inadecuados métodos de trabajo, debido al temor a la penalización y a la autoridad administrativa. Esto hace que las administraciones malgasten el tiempo en misiones estériles con el objetivo de satisfacer los deseos de los jefes y protegerse, en caso de equivocaciones o negligencias cargando la culpa a los otros funcionarios<sup>(22)</sup>. Existen casos excepcionales de nombramiento de administrativos, por la dirección política en el periodo inicial de su llegada al poder, sin la consideración de los mínimos niveles de capacidad y aptitud de estos administradores, con la condición de que adquieran el apropiado conocimiento y la adecuada habilidad. Esta excepción, se realiza para que la Revolución pueda dirigir el aparato administrativo y que no se adopte por un largo periodo. En realidad, todos los esfuerzos destinados para la realización del proceso de desarrollo y evolución administrativos, en cualquier organización, se ven obstaculizados por la carencia de los mínimos niveles de aptitud exigidos para las direcciones administrativas.

---

(22) Dr. 'Abdúl Ráhmán 'Abdúl Bakí, "La importancia de la dirección administrativa", El Cairo, pág. 10.

Existe otro método para la realización de este proceso, por las direcciones superiores y en ambos casos, se producen reacciones negativas, ya que, del proceso de realización se deben encargar jefes administrativos<sup>(23)</sup>. La naturaleza de la tarea de las direcciones administrativas en las sociedades subdesarrolladas en general y en especial IRAK, requiere un alto grado de habilidades y preparaciones, sin embargo, en este caso decrece el interés por los detalles, decrece el interés exigido para un proceso administrativo en condiciones normales y se recurre a apoyar a las partes especializadas para la realización de los objetivos, con el fin de evitar los impedimentos o la parálisis de dicho proceso. Esto implica correr algunos riesgos -sin infringir las leyes y la legislación vigente- que puedan facilitar a las direcciones administrativas teorizar y poner en práctica algunos experimentos que sean concebidos y apoyados por las direcciones políticas e indica la capacidad de poder clarificar y distinguir entre el mal funcionamiento y la equivocación, para concederle al jefe administrativo de poca aptitud, la oportunidad de poder esforzarse en reanimar su organización mostrar su capacidad de dirigir y elegir, en lugar de someterse a la realidad existente, ya que esto forma una parte esencial del proceso de

---

(23) Dr. Hīšām 'Azīz Samī, "Las tendencias de la evolución y del desarrollo administrativo en Irak", Bagdad, 1977, pág. 122.

cambio revolucionario. Es necesario que los procesos de desarrollo administrativo incluyan principalmente, la determinación de las reglas generales de la cooperación, entre las direcciones políticas y los ejecutores de sus objetivos, de las direcciones administrativas y que los especialistas y expertos de organización, se ocupen del establecimiento de nuevos criterios para la valoración de los mínimos niveles de aptitud, programas de adiestramiento de los miembros elegidos antes y durante el servicio y la consideración de estos puntos como condiciones importantes para la continuidad y el progreso de los directivos<sup>(24)</sup> sin que esto altere los principios de juicio, vigilancia política u oficial, según los nuevos criterios utilizados para la valoración del nivel y la rapidez de realización de los directivos, según las circunstancias y posibilidades existentes y el mejoramiento de este nivel para la colaboración en el proceso de desarrollo.

La rapidez en superar el retraso y la rápida realización del desarrollo en los países subdesarrollados, les hace adoptar como un absoluto optimismo, el lema de -el que siembra, cosecha- y adoptar métodos y reglas que conduzcan a la consecución de resultados rápidos y fáciles. Esta tenden-

---

(24) Dr. Ibráhīm 'Abdúl Hákīm, "Informe sobre las necesidades del Plan de desarrollo industrial en la República Árabe Unida de adiestradores y adiestrados", El Cairo, 1967, págs. 43-46.

cia, origina en estos países la idea de que un individuo fiel y perseverante puede realizar cualquier trabajo. Esta tendencia, se basa en el entusiasmo y la esperanza, más que en la realidad científica y en las posibilidades efectivas existentes<sup>(25)</sup>.

Algunos escritores administrativos árabes opinan que el establecimiento de normas adecuadas y sanas, para el nombramiento y el ascenso de los funcionarios, según principios de aptitud, capacidad, buena realización, regularidad en el trabajo y asimilación de los objetivos del proceso -la política del estado y sus principales programas- son las principales condiciones para la consecución del desarrollo. Los países subdesarrollados y las sociedades tradicionales de raíces trivales y rurales que se basan en la idea de la familia, padecen de la carencia de estas condiciones ya que el sentimiento de pertenecer a la familia, tribu o al pueblo es más fuerte y más profundo que el sentimiento de pertenecer a la administración del Estado. Estas tendencias fueron alimentadas por los invasores que procuraron fomentarlas para obstaculizar el proceso de desarrollo. Varios países sufrieron este fenómeno, entre ellos India y China antes de su independencia.

---

(25) Lindes Steekei, "El administrativo", traducción: Dr. Muḥámmád Saíd, revisión: Dr. Muḥámmád Táufíq, edit. Dar al-Nahḍá, Beirut, 1962, pág. 192.



Estos escritores sugieren que los países árabes y los países subdesarrollados se ocupen de fomentar el sentimiento entre los ciudadanos de pertenecer al nacionalismo árabe, y limitar la idea de pertenecer a la tribu o a la familia, para terminar con el favoritismo y el nepotismo a costa del proceso de desarrollo y su futuro. Esto explica la causa del fracaso de algunas direcciones administrativas que adoptaron la aplicación del principio de pertenecer al Estado, régimen o el beneficio público, ya que estas direcciones políticas no conciben ni admiten la idea de pertenecer a un sólo Estado nacionalista árabe, porque choca con residuos sociales hereda-dos, que obstaculizan los procesos de desarrollo<sup>(26)</sup>.

Finalmente, la misión que realiza la administracio-nes organizativas, en las instituciones públicas, puede abar-car todos los detalles del proceso administrativo, con el transcurso del tiempo. Existen muchos asuntos y detalles ad-ministrativos que no admiten ni desarrollo ni adiestramiento, sino que requieren concepción y preparación personal. Por ejemplo, no podría imaginarse que la administración de una institución no proporcionara bolsas o material de envolvimien-to, para la distribución y venta de sus productos por falta de orientación política o falta de una legislación que lo per

---

(26) Dr. Málák Jorjús, "Los impedimentos de la conducta y administración y desarrollo industrial que afrontan las países árabes", Revista Al Mudír Al-Árabí, nº 37, El Cairo, 1972, pág. 50.

mitiera. Otro ejemplo, es el caso de las maquinarias y los artefactos importados que no necesitan un gran esfuerzo por parte de la administración de una institución para comprender que hay que importar también los accesorios necesarios.

Las divisiones de la organización podrían colaborar con la administración en la realización de sus planes, dentro de la legalidad. La debilidad de los aparatos administrativos y la inadecuada aplicación, necesitan iniciativas constructivas, el entusiasmo y el atrevimiento de estas direcciones, porque surgen de un concepto diferente a la desviación y se consideran y se estiman los asuntos relacionados con la realización<sup>(27)</sup>.

Las principales funciones del aparato administrativo para la consecución de éxito del proceso del desarrollo administrativo.

Son, velar por la estabilidad y continuidad de la organización, modificar y cambiar las variables positivas de la sociedad con el fin de adaptar la organización a estas y crear sistemas y medios para la realización del proceso de de

---

(27) Dr. Zákariyyā Ĵād, "Quién cuelga la campana?", Revista Al Mudír Al-Árabī, El Cairo, 1972, nº 37.

sarrollo y evolución para conocer las exigencias de la renovación<sup>(28)</sup>.

1) Velar por la estabilidad y la continuidad de la organización

La organización se constituye por múltiples sistemas secundarios, que reaccionan y se relacionan entre sí. La eficaz dirección concibe estos factores necesarios para la consecución de la unión de estos sistemas, para alcanzar la totalidad de los objetivos.

La dirección en sí, es la capacidad de influir positivamente y el arte de coordinar entre las entidades internas para la consecución de los resultados deseados. La abstención de la dirección a realizar esta misión adecuadamente produce la carencia de la totalidad de la misión, lo que provoca divergencias entre las partes y crea la dualidad de actividades y origina la diversidad de objetivos. Esta situación provoca la descomposición y la ausencia de un objetivo común, lo que

---

(28) Dr. Al Ṭāyyib Ḥāsān Abšar, "El desarrollo administrativo entre la teoría y los constituyentes de la prueba científica", edit. Dār al-Ībāl, Beirut, 1982, págs. 23-26.

destruye las bases constituyentes de este objetivo o las bases realizadoras de su continuidad.

## 2) La adaptación a las variables ambientales

La organización no podría formarse lejos ni apartado del ambiente social, ya que la organización reacciona y se comunica con todos sus factores. Los factores ambientales no permanecen constantes, sino que cambian, se modifican y se renuevan. El que avance la organización paralelamente a las modificaciones, es una necesidad insistente para la consecución del equilibrio dinámico que posibilite la adaptación a sus positivos. De aquí surge la misión de la dirección, de estudiar, analizar y aprovechar los aspectos positivos del ambiente para el conocimiento de la entidad de las nuevas variables y las necesidades obligatorias de modificar en la formación de la organización, sus relaciones o sus objetivos. Para el aprovechamiento de los aspectos positivos del ambiente, de una forma organizada y continua, es imprescindible el establecimiento de vínculos permanentes y firmes, con entidades principales que son:

### a) Los centros de la autoridad:

Abarcan todas las entidades limitadas y organizadas de las autoridades legislativas. La permanente comunicación con estas entidades, es una necesidad insistente, especialmente

te en las etapas de formación que determinan la situación legal de la institución. Su importancia permanece hasta después de la superación de la etapa de formación, ya que influye en la entidad de la institución, o en alguno de sus aspectos, a través de las leyes generales promulgadas posteriormente. La continuidad de la comunicación con estas entidades legislativas y su seguimiento, facilita el conocimiento de las nuevas leyes que influyan directa o indirectamente sobre los objetivos de la institución y su modo de realización y le permite a la dirección de la institución proporcionar a estas entidades, sus opiniones y experiencias que puedan contribuir en la formulación de las nuevas legislaciones de influencia directa sobre su situación o sobre sus modos de realización.

b) Las entidades funcionales

Realizan una tarea complementaria o semejante, y son las consumidoras de los productos de la institución, o son las beneficiadas de sus servicios. El fracaso en la consecución de cualquiera de estas relaciones, conduce a la destrucción de un pilar principal del funcionamiento, reflejando se sus aspectos negativos en el nivel de realización de la institución.

c) Las entidades que representan los valores de la sociedad

Su importancia, radica en un primer lugar, en velar

por la conservación del correcto curso de las instituciones, evitando que entren en campos -sea cual sea su importancia técnica- que estén en desacuerdo con los valores espirituales, o con la tradición social y cultural existentes en ese ambiente. En segundo lugar, radica en la ayuda que presta a la institución para la ampliación de los límites de su autoridad, mediante la polarización de los esfuerzos de las entidades que alimenten y reanimen valores y objetivos similares a los suyos. La firme vinculación de la institución a los valores efectivos de su ambiente, hace que su existencia sea esencial para el fortalecimiento de su contacto moral con ellos.

d) La opinión pública

Es el clima global, fuera del cual, la institución no podrá existir. Dentro de él se cristalizan las opiniones de los miembros y de las comunidades, sobre los asuntos y acontecimientos políticos económicos y sociales, y en él se reflejan los productos de los esfuerzos de las organizaciones activas de la sociedad. El cuidado de las vías de comunicación, para la consecución del mútuo entendimiento y su fortalecimiento entre la institución y la opinión pública, ayuda a la divulgación de conocimientos y en la promoción de los productos y servicios prestados a la institución, y refleja también la opinión del público a través de las críticas constructivas que pueden utilizarse posteriormente, en el mejoramiento de

los servicios prestados.

La institución procura conseguir la colaboración y el apoyo para sus actitudes especialmente, en circunstancias críticas, de carencia de material o de campaña propagandística basada en la falsedad. Las vías de comunicación basadas en hechos claros, permiten a la institución disfrutar de una distinguida posición y de una propia entidad que evitan la intervención del resto de las organizaciones. El desarrollo de la comunicación entre las instituciones y las cuatro entidades mencionadas anteriormente, consigue para la institución, la vinculación orgánica y funcional a su ambiente, y la ayuda en su adaptación a los cambios positivos y principales. En realidad cualquier institución estatal, para poder conseguir sus objetivos, es necesario que adopten los mencionados principios.

3) La creación de sistemas y medios para la detección de las exigencias del futuro

Con el desarrollo de la organización efectiva, aumenta el desarrollo de sus miembros especializados, superando la etapa de tratar los problemas a base de reacciones, a la anticipación para la detección de nuevas exigencias a la luz de los indicadores científicos. La tercera misión de la direc-

ción de cualquier institución, es la preparación del adecuado clima, para la creación de sistemas y medios que posibiliten a la organización de las exigencias del futuro y su realización a su debido tiempo. "La universidad como institución" dice Lord Filton, "pierde su mensaje sino se adelanta a su ambiente por un cuarto de siglo". Esto significa que los programas, sistemas y medios de la universidad que debe estar equipada y preparada para satisfacer las exigencias del futuro, ya que los graduados son los líderes del futuro en campos de administración, industria, agricultura y otras exigencias ambientales. Existen múltiples pruebas, especialmente en el campo de la industria, que demuestran con claridad, que las instituciones industriales que pudieran sobrevenir y desarrollarse, fueron aquellas que se destacaron técnicamente y crear nuevos modos y formas, gracias a su capacidad científica.

La etapa de creación, representa la etapa de la completa madurez de la institución, que necesita el esfuerzo dosificado de la dirección para la formación de una unidad de investigación científica que colabore con ella en el estudio, análisis y en la clasificación de los experimentos. Es necesario el diagnóstico de la dirección, basado en el análisis de los actuales indicadores, con el fin de adoptar posibles alternativas y con las vistas puestas en el futuro. Del análisis de las misiones de la dirección y sus obligaciones, podemos resumirlas, diciendo que estas misiones, en conjunto de-



muestran una verdad esencial, ya que, por naturaleza, las fun ciones de la dirección se relacionan con la adopción de las decisiones críticas que puedan influir sobre la existencia de la institución y queda al margen de la adopción de decisiones rutinarias, ya que esto es de la responsabilidad de los depar tamentos técnicos, dentro de la organización. La dirección, en primer lugar es la responsable de la realización de los ob jetivos deseados, con la colaboración de las formaciones internas de la organización, con la consideración de la realidad del trabajo, la aptitud, las posibilidades y las circunstancias ambientales de limitaciones y expectativas. En segun do lugar, es la responsable de la determinación de las funciones de todas las entidades internas, para la consecución de los objetivos, logrando de este modo la reacción orgánica y funcional entre estas entidades.

La dirección, como medida de precaución, presta una especial atención al aparato interno de comunicación, para la evitación de los conflictos internos, que pueden influir directamente sobre la realización de los objetivos, ya que este aparato profundiza la coordinación, fomenta la cooperación y establece las alternativas prácticas, para poner fin a estos conflictos. Por último, la dirección crea en las instituciones una situación de efectividad, y es la responsable de la permanencia de estas instituciones, con la condición de poder

adaptar y condicionarse, de una forma positiva a las circunstancias del ambiente y se esfuerza en crear y en detectar las exigencias del futuro.

Las cualificaciones necesarias para la elección de líderes administrativos

Para que el proceso de desarrollo administrativo prospere es imprescindible establecer reglamentos para el nombramiento de líderes administrativos, ya que no se deben nombrar, basándose, únicamente en consideraciones políticas. Estos reglamentos se establecen por la dirección política y son los siguientes:

1.- Que el jefe administrativo sea conocedor de las ciencias de la administración, los principios administrativos, el campo del trabajo administrativo, las funciones de la administración y los medios científicos desarrollados, necesarios para la realización del trabajo administrativo.

2.- Que posea la perfecta comprensión de las influencias de las limitaciones ambientales, económicas, sociales, políticas, sobre los objetivos y las políticas del Estado para remediar sus efectos negativos en el trabajo administrativo público.

3.- Que el lider administrativo sea capaz de adoptar decisiones. Esto requiere un conocimiento de las variables influyentes sobre las situaciones correctamente, estas variables y que renueve la variable conveniente para cada situación o problema, en lugar de adoptar decisiones.

4.- Que el jefe administrativo tenga el valor de afrontar los problemas ya que esto requiere una perfecta valoración de todos los problemas actuales o que se puede encontrar en el futuro, durante el trabajo y el intento de superarlos o reducir sus efectos negativos.

5.- Que tenga la capacidad de orientación y supervisión de los subordinados, que pueda llevar a la consecución de los objetivos con la mayor eficacia.

6.- Que desarrolle y fomente el concepto de las relaciones humanas, a la hora de su trato con los subordinados y con el público.

7.- Que tenga la capacidad de desarrollar las habilidades técnicas y administrativas de los subordinados.

8.- Que el jefe procure satisfacer las necesidades de la comunidad y lograr el equilibrio entre ella y el beneficio público.

9.- Que el jefe reúna unas condiciones físicas, mentales y sociales, entre ellas, la capacidad de analizar,

el conocimiento, la inteligencia, la confianza en sí mismo, el valor, el deseo de responsabilidad, la disposición de colaborar con los demás, la capacidad de cambiar, interpretar y conocer y la apariencia<sup>(29)</sup>.

10.- Que se caracterice por su rectitud, honorabilidad, dignidad y fidelidad, para que dé un buen ejemplo.

11.- Que tenga la capacidad de analizar, proponer y planificar.

El desarrollo de las direcciones administrativas  
en IRAK

El papel que desempeña el Estado, se hizo más importante después de la Revolución del 17 de julio de 1968, que adoptó el principio del socialismo. Se convirtió en la autoridad dirigente y coordinadora de todos los medios de producción y de las entidades de servicio, y lo realizaba a través de sus aparatos técnicos en los ministerios e instituciones públicas y a través de las divisiones centrales y descentrali

---

(29) Dr. Muḥāmmād 'Utmān Ismael Ḥamīd y Dr. Ḥamdī Mustāfā Al-mā'āz, "La administración pública entre la teoría y la aplicación", edit. Dār al-Nāhdā al-'Arābīyya, El Cairo, 1983, pág. 273.

zadas de la organización. El partido Bathista socialista árabe, era el partido gobernante y sus Resoluciones incluídas en la Ley 142 de 1974 -VIII Congreso Nacional- se convirtió en una obligación generalizada a todas las instituciones del Estado. Entre estas Resoluciones, la referente a la construcción de un Estado moderno y revolucionario. La construcción de este Estado, es una de las necesidades de la Revolución y es también una necesidad original<sup>(30)</sup>. Esta ley insistió en la importancia de las direcciones administrativas, los miembros directivos de los aparatos estatales, se deben elegir entre los fieles a la Revolución, los creyentes en ella, los entusiastas por sus programas y entre los capaces de la realización de sus funciones con aptitud. La construcción del Estado moderno y la realización del proceso de desarrollo y evolución dependían de la eficacia de las instituciones políticas económicas, sociales y culturales. La característica esencial que distingue a Irak, es la existencia de múltiples formaciones administrativas y especialmente, después del aumento de los ingresos obtenidos de los recursos petrolíferos o agrícolas, de la tendencia del Estado hacia la industrialización, la subida del nivel de ingreso de los ciudadanos que originó variedades de métodos y estilos de vivir con lo que conlleva

---

(30) La ley del Partido Báth'Arábe y Socialista, nº 142, 1974.

de variedades de medios de producción y servicios, y además las innovaciones del progreso técnico, que se reflejaron en la formación de las instituciones de producción o de servicios.

El trabajo administrativo se ramificó y se multiplicaron sus medios y se convirtieron las divisiones en formaciones complejas, con lo referente a las operaciones de comunicación. Se le añadió el hecho de que estas instituciones trabajaban en función de múltiples variables, que es un cambio permanente y continuo, para ir acompañando a las exigencias del desarrollo y de la evolución.

La importancia de estas instituciones, para el Estado y la necesidad insistente para la consecución de su eficacia, dentro del marco de las circunstancias del continuo cambio, nos conduce, lógicamente a decir, que las altas aptitudes de las direcciones ejecutivas, son las necesarias e importantes para la nueva sociedad.

Estas aptitudes consiguen para las instituciones su eficacia y sus objetivos. De aquí se destaca la dirección administrativa, con un nuevo significado científico, basado en una realidad, y es que la función administrativa, es una ciencia, con leyes, reglas y principios. Por eso, el jefe ejecutivo debe reunir aptitudes adquiridas a través de estudios, habilidades adquiridas a través de adiestramiento, práctica y

vocación, que desarrolla mediante el conocimiento de todos los sistemas y medios efectivos.

El desarrollo de las direcciones administrativas es un proceso con reglas, principios y objetivos, para enriquecer y orientar la evolución de estas direcciones, mediante programas de corta duración, que abren para las direcciones existentes, nuevos horizontes, para acompañar al desarrollo de los sistemas y las ciencias de administración y los comportamientos, y orientales para conocer y beneficiarse de los modernos medios y métodos, o de los programas de larga duración para el desarrollo administrativo que se centra en la preparación y en el adiestramiento de los miembros activos de las exigencias del cambio, desarrollo y evolución. Irak, adoptó los dos métodos, en la operación de adiestramiento; en el periodo de adiestramiento de corta duración, que es el método utilizado en el adiestramiento de titulados, que ocupan los altos cargos en la administración, de directores generales y sus ayudantes. El periodo de adiestramiento de larga duración, es destinado al adiestramiento de los que ocupan los cargos administrativos intermedios, con el fin de adiestrar a los directores, para la consecución de un alto nivel de aptitud. El Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo, es el responsable de estas operaciones de adiestramiento.

El desarrollo administrativo, en su concepto global,

no se limita solamente al adiestramiento oficial, sino que es un proceso continuo que consta de los siguientes puntos:

1.- La elección de los miembros

Que deben reunir las características mencionadas anteriormente, además de las aptitudes necesarias.

2.- La autoculturización

Que proporciona continuamente, nuevos sistemas, experimentos, teorías y medios de las ciencias administrativas. La cultura general facilita el conocimiento por parte de las direcciones ejecutivas, de los acontecimientos dentro y fuera del país y las motiva para aprovisionarse con conocimientos humanos y desarrolla un deseo de estar al día de los estudios, investigaciones y experimentos en el de las ciencias administrativas. A pesar de que la cultura general, depende de motivaciones personales y de propios deseos, la institución no se puede contribuir de una manera efectiva en este aspecto, a través de proporcionar los medios de cultura y fomentar todas las clases de cultura programada, como la construcción de bibliotecas científicas, la celebración de Conferencias periódicas y reuniones y el encargo de grupos de directivos de la realización de estudios investigaciones en distintas especialidades. Estos pasos fueron adoptados por la dirección polí-



tica en Irak y los impuso a todos los ministerios y a las instituciones públicas. Se destinaron grandes sumas de dinero para cubrir los gastos de estas actividades.

### 3.- El adiestramiento práctico

Que proporciona conocimientos, habilidades y nuevas experiencias y tiene por objetivo el desarrollo del comportamiento y de las tendencias. En Irak, se llevaba a cabo el adiestramiento de los funcionarios del aparato administrativo, cuando estos ocupaban el cargo por primera vez.

El 1960, el texto del art. 34 de la Ley 24 del Servicio civil decretaba lo siguiente: "Se realizan en los ministerios especializados, en caso de necesidad, cursillos de adiestramiento de los funcionarios, con el fin de aumentar su aptitud después de la aprobación del ministro de finanza sobre la duración y las condiciones del cursillo y los derechos de los graduados"<sup>(31)</sup>.

En 1970, el Consejo de Dirección de la Revolución promulgó la Ley 186 -Ley del Centro Nacional de Consultas y Desarrollo administrativo- que decretaba en el art. (b) lo siguiente: "La elevación del nivel de las habilidades técnicas

---

(31) "La Ley del Servicio Civil" nº 24 de 1960.

y administrativas en todos los sectores de producción y servicio"<sup>(32)</sup>.

El artículo (a) de la misma ley decretaba lo siguiente: "El adiestramiento de los administrativos, técnicos y supervisores, y su capacitación teórica y práctica, en todos los campos de la administración". El adiestramiento se convirtió en una necesidad insistente y en un esfuerzo que tiene por objetivo el desarrollo y la evolución de la aptitud y capacidad de las direcciones superiores.

Los constituyentes del desarrollo administrativo son los tres expuestos anteriormente. Es necesario relacionarlos de una forma orgánica, ya que la desatención de cada uno de estos factores podría convertirlo en un factor destructivo de los resultados del proceso de desarrollo administrativo.

Los medios utilizados para el desarrollo de las direcciones administrativas en Irak

El proceso de desarrollo administrativo, no es un

---

(32) "La Ley de Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo" nº 186 de 1970.

proceso cuantitativo que abarca el mayor número de administrativos, conocedores de teorías y conceptos, sino un proceso de desarrollo de la conducta y de la realización. Este proceso requiere el cambio de informaciones, conceptos y tendencias y la adquisición de habilidades que se reflejan en la conducta y en la realización. Para la consecución de estos fines, es necesario que exista el límite inferior de la capacidad de comprensión de los nuevos conceptos y de las nuevas informaciones, y que existan las condiciones apropiadas en el campo de trabajo que puedan ayudar en la comprensión de estos conceptos y en su fortalecimiento, de modo que se convierta en una parte del estilo de pensamiento y practicidad. Todo esto se consigue a través de los modernos medios de adiestramiento, capaces de comunicar y cambiar las informaciones y los conceptos. El adiestramiento puede tener varios objetivos, entre ellos, la adopción de decisiones y soluciones para los problemas, el mejoramiento de las características de la conducta, y de las capacidades o la concesión y el ofrecimiento de informaciones y la exposición de medios técnicos y el mejoramiento de las habilidades<sup>(33)</sup>. Los métodos de adiestramiento utilizados por el Centro Nacional, algunos ministerios y

---

(33) Dr. Al Qadī Husāyn, "Hacia un mejor adiestramiento administrativo. Los asuntos de la moderna administración", Damasco, Febrero, nº 1, 1981, pág. 7.

algunas instituciones para el desarrollo de las direcciones administrativas son los siguientes:

1.- Método de Conferencias

Es un antiguo método académico, que se utiliza en la enseñanza -colegios, institutos y facultades-. La conferencia es un medio para transmitir las informaciones, de una forma organizada a un grupo de asistentes, por el conferenciante, con la condición de que este sea científico y capacitado para poder exponer sus conceptos e informaciones<sup>(34)</sup>.

El método de Conferencias sirve para enseñanza, y no es el más adecuado para el adiestramiento<sup>(35)</sup>.

Se considera el método más económico, refiriéndose a gastos y tiempo, y es el más claro y el más fácil de supervisar. Sólo requiere de los jefes administrativos la atención y la anotación de los temas importantes para beneficiarse de ello a la hora de repaso. Se utiliza en la mayoría de los programas de adiestramiento de las direcciones administrativas. Estos programas incluyen debates y coloquios entre

---

(34) Dr. Aḥmád Fuḥād Sārīf, "Los medios del desarrollo de los niveles superiores", El Cairo, 1963, pág. 13.

(35) Dr. Harold P. Zelko, "Training and development, Hand Book astd.", N.Y., 1979, pág. 14.

las direcciones expertas y las direcciones adiestradas. Este método, debido a sus bajos costos, podría ser utilizado por el Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo y por la mayoría de los departamentos de adiestramiento de los ministerios. Este método es un medio de transmisión y comunicación de las informaciones y no incluye pulir las habilidades, ni cambiar el comportamiento<sup>(36)</sup>.

## 2.- Las asambleas

Consta de reunir de una forma organizada, a un grupo de miembros directivos, con el fin de estudiar e intercambiar las experiencias, informaciones, opiniones, los informes y las verdades sobre un determinado tema, para emitir los resultados y las recomendaciones apropiadas.

Las asambleas de las direcciones sirven para exponer las teorías y los conceptos modernos de las ciencias administrativas, con el fin de desarrollar las capacidades administrativas de los miembros y posibilitarles que expresen sus opiniones y exponer los problemas y los obstáculos que puedan existir durante el acto de servicio, a la luz de estas teorías y estos conceptos. En los dos casos, este método se considera una fuente de informaciones científicas y prácticas que

---

(36) Dr. 'Abīr Ṣalīḥ 'Abu Al-Su'ūd, "El adiestramiento de los jefes administrativos en el campo de servicio civil en los países subdesarrollados", Tradc. "La organización árabe de las ciencias administrativas", nº 137, El Cairo, 1972, p. 65.

profundiza y abarca los estudios realizados por las Comisiones de la Asamblea, con el fin de conseguir un alto grado de eficacia y efectividad por parte de los jefes adiestrados, mediante el fomento del pensamiento colectivo. En la actualidad, las asambleas desempeñan un papel importante en el proceso de desarrollo administrativo en Irak, ya que este método proporciona al jefe adiestrado conceptos y significados evolucionados y produce cambios en sus opiniones y sus tendencias intelectuales<sup>(37)</sup>. El jefe, mediante este método no habilita des, ni cambia de su conducta. Se utilizó últimamente este método, en la preparación de las direcciones administrativas, por parte de los departamentos de adiestramiento en Irak y lo utilizó el Centro Nacional, en 1981 y en 1982. La utilización de este método se basa en el intercambio de experiencias, informes, informaciones y verdades, entre un gran grupo de je jes adiestrados, ya que es difícil realizar este intercambio a través de cualquier otro método de adiestramiento debido a sus bajos costos. Existe la necesidad de utilizar este método en Irak, ya que algunas direcciones carecen de conceptos e informaciones y existe la necesidad de cambiar el comportamien to y la adquisición de habilidades.

---

(37) Dr. Ḥamdī Amin 'Abdulḥadī, "La teoría de la suficiencia en la función pública", Edit. Dar al-Fikir al-Arabi, El Cairo, 1966, pág. 346.

### 3.- Los estudios y las visitas realizadas al campo del trabajo

El grupo adiestrado centra sus estudios en la utilización de las experiencias y de los experimentos de sus miembros en los campos de sus especialidades. Así se le concede al jefe adiestrado la oportunidad de realizar por sí mismo el estudio de los problemas y utilizar los medios científicos para detectarlos y llegar a soluciones y elegir la más adecuada de ellas para el problema en cuestión, mediante la comparación entre ellas. Este método es uno de los métodos más efectivos, que concede al jefe la oportunidad de observar las situaciones y verdades, y estudiarlas in situ para percibir los procesos de cambio y sus resultados, adquiriendo así más experiencia para que este método sea fructífero, es imprescindible la preparación de programas de estudio, la previa visita al campo de trabajo, la exigencia a los directivos, la preparación de estudios sobre el tema, el problema, los resultados y las recomendaciones, y el debate sobre el tema, el problema, los resultados y las recomendaciones y el debate de todos los informes presentados por los directivos adiestrados, con los siguientes fines:

- a) Ilustración de las medidas y los criterios necesarios para la realización del trabajo.
- b) Detección de los problemas del proceso de realización del trabajo.

- c) Obtención de resultado a través de la directa observación.

Mediante la realización de visitas al campo de trabajo y sus resultados se podría realizar lo siguiente:

- 1.- Aprovisionamiento del miembro directivo de experiencias basadas en la realidad.
- 2.- Cambio o desarrollo de sus anteriores experiencias.
- 3.- Relación de sus informaciones con la realidad, de una forma práctica.

El éxito de este método depende de los esfuerzos de rrochados en su preparación, realización y seguimiento, basándose en criterios científicos<sup>(38)</sup>.

La mayoría de los departamentos de adiestramiento carecen de la aplicación de este método, ya que necesita muchos esfuerzos por parte de la dirección del programa a nivel de preparación de las visitas y de los estudios, la obtención de permiso, la obtención de informaciones e informes necesarios para dicha visita y el seguimiento de los adiestrados en la preparación de estudios y su debate. El Centro Nacional de Consultas, desde su creación emplea este método, pero debi-

---

(38) Dr. Muḥāmmād Ĵamāl Burāī, "El adiestramiento y el desarrollo", El Cairo, 1973, pág. 85.



do a la multitud de funciones que realiza y la supervisión de todos los programas de adiestramiento mediante un escaso potencial humano en Irak, se emplazó este método por otros.

#### 4.- Las comisiones

El trabajo del jefe administrativo requiere su participación en varias comisiones dentro o fuera de su organización para adquirir experiencia en la dirección de estas comisiones. Este método se puede llevar a cabo mediante la creación de una comisión de directivos adiestrados, que se constituye por un número de miembros que oscila entre 10 y 16 y de 2 a 4 supervisores, para debatir un determinado tema durante una reunión que se celebra bajo la presidencia de los supervisores que se alternan en dirigir esta reunión hasta alcanzar un acuerdo final sobre las decisiones que se debaten por las comisiones directivas y una comisión supervisora constituida por expertos.

Es un método cooperativo que desarrolla el pensamiento colectivo y la capacidad de expresión y adopción de decisiones, ya que es un método que se funda en el estudio de documentos y realidades y en la obtención de soluciones alternativas y en la elección de la solución más apropiada.

Este método se empleó en múltiples países subdesarrollados y adelantados, en el desarrollo de los jefes adminis

trativos; entre estos países, Japón, Australia, Filipinas y la India, y se denominó en algunos países, el método de grupos de trabajo, el método de grupo de investigación o el método de grupo de estudios y se denominó en otros países el método de proyecto colectivo o el método de grupo de realización del trabajo.

Los departamentos de adiestramiento en Irak, carecen de la aplicación de este método en el proceso de desarrollo de los jefes administrativos. Se utilizó en algunos departamentos con el fin de estudiar los problemas del trabajo, mediante la formación de comisiones constituidas por directores de divisiones y bajo la presidencia de un director general. Las Recomendaciones de estas comisiones se estudian y se debaten. El Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo empleaba este método, en algunos de sus programas anuales. Es necesario el empleo de este método, especialmente después de la centralización de la planificación del adiestramiento, por parte del Centro Nacional y después de la descentralización del proceso de realización por los departamentos de adiestramiento en todos los ministerios.

5.- El estudio del caso<sup>(39)</sup>

Se considera este método uno de los más importantes métodos técnicos utilizados en el campo del desarrollo administrativo, como medio para la reanimación y para el desarrollo de la capacidad de pensar, analizar y adoptar decisiones. Este método representa las posturas administrativas que reflejan el proceso administrativo de forma dinámica y completa, ya que cada directivo adiestrado estudia el caso de una forma aislada, si es un caso corto y si es un caso largo, el jefe distribuye los directivos adiestrados en grupos y cada grupo se constituye por un número de miembros que oscila entre 5 y 8, que se reúnen por un periodo de una o dos horas antes de exponer el caso, con el objetivo de estudiar, analizar y obtener indicadores y comprobaciones, y llegar a una valoración y adoptar una decisión.

Las etapas del estudio del caso son:

- a) La preparación del caso por el superior -el establecimiento del caso-.
- b) La lectura del caso ante los directivos adiestrados.

---

(39) Dr. Muḥāmmād Afīf Ḥammudī, "Los medios técnicos para el adiestramiento y el desarrollo administrativo", trad. La organización árabe de las ciencias administrativas, serie nº 10, El Cairo, 1972, pág. 31.

- c) La preparación de las respuestas por parte de los adiestrados -analizar el caso-.
- d) El debate y la adopción de una opinión común -debatir el caso-.

Este método se funda en la exposición de determinados temas que requieren una amplia investigación y un minucioso estudio para llegar a las soluciones, a la luz de la realidad. El estudio del caso no se limita a los adiestrados, ni a los adiestradores, sino engloba a todos los relacionados con el caso para conocer a fondo los casos similares al caso problema en otros países con el fin de beneficiarse de sus experiencias, y finalmente, llegar a una opinión común.

Este método se considera uno de los métodos de adiestramiento colectivo de las relaciones humanas. Con este método no se pretende solucionar un determinado problema, sino desarrollar las capacidades del pensamiento lógico y organizado, y evolucionar su capacidad de análisis, adopción de decisiones de los jefes adiestrados y la adquisición por parte de estos jefes, de capacidades de tratamiento de las situaciones. Este método no es apto para pequeños grupos. Para que este método sea objetivo, el establecimiento del caso deberá ser realista y consecutivo, que clarifique la conducta y que analice de una forma global el caso a estudiar.

Algunas características de este método.

1.- Es un método de análisis práctico, analizando el problema y la aplicación de los principios y medios dentro de un marco realista.

2.- Es un método natural de aprendizaje que se aplica según el grado de conocimiento del jefe y no según lo que debe conocer.

3.- Es un método cooperativo, ya que este método se aplica basándose en el trabajo colectivo y cooperativo que colabora en el desarrollo de la capacidad y aptitud del jefe.

4.- Es un método de jefes, ya que el jefe del caso se encarga él mismo del caso.

A pesar de sus múltiples características dentro del campo del adiestramiento administrativo, no puede solucionar todos los problemas de la administración, pero puede proporcionar una mayor efectividad<sup>(40)</sup>.

Este método se emplea por el Centro Nacional de Consultas en todos los programas de adiestramiento y se emplea también por algunos departamentos de adiestramiento de algunos ministerios, pero carece de casos reales que requieren estudio.

---

(40) Edwin A. Bock, "Essays on the case method in public administration", 1962, pág. 259.

Es necesario que las direcciones administrativas provean al Centro y a los departamentos de adiestramiento, con estos casos para que sean la base para la aplicación de este método y es necesario e importante el adiestramiento de las direcciones administrativas mediante este método apropiado, eficaz y apto para el desarrollo de su capacidad de análisis y adopción de decisiones que necesite el jefe administrativo Iraquí.

Existen otros métodos de estudiar los casos, de ellos:

A) El estudio de archivos

La selección de un tema moderno o antiguo, sobre el cual se habían adoptado decisiones, mediante la preparación de una historia que incluya documentos e informes aclaratorios de todos los detalles del caso y la puesta al alcance de los miembros del grupo de directivos adiestrados de los informes secretos relacionados con el caso, con el fin de su preparación para los casos reales.

B) Las correspondencias recibidas

La elección de documentos reales, para su utilización en la adopción de decisiones.

C) El seguimiento del acontecimiento

La exposición de un breve informe sobre un determi-

nado caso que carezca de algunas informaciones precedentes o coetáneas, con el fin de que los directivos adiestrados conozcan estas informaciones ambiguas, para utilizarlas en la determinación de los problemas y para poner soluciones adecuadas a estos problemas.

#### 6.- Los Congresos

Se emplea frecuentemente en el campo de desarrollo de las direcciones administrativas, ya que es el arte de las consultas colectivas. Son Congresos de investigación ya que se reúnen expertos del alto grado para el estudio de asuntos de su especialidad y son Congresos para el desarrollo de los miembros participantes que se realiza automáticamente, mediante los métodos y medios utilizados en estos Congresos<sup>(41)</sup>.

El papel desempeñado por los Congresos en las investigaciones se funda en principios esenciales, entre ellos:

a) El intercambio de experiencia entre los miembros participantes en los congresos, sobre el tema o problema en cuestión. El desarrollo de la capacidad de estudio y diagnóstico minucioso de los problemas, de los participantes del Congreso.

---

(41) Dr. 'Alī Al-Salamī, "El adiestramiento administrativo", El Cairo, 1970, pág. 44.

b) La fijación en las mentes de los miembros activos, de experimentos y experiencias, ya que estos miembros son fuentes de conocimientos e informaciones necesarias para el diagnóstico de los problemas.

c) Los miembros encargados de un problema, no son lo más apropiado para su concepción y por consiguiente no son aptos para la adopción de soluciones adecuadas.

Las características de este método son:

1.- La facilitación de la efectividad de las comunicaciones entre las organizaciones comunes, concediendo así la oportunidad a los organizadores del mutuo estudio de sus funcionamientos.

2.- El Congreso facilita la cooperación entre las partes asignadas para el estudio de un problema, para encontrar soluciones apropiadas.

3.- La concesión de un clima propicio para el pensamiento constructivo, individual y colectivo, ya que en estos Congresos no existe ningún tipo de presiones que puedan impedir el libre pensamiento de los miembros o de los grupos participantes.

El papel que desempeñan los Congresos en el desarrollo de los directivos se funda en un conjunto de principios, entre ellos:



a) El proceso de desarrollo de los directivos no es un proceso de enseñanza o sugestión de informaciones, sino un proceso de desarrollo de las vocaciones y tendencias y adquisición de habilidades de comportamiento mediante el conocimiento de la naturaleza de la dirección administrativa y de las operaciones administrativas, utilizando para ello los múltiples medios científicos, según la naturaleza de los problemas.

b) Este proceso de desarrollo no se realiza por el Congreso, aislándolo de las investigaciones y de los estudios, sino que sucede automáticamente, como consecuencia de la utilización de medios y métodos apropiados.

El sistema de trabajo de los Congresos se lleva a cabo a lo largo de cuatro etapas que son:

1.- La etapa de preparación de estudios previos a la celebración del Congreso: se realizan por especialistas, para conocer los detalles, la naturaleza, las informaciones y los documentos relacionados con el problema en cuestión a través de lo siguiente:

- La celebración de encuentros con especialistas que ocupen cargos directivos en las organizaciones que formen parte del problema.
- La consecución de estudios e investigaciones precedentes relacionados con el problema.

-La realización de estudios informativos con la colaboración de otras organizaciones relacionadas con el Congreso.

## 2.- La etapa de preparación del congreso.

Se forma para este fin una comisión constituida por un número de miembros directivos de administración de las organizaciones participantes en el Congreso, que oscila entre 10 y 12, para realizar las siguientes misiones:

- Debatir el tema de la celebración del Congreso y diagnosticar los problemas.
- Seleccionar temas secundarios para su estudio durante el Congreso.
- Determinar los medios científicos utilizados para la realización del trabajo del congreso.
- Preparar el material científico necesario.
- Seleccionar los miembros participantes en el Congreso según la naturaleza y los objetivos del problema en cuestión.
- Finalmente, preparar el programa de trabajo del Congreso.

## 3.- Etapa de la celebración del Congreso.

Se celebra con la participación de la totalidad de sus miembros -35 a 45- de las direcciones administrativas de las organizaciones y con la participación de especialistas -adestradores administrativos-. El Congreso engloba el análisis de los problemas en cuestión y la preparación de inves-

tigaciones sobre los temas a debatir.

Los miembros se dividen en comisiones y cada comisión estudia y analiza los problemas secundarios y elabora un informe. Las comisiones exponen los resultados de sus investigaciones al Congreso y elaboran un plan para la realización y el seguimiento de las recomendaciones y sugerencias del Congreso. El Congreso incluye también el estudio por parte de los grupos de investigación, de las conferencias, teorías y de los conceptos científicos relacionados con la ciencia de la administración, y de algunos experimentos aptos para solucionar el problema en cuestión.

4.- La etapa de las recomendaciones adoptadas por el Congreso y su seguimiento.

Se crea una comisión de seguimiento, formada por algunos miembros y especialistas para realizar las siguientes misiones:

- La remisión de las recomendaciones y sugerencias a los responsables para su aprobación.
- El seguimiento de la ejecución de estas recomendaciones y la dirección de los impedimentos que puedan entorpecer su realización, y la realización de estudios sobre sus causas.
- La convocación de una forma periódica de los participantes en el Congreso para conocer los medios adecuados para supe-

rar los problemas resultantes de la ejecución de las recomen-  
daciones y sugerir recomendaciones complementarias y estable-  
 cer un plan para su realización y su seguimiento.

Se adoptó en Irak, el método de celebración de con-  
 gresos semestrales o anuales, en la mayoría de sus institucio-  
 nes, como consecuencia de las orientaciones de la dirección  
 política, con el fin de estudiar los problemas, impedimentos  
 del trabajo, el descenso del nivel de productividad y la co-  
 rrección de alteraciones en caso de que existieran. Los minis-  
 terios celebran congresos anuales y convocan a todos los di-  
 rectores administrativos de sus departamentos en las provin-  
 cias, con el fin de intercambiar opiniones y conocer los re-  
 sultados del trabajo de sus instituciones y conocer los impe-  
 dimentos del trabajo y remediarlos. Los congresos en Irak,  
 se convirtieron en un modo de vida administrativa. Los con-  
 gresos se consideran un medio para el adiestramiento de los  
 jefes administrativos, ya que les concede una buena oportuni-  
 dad para contactarse y conocer las opiniones y planes de tra-  
 bajo, lo que causa cambios en sus puntos de vista y en sus  
 tendencias intelectuales y no causa cambios en sus conductas.

7.- El adiestramiento para la adopción de decisio-  
nes (42)

---

(42) Dr. Al-Durī Husāyn, "Preparación y adiestramiento del  
potencial humano", Edic. 29, Bagdad, 1985, págs. 283-284.

El objetivo de este método es el adiestramiento de los jefes administrativos para que tengan la habilidad de adoptar decisiones. Estos jefes reciben correspondencias diariamente, que incluyen algunos problemas y se les pide adoptar decisiones para ellos según las informaciones incluidas en las correspondencias. Se realiza este método separando a los adiestrados y entregándole a cada uno de ellos documentos parecidos a los incluidos en las correspondencias recibidas en las oficinas. Estos documentos incluyen temas distintos. El adiestramiento estudia los documentos y obra según su opinión. Se les entrega a todos los adiestrados el mismo conjunto de cuestiones y a la finalización de la jornada se convoca una reunión para que cada adiestrado exponga sus opiniones y sus soluciones para debatirlas y adoptar las convenientes de ellas. Este método se caracteriza por ser real. Este método fue utilizado por muchas administraciones en Irak, con el fin de comprobar la aptitud de los directores para la adopción de decisiones y de la aptitud de sus modos de realización y su legalidad. Este método goza de una gran importancia ya que estimula el pensamiento del director, para solucionar los problemas a la luz de las informaciones incompletas. Esta situación es normal ya que el director se podría encontrar en su trabajo diario. Las soluciones y decisiones adoptadas por el director y debatidas durante la reunión general, revela su verdadero nivel de aptitud y habili-

dad administrativa y por consiguiente las desarrolla<sup>(43)</sup>.

#### 8.- El grupo de debate

Es un medio capaz de desarrollar el pensamiento personal mediante la reunión de algunos directivos adiestrados y especializados, para el intercambio de opiniones sobre el problema para la adopción de sugerencias y soluciones y para la adquisición de experiencias. Los tipos más importante de debate son:

- a.- El debate realizado a la conclusión de la Conferencia.
- b.- El debate realizado por grupos.
- c.- El debate realizado por un grupo de expertos y especializados.

El desarrollo de las habilidades de la dirección administrativa en el campo de las relaciones humanas y la concesión de oportunidades para la libre expresión y su exposición al debate y el fomento del propio pensamiento son las características más importantes de este método. Este método se utiliza en todos los departamentos de adiestramiento en Irak y en especial, los departamentos que adoptaban el método de

---

(43) William R. Iracy, "Organización pública", N.Y., 1968, págs. 207-208.

Conferencias, ya que la distribución de adiestrados en grupos para el intercambio de experiencias e ideas es el medio científico para el desarrollo y cambio de las informaciones y de los conceptos.

9.- La realización de pruebas de casos propuestos<sup>(44)</sup>

Se proponen casos sobre situaciones reales y prácticas que se realizan por un grupo de directivos adiestrados y según las orientaciones del adiestrador -una representación teatral- con el fin de representar una conducta real sobre un caso de relaciones entre los miembros que se resuelve con la última decisión del directivo adiestrado. Este método consta de dos pasos:

1.- Una Representación teatral realizada por los expertos y adiestrados, representando la realidad de una jornada en cualquier departamento administrativo.

2.- La participación de los directivos adiestrados después de la representación en los debates colectivos, en la elaboración de un informe que se expone a los miembros participantes en la sesión.

---

(44) Dr. Futtuh Mahmud Abu al-<sup>s</sup>Azm, "Pruebas de representación como un medio de adiestramiento", Serie 77 de la organización árabe de ciencias administrativas, El Cairo, 1971, págs. 7-12.

Según este método, el adiestrado no espera la contestación a sus preguntas por parte del adiestrador, sino que se encarga el mismo de responder a las preguntas. Este método obliga a los adiestrados a que piensen y afronten los retos de sus compañeros y les ayuda en su adaptación social<sup>(45)</sup> y en la expresión de sus sentimientos y sus opiniones. Se requiere del adiestrador lo siguiente: la preparación de los detalles de la representación, la creación de empuje y entusiasmo para la participación en la elección y formación del caso, la distribución del tiempo según las posibilidades y aptitudes, la grabación de la representación y por último el debate y el análisis. Este método es una buena manera para exponer una determinada situación, especialmente las situaciones complicadas. Este método se puede manejar para que se adopte a múltiples temas sobre el desarrollo de las habilidades, los medios de supervisión, dirección y conocimiento, la reanimación del proceso de aprendizaje, la detección de los propios fallos, el control de los sentimientos y reacciones, y la libertad de expresión y reacción psíquicas entre el grupo. Este método fue utilizado por el Centro Nacional de Consultas que preparaba cursillos anuales para los adiestrados.

---

(45) Dr. Muhammad 'Assáf, "Los Fundamentos de la administración", Edit. Dar al-Našher al-'Arabi, El Cairo, 1976, págs. 477-478.



10.- El adiestramiento sobre las relaciones humanas

Se utilizó en Irak últimamente, por algunos departamentos de adiestramiento, con el fin de desarrollar las direcciones administrativas a base de un nuevo trato con los miembros activos dentro de sus organizaciones e instituciones.

Para que este método desempeñe un papel activo en el cambio o el desarrollo del comportamiento, es necesario que el grupo de adiestradores se constituya por un número de miembros que oscila entre 15 y 25 y que pertenezcan a la misma organización y bajo la supervisión de un sociólogo. A este grupo se le conoce por el nombre de -el grupo de familia-, ya que nos ilustra la conducta del miembro con sus compañeros de trabajo.

Este método se basa en lo siguiente:

El conocimiento de los sentimientos hacia los demás -la sensibilidad-, la habilidad en la valoración de las situaciones -diagnóstico- y la capacidad de intervenciones efectivas -elasticidad-(46).

Este método se denomina, el método de desarrollo de la sensibilidad hacia los demás. Se hará este método en lo siguiente:

a.- La sensibilidad del jefe por las relaciones hu

---

(46) Ilham Fatin, "El adiestramiento de la sensibilidad", Sector del adiestramiento administrativo. El aparato central de organización y administración, El Cairo, 1972, pág. 2.

- manas y su forma de reacción.
- b.- El grupo de adiestrados expresa sus sentimientos hacia sus compañeros con toda sinceridad.
  - c.- El intercambio de experiencias, su importancia y su aprovechamiento en determinadas situaciones.
  - d.- La adaptación del adiestrado a los cambios.
  - e.- La creación del mutuo entendimiento y la ilustración de los tipos de conductas.

Para que el proceso de adiestramiento prospere, se les exige a los adiestrados que se introduzcan en las situaciones, armandose con conocimiento sobre Psicología. Se les exige que adopten sus opiniones, comentarios e impresiones sobre los comportamiento de todos los miembros. ya que discuten con toda sinceridad y con la completa asociación de ideas<sup>(47)</sup>.

Este método de adiestramiento sirve para las direcciones administrativas. Los resultados esperados de los programas de adiestramiento de los sentimientos con el aumento en la autocomprensión y la comprensión de los demás y con el aumento en el entendimiento de los movimientos de la sociedad, su cultura y todo lo que suceda que pueda aportar al neces-

---

(47) Dr. Ahmād Ibrāhīm Bašāt, "El adiestramiento con los sentimientos", La sociedad árabe de administración, Boletín periodico, El Cairo, 1973, pág. 175.

rio desarrollo de la conducta<sup>(48)</sup>.

11.- El traslado de jefes directivos de un cargo a otro

Es un método moderno que se aplicó en la mayoría de las instituciones en Irak. No necesita muchos esfuerzos, ni costos sino el traslado del jefe de un cargo a otro y otros con fundamentos parecidos, con el fin de ampliar sus conocimientos sobre su verdadero cargo. Se le conoce a este método por el método de la expansión de funciones. Este método se utiliza para el desarrollo y adiestramiento de las direcciones administrativas y para que adquieran experiencias sobre las organizaciones según lo siguiente:

- El conocimiento de políticas y problemas administrativos que estas organizaciones puedan afrontar.
- El papel que desempeña el jefe en originar los cambios en la conducta de los miembros.
- Afrontar las situaciones del trabajo y tomar decisiones.
- La naturaleza del sistema oficioso y los contactos establecidos dentro de las organizaciones.

---

(48) Dr. Ahmād Ibrahīm Bašāt, "El adiestramiento con los sentimientos", La sociedad árabe de administración, El Cairo, febrero 1984, pág. 38.

-El desarrollo de la capacidad de comprensión, del jefe, de los casos de trabajo de la organización y sus objetivos.

Este método no posibilita al jefe administrativo adiestrado la adopción de decisiones importantes en su nuevo cargo, ya que estas decisiones podrían ser distintas a las adoptadas por el jefe principal.

#### 12.- El intercambio de puestos directivos

Se aplicó este método en la administración iraquí, según las orientaciones de la dirección política y según una ley generalizada por la presidencia de la cancillería de la República. Este método engloba el intercambio de puestos en los niveles inferiores o superiores de funciones. Se emite una orden de la dirección, indicando que el ministro se encargue del trabajo de un director general o de jefe de una institución y se limita la duración del periodo, de modo que no sea menos de un mes.

Así, el ministro pierde sus autoridades y realiza el nuevo trabajo disfrutando de las autoridades del nuevo trabajo. Abandona su despacho y se instala en otro y remite los trámites a su sustituto para su aprobación. El objetivo de este método, es el conocimiento de los sufrimientos, problemas, marcos organizativos y la adopción de soluciones ne-

cesarias. A la conclusión del periodo de trabajo se elabora un informe detallado sobre los problemas e impedimentos del trabajo y también sobre los asuntos organizativos y la determinación del potencial activo. El objetivo del intercambio de puestos inferiores por puestos superiores, es el conocimiento de los nuevos cargos y el aprovechamiento de la nueva experiencia en su trabajo y les concede la oportunidad a los funcionarios de que sean nombrados para ocupar puestos superiores. Se les exige a estos funcionarios al término del periodo de trabajo, elaborar un informe detallado sobre el aprovechamiento de esta experiencia y sobre sus capacidades a la hora de tomar decisiones. Se prosperó este método en Irak, pero los que ocupaban cargos superiores a los suyos vacilaban a la hora de tomar decisiones, ya que temían que sus decisiones fueran incoherentes a las de los jefes principales. Se procura la concienciación y la culturización de estos funcionarios para que sean atrevidos y sinceros.

#### Resultados y recomendaciones

Se observa que Irak adoptó distintos métodos de adiestramiento para el desarrollo de las direcciones administrativas. Los departamentos de adiestramiento realizaron múltiples intentos en este campo. He aquí algunas observaciones

sobre los métodos y medios de adiestramiento:

1.- Las instituciones de adiestramiento carecen de medios necesarios para la preparación de miembros y de grupos directivos. Entre estos métodos: los proyectos individuales, el adiestramiento valorado, la solución para los problemas, el método de pruebas, el desarrollo de la sensibilidad, los concursos y el adiestramiento colectivo.

2.- No existen comisiones técnicas especializadas en la mayoría de las instituciones de adiestramiento que se encarguen de la elección de los medios modernos de adiestramiento, sino los supervisores que eligen los temas de adiestramiento y las especialidades.

3.- El continuo derroche de esfuerzos por parte de las organizaciones administrativas y en especial, el Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo, con la participación de los expertos de la administración para la detección de los problemas de la administración y la adopción de soluciones adecuadas. El éxito de estos esfuerzos en remediar los problemas de la administración radica en la aceptación de los jefes administrativos y su capacidad de comprensión y su dedicación para convertir estos esfuerzos en realidades.

4.- El Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo y algunas instituciones de adiestramiento adoptan un método particular para sus programas, porque creen en

el adiestramiento como una práctica efectiva y dirigida.

El adiestramiento se funda en el debate, en los estudios y las experiencias sobre la conducta.

5.- La mayoría de los programas de adiestramiento procura reducir al mínimo el tiempo determinado a las conferencias y utiliza medios auditivos y ópticos -cine, t.v. y aparatos de grabación-. A pesar de la intensidad del trabajo dentro de los programas del Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo, sus programas polarizan la atención y son muy interesantes.

6.- Existen múltiples métodos y medios de adiestramiento que no se aplican por falta de especialistas y por falta de experiencia.

7.- Muchas instituciones de adiestramiento carecen de la inexistencia de adiestradores capaces de transmitir los objetivos del adiestramiento a los directivos adiestrados.

8.- Se consideran, la capacidad y el deseo de beneficiarse de los programas de adiestramiento por parte de los adiestrados a la hora de elegirlos.

#### Las recomendaciones

1.- La concesión de oportunidades a los jefes ad-

ministrativos para la valoración de una misión, a la luz de los más modernos progresos científicos y la adquisición de experiencias, habilidades en la conducta.

2.- La concesión de oportunidades a los jefes administrativos para la participación en debates políticos para el aumento de la efectividad de los aparatos administrativos y para el encuentro de las direcciones políticas y administrativas para hallar soluciones adecuadas para los problemas.

3.- El desarrollo de las capacidades de análisis y la estimulación de los adiestrados para que se apoyen en la característica personal y sus efectos sobre la conducta de los demás y la necesidad del continuo desarrollo y de la continua evolución para la adquisición de capacidades de control sobre los comportamientos personales.

4.- La necesidad de derrochar esfuerzos, empezando por la cumbre y terminando por la base administrativa para que se cree un clima propicio para que el adiestrado practique los nuevos conceptos bajo una dirección independiente y entendida, fortaleciendo así el aprovechamiento de los cursillos y programas de adiestramiento se evita el sentimiento de fracaso, eliminando las diferencias existentes entre la dirección y la base.

5.- El adiestramiento de jefes se debería limitar a los responsables para que haya oportunidades de la aplica-



ción de los nuevos conceptos y para que no se conviertan los programas de adiestramiento en una distracción.

6.- La necesidad de la existencia a cada institución de adiestramiento comisiones técnicas especializadas para seleccionar los métodos y medios adecuados de adiestramiento para cada programa.

7.- Es necesario que el Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo se encargue del adiestramiento de las direcciones administrativas, mediante el mejoramiento de las capacidades de los adiestramientos utilizando los mejores medios de adiestramiento.

8.- La estimulación de la mayoría de las direcciones administrativas adiestradas para que se creen y propaguen casos reales y prácticos para exponerles a los adiestradores especializados para encontrar soluciones. Este método debería considerarse un método de estudio del cual carecen las instituciones de adiestramiento y el Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo.

9.- El ofrecimiento de métodos y medios a los adiestrados en las distintas instituciones de adiestramiento para el uso de conocimientos y conceptos para resolver los problemas de la administración.

10.- La mayoría de las instituciones de adiestramiento en Irak, adopta el método de conferencia. Se elige la

adopción de otros métodos más efectivos y eficaces para el cambio o la renovación de las informaciones y conceptos.

TERCERA PARTE

EL METODO CIENTIFICO PARA LA PLANIFI-  
CACION DEL PROCESO DE DESARROLLO ADMI-  
NISTRATIVO EN IRAK

EL METODO CIENTIFICO PARA LA PLANIFICACION DEL PRO-  
CESO DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO EN IRAK

El concepto del desarrollo administrativo

La cuestión del desarrollo administrativo promueve un gran interés en múltiples países subdesarrollados que procuran desarrollar su economía nacional y mejorar su nivel de vida, este interés, radica en la dificultad que encuentran estos países para la realización de los planes de desarrollo económico y social y en lo que crea el aparato administrativo de impedimento para la marcha de la economía y las necesidades de una evolución rápida. Se observa el aumento del interés por el proceso de desarrollo administrativo en Irak; pero los aparatos centrales de consulta y ejecución centran sus actividades en los procesos de adiestramiento de sus miembros activos en el aparato administrativo.

A nivel del sector socialista dirigido por el estado y en especial los directores y ejecutivos con el fin de poner en sus conocimientos los medios modernos de la moderna administración y estimularlos para utilizarlos en el mejoramiento del nivel de realización en sus organizaciones. Estas actividades de adiestramiento no consiguen el objetivo deseado

con un grado proporcional a los esfuerzos y gastos<sup>(49)</sup>.

Las importantes causas de la disminución de la aptitud de las actividades del desarrollo administrativo en Irak son las siguientes:

a) Centrar los esfuerzos destinados al proceso de desarrollo administrativo en programas de adiestramiento, mezclando los dos conceptos.

b) El adiestramiento de miembros activos representa un solo aspecto del proceso de desarrollo administrativo y la limitación de los esfuerzos del proceso de desarrollo, a este aspecto, lo hace perder un grado considerable de su efectividad ya que los otros factores del proceso de desarrollo quedan al margen.

c) El proceso de adiestramiento de los administrativos se centra en el adiestramiento durante el servicio; ya que es un proceso correctivo que tiene por objetivo superar algunos problemas o los puntos de debilidad en la realización de los miembros activos.

d) Debido a que el adiestramiento administrativo se adquiere durante el servicio, una parte considerable de las

---

(49) Dr. Al-Durī Husāyn, Planificación del desarrollo administrativo en Irak, La administración y la economía, Universidad de al-Mustanserīya, nº 3, pág. 9.

informaciones y habilidades necesarias para el miembro que de bía haber adquirido durante el proceso de adiestramiento y an tes de su ingreso en la institución, se pierden y se necesita otro período de adiestramiento.

e) El derroche de esfuerzos del adiestramiento administrativo sin un plan de desarrollo, lleva a la debilidad y a la contradicción.

f) La disminución de la aptitud de la base adminis trativa de aparatos y comisiones encargadas de la planifica ción del desarrollo administrativo.

g) La ausencia del análisis científico y práctico de los medios de trabajo y sus medios a los sectores del aparato administrativo para la facilitación del establecimiento de un plan de trabajo que consiga los objetivos del decreto 333 del Consejo de Dirección de la Revolución referente al proceso de desarrollo administrativo.

Generalmente se puede decir que las causas menciona das anteriormente y otras radican en la carencia de un concep to limitado al proceso de desarrollo administrativo y es la causa principal de lo que padecen los esfuerzos del proceso de desarrollo y evolución administrativa.

#### El desarrollo administrativo y sus elementos

El desarrollo administrativo, como actividad plani

ficada, tiene por objetivo, cambiar las condiciones y los medios de realización de la administración, a través de sus procesos y sus etapas integrantes y los tipos y acondicionamientos de la conducta que prevalecen en el aparato administrativo, representados en la planificación de los miembros activos y su elección según criterios adecuados y según procesos de adiestramiento, para que ocupen sus puestos y para que sean eficaces, con su supervisión, orientación y culturización. El proceso de desarrollo, incluye las operaciones de investigación y estudio que estimulen el proceso de las organizaciones, mediante el uso de medios y medidas de trabajo convenientes a los objetivos de la actividad y a las circunstancias circundantes<sup>(50)</sup>.

Este concepto general del desarrollo administrativo se forma de sistemas secundarios y cada sistema realiza una función. La efectividad final del sistema general y su aptitud en la realización de los objetivos, depende de la vinculación existente entre estos sistemas<sup>(51)</sup>.

---

(50) Dr. Al-Durī Husāyn, La administración científica, Conferencias pronunciadas ante los alumnos del departamento de Turismo y Hostelería, Facultad de administración y economía, Universidad al-Mustanserīya, Bagdad, 1978, pág. 22.

(51) Dr. Al-ʿArayīʿAsīm, Interrogantes sobre los planes y la tecnicidad de la planificación de la evolución en los países subdesarrollados, Bagdad, 1975, págs. 40-41.

La lógica de este concepto de desarrollo administrativo debería reaccionar con el ambiente circundante -económico, social, político y legal-, y debería existir la capacidad de detección de las necesidades del ambiente y realizar la modificación de las actividades para que se adapten a las necesidades del desarrollo a través de las informaciones y los contactos que puedan servir para estas actividades.

Los elementos del concepto mencionado anteriormente se pueden resumir en lo siguiente<sup>(52)</sup>:

12) El estudio y análisis de la estructura organizativa

Se basa esta etapa en el análisis general de los constituyentes de la organización y las actividades y el nivel de aptitud de los miembros activos para la consecución de informaciones que clarifiquen lo siguiente:

a) Los detalles de la organización y la conducta que necesiten modificaciones para la continuidad de la existencia de la organización, con el mismo nivel de aptitud y efectividad y para la evitación del descenso de este nivel.

---

(52) Dr. Al-Durî Husāyn, Preparación y adiestramiento administrativo entre la teoría y la práctica, El Cairo, 1976, pág. 123.



b) Los problemas que padecen las divisiones de la organización y los miembros activos y ofrecerles los medios y medidas necesarias para solucionarlos.

c) La adopción de diversos medios para el desarrollo y el mejoramiento del modo de realización de estas divisiones o estos miembros activos y la detección de medios para la elevación del nivel de aptitud. Para que esta etapa prospere se necesita lo siguiente:

1) El estudio de la organización

Incluye el análisis de la organización, las operaciones, los miembros y los materiales y después el estudio de los factores exteriores del proyecto que son la sociedad y el ambiente interno.

2) La determinación de las necesidades de la administración

Incluye la determinación de los objetivos del proyecto y las funciones y actividades necesarias para la consecución de los objetivos, las características de las funciones administrativas, la predicción sobre el tamaño del trabajo, la limitación del número de miembros activos y la preparación de liestas sobre las necesidades.

a) Partes centrales:

- 1) El Consejo Nacional de Planificación y Desarrollo Administrativo.

- 2) El Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo.
- 3) Una Comisión encargada de la Elaboración del Plan.

b) Partes descentralizadas:

- 1) Las divisiones de organización y medios del sector de servicios, que actualmente se denominan departamentos de desarrollo administrativo.
- 2) Las divisiones de organización y productividad de los departamentos e instituciones de productividad.

2º) El desarrollo de los miembros activos<sup>(53)</sup>

Abarca los siguientes campos:

- a) La correcta planificación científica del potencial activo y el modo de vincular la política de enseñanza con el plan de desarrollo administrativo.

Esta etapa se basa en planificar la política de en-

---

(53) Dr. Al-Durī Husāyn, Planificación del desarrollo administrativo en Irak, Revista de la Facultad de Administración y Economía, Universidad de al-Mustanserīya, Bagdad, nº 3.

señanza y el modo de vincularla con el plan de desarrollo administrativo, como resultado de la planificación del potencial activo, a través del balance de la oferta -la abundancia de los aparatos de enseñanza y adiestramiento-, y de la demanda -la necesidad del potencial activo de las organizaciones del aparato administrativo, para el proceso del desarrollo-.

Las partes encargadas de la realización de estas operaciones son:

- 1) Una Oficina Central de Planificación del Potencial Activo y de la Política de Enseñanza.
  - 2) El Ministerio de Planificación.
  - 3) El aparato Central de Estadística.
- b) La correcta planificación para la elección de los miembros activos del aparato administrativo.

El éxito del plan de desarrollo de la administración en la consecución de sus objetivos depende de un alto grado de la correcta elección de los miembros para las funciones administrativas, lejos del favoritismo y de las relaciones personales. Esta etapa representa la extensión natural del plan del potencial activo. La etapa de la planificación del potencial activo determina la calidad y la cantidad de las aptitudes humanas necesarias para la consecución de los objetivos del plan de desarrollo. Existen diversos métodos para la elección de los miembros activos del aparato adminis-

trativo que difieren según las circunstancias de cada país y el nivel de comprensión de la naturaleza de la función pública.

En Irak, los miembros se eligen mediante el método de oposiciones o mediante pruebas escritas, orales y prácticas con la condición de que estas pruebas no se asemejen a las pruebas universitarias. El modo de aplicación del método de elección de miembros según este método difiere en el sector socialista del sector estatal. En el sector socialista la elección de miembros es de la responsabilidad de las divisiones de la organización y productividad de cada institución. En el sector estatal se aplica este método con la colaboración del Consejo del Servicio Público -Parte Central- que plnifica a nivel nacional. La realización es un proceso descentralizado que se lleva a cabo por las divisiones de organización y medios, distribuidas por y en todos los ministerios y en todas las instituciones públicas.

El seguimiento y la preparación de resultados, es de la responsabilidad del Consejo del Servicio Público y además el ascenso según las aptitudes.

c) La planificación del adiestramiento administrativo.

Es necesario insistir en el adiestramiento adminis-

trativo como factor principal en el proceso de desarrollo administrativo, porque es el proceso continuo del desarrollo de los conocimientos y las habilidades de los miembros activos en el aparato administrativo con sus distintos niveles administrativos y el mejoramiento de sus conductas y sus tendencias con el fin de elevar el nivel de realización y aptitud de la productividad.

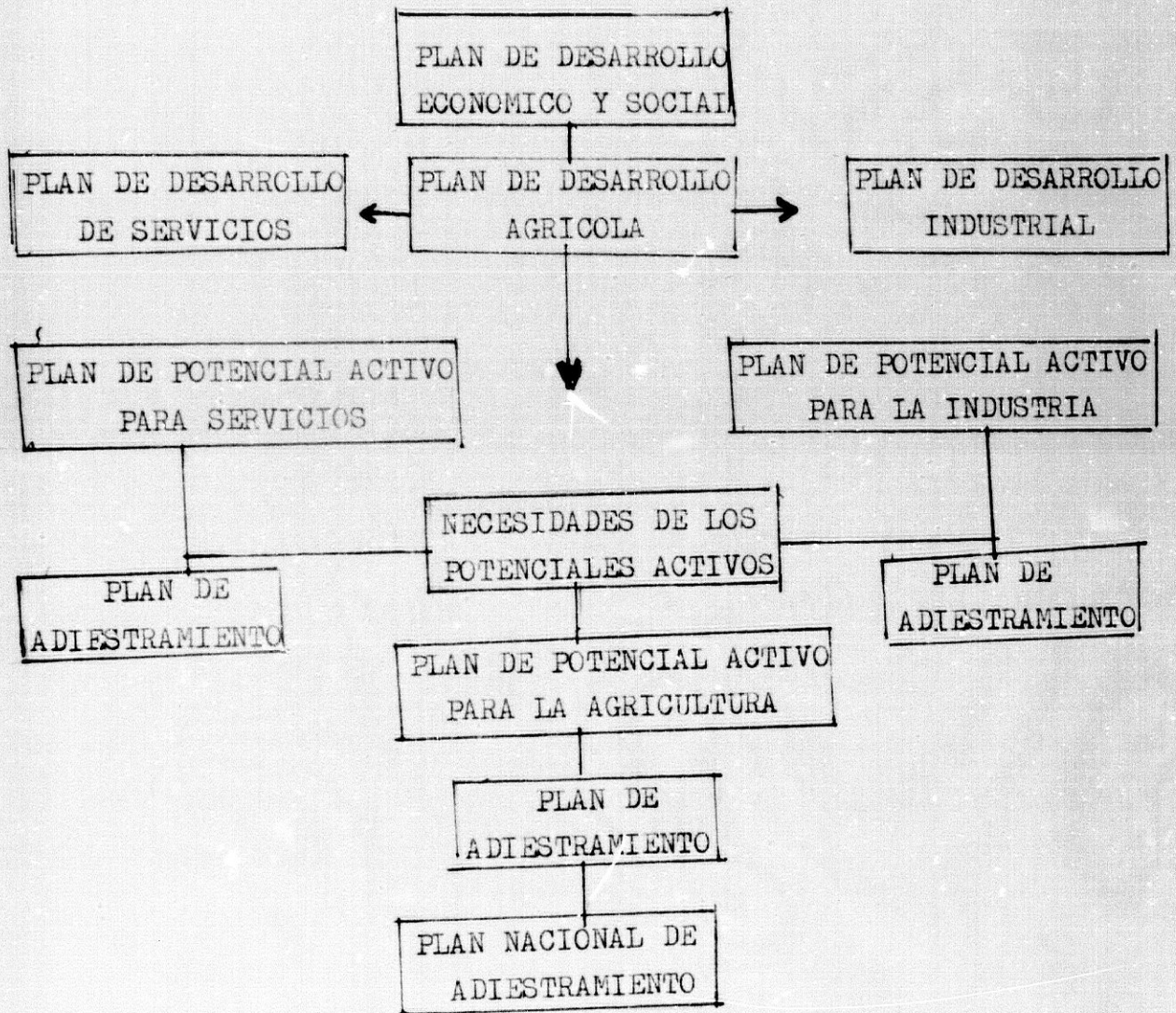
Las actividades de adiestramiento administrativo se realizan antes de integrarse en el servicio público y durante el servicio. La planificación de las actividades de adiestramiento, debe ser Central -a nivel nacional- y la realización debe ser descentralizada que se lleva a cabo por los departamentos de adiestramiento las divisiones de organización y medios y las divisiones de organización y productividad de las organizaciones del aparato administrativo.

Los procesos de seguimiento y corrección de actividades se realizan con la colaboración de las partes centrales y descentralizadas. Para el establecimiento de un plan nacional de adiestramiento administrativo en Irak, es necesario que abarque las siguientes relaciones de planificaciones, ilustradas en el esquema 1.

Para el establecimiento de un plan de adiestramiento administrativo, es necesario que este plan contenga los siguientes elementos:

ESQUEMA 1

## PLANIFICACION DEL ADIESTRAMIENTO ADMINISTRATIVO.



- La determinación de las necesidades del adiestramiento.
- La determinación de los tipos de adiestramiento y los temas necesarios.
- La determinación de los métodos y medios adecuados de adiestramiento.
- La generalización de los programas de adiestramiento.
- La preparación de adiestradores.
- La preparación de las necesidades del adiestramiento.
- El seguimiento y la valoración del adiestramiento.

Las partes encargadas de la planificación, realización y del seguimiento del adiestramiento administrativo en Irak son:

a) Partes Centrales: El Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo, se encarga de los procesos de planificación a nivel nacional y se encarga además del adiestramiento de las personalidades de la administración superior y de la preparación de adiestradores.

Los institutos de administración distribuidos en todo el país que se encargan de los procesos de adiestramiento antes de integrarse en el servicio y del adiestramiento de los miembros de la administración intermedia.

b) Partes descentralizadas: Las divisiones de organización y de productividad -en el sector socialista-. Las divisiones de organización y medios -en el sector estatal-.

3º) La culturización administrativa

Este proceso tiene por objetivo la información de los miembros del aparato administrativo sobre todos los programas e innovaciones en los campos de las ciencias administrativas y las ciencias relacionadas con ellas. Este proceso se lleva a cabo a través de asambleas, sesiones de debate, conferencias y medios de comunicación especializados, además de investigaciones, artículos y fuentes científicas.

Para que el plan de culturización prospere, es necesario que reuna lo siguiente:

- La determinación de los temas de culturización.
- La determinación de los medios de culturización.
- La planificación de estímulos para la culturización.

4º) El seguimiento y la valoración de la realización.

Los eslabones del proceso del desarrollo administrativo se completa con el de seguimiento y valoración de la realización de los miembros activos para conocer el efecto



conseguido por los procesos del desarrollo administrativo y sus actividades, a través de los efectos que se reflejan en la aptitud de las organizaciones del aparato administrativo en el campo de producción y servicio. Para la valoración de los resultados de los procesos de desarrollo administrativo, es necesario el uso de criterios objetivos susceptibles de medir y determinar mediante los cuales podremos medir el efecto de las actividades de la evolución administrativa en la aptitud del aparato administrador y de los miembros activos para ir acompañando a las ambiciones puestas en el plan de desarrollo general.

Finalmente, para la consecución del desarrollo administrativo es necesaria la existencia de una completa coordinación entre los siguientes tres niveles de trabajo:

1) El nivel nacional, ya que se establecen planes que tengan por objetivo un cambio general en el nivel de realización de la administración y sus medios. Los esfuerzos se centran en el desarrollo de las direcciones administrativas a nivel nacional y en el desarrollo de las organizaciones públicas y unidades administrativas de ámbito nacional.

2) El nivel regional, ya que la planificación para efectuar el proceso de desarrollo administrativo en determinados sectores de la sociedad o a sectores locales determinados por el estado, a la luz del plan nacional y con la coordina-

ción con los aparatos nacionales encargados del desarrollo de la administración.

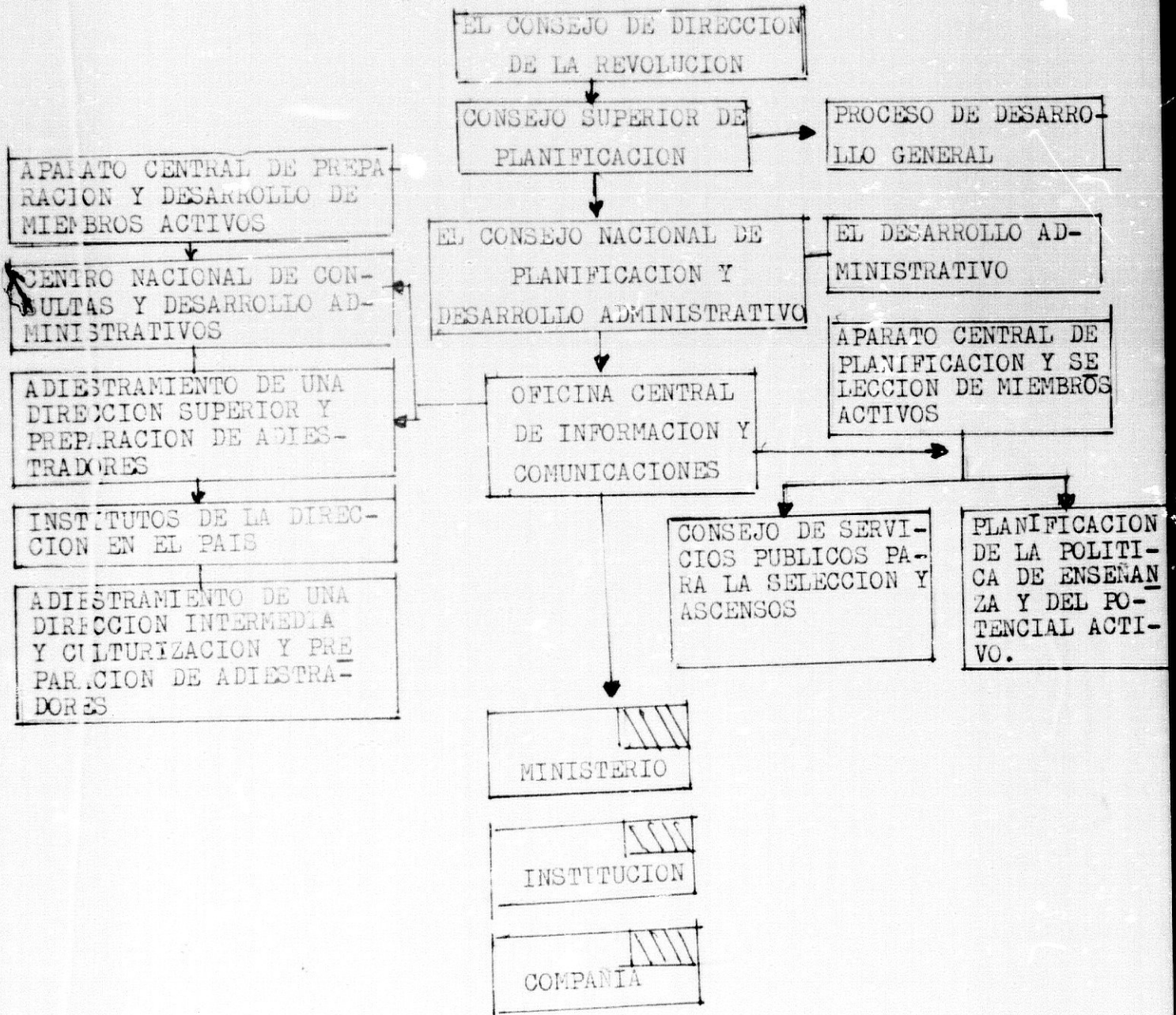
3) El nivel de la organización administrativa, ya que a este nivel se lleva a cabo la realización de los planes nacionales y sectoriales -locales- con la colaboración y orientación de los aparatos nacionales y locales del desarrollo administrativo y sus actividades se completa con la labor de aquellos aparatos.


El trabajo óptimo necesario para el desarrollo administrativo general requiere que se fundan estos tres niveles en una organización orgánica general -central y que parta de un centro a nivel del estado y que tenga departamentos principales a nivel local y que acabe en células vinculadas a ella distribuídas en todas las organizaciones administrativas del aparato administrativo en Irak.

El esquema 2 nos representa el aparato central encargado del proceso de desarrollo administrativo a nivel de todo el país empezando por el Consejo Superior de Planificación y terminado por las organizaciones administrativas de los ministerios y de las instituciones.

ESQUEMA 2

Esquema organizativo de los aparatos centrales del desarrollo administrativo a nivel nacional.



 Divisiones de organización y medios y organización y productividad.

BIBLIOGRAFIA

- DR. 'ABDŪL RAḤMAN 'ABDŪLBAKĪ, La importancia de la dirección administrativa, El Cairo, 1970.
- DR. 'ABĪR ṢALAH ABU AL-SU'AUD, El adiestramiento de los jefes administrativos, el campo del servicio civil en los países subdesarrollados. Trad. La Organización Arabe de las Ciencias Administrativas, nº 137, El Cairo, 1972.
- DR. AHMAD FŪAL ṢARĪF, Los medios del desarrollo de los niveles superiores del Instituto Nacional de la Administración Superior, serie 21, El Cairo, 1963.
- DR. AHMAD ĪBRAHĪM BAṢAT, El adiestramiento con los sentimientos. La Sociedad Arabe de Administración. Boletín periódico, El Cairo, 1973.
- DR. AHMAD ĪBRAHĪM BAṢAT, El adiestramiento con los sentimientos, La Sociedad Arabe de Administración, El Cairo, febrero, 1984.
- DR. AL-BĪṢRĪ 'ABDŪLWĀHAB, El desarrollo administrativo en la realidad Irakí.
- DR. AL-DURĪ ḤUSĀYN, Planificación del desarrollo de la administración en IRAK. La administración y la economía, Universidad de al-Mustanseriya, nº 3.
- DR. AL-DURĪ ḤUSĀYN, La administración científica. Conferencias pronunciadas ante los alumnos del departamento

- de Turismo y Hostelería, Facultad de al-Mustanser, Bagdad, 1978.
- DR. AL-DURĪ ḤUSĀYN, Preparación y adiestramiento administrativo entre la teoría y la práctica, El Cairo, 1976.
- DR. AL-DURĪ ḤUSĀYN, Preparación y adiestramiento del potencial humano, 2ª edic., Bagdad, 1985.
- DR. AL-HASSAW NAZAR TÚFIQ y DR. YUHANNA ABUNA, El desarrollo administrativo, nº 13, Bagdad, julio, 1980.
- DR. AL-‘ARAJĪ ĀSĪM, Interrogantes sobre los planes y las tecnicidad de la planificación de la evolución en los países subdesarrollados, Bagdad, 1975.
- DR. AL-QADĪ ḤUSĀYN, Hacia un mejor adiestramiento administrativo. Los asuntos de la moderna administración, nº 1, Damasco, febrero, 1981.
- DR. AL-KÚBAYSĪ ‘AMĪR, Sobre la visión ecológica del proceso de evolución y desarrollo de la administración, Revista de las Ciencias Administrativas, nº 1, El Cairo, 1973.
- DR. AL-SALAMĪ ‘ALĪ, El adiestramiento administrativo, El Cairo, 1970.
- DR. AL-TAYYIB ḤASĀN ABĒAR, El desarrollo administrativo entre la teoría y los constituyentes de la prueba científica, Edit. Dar al-Yabal, Beirut, 1982.
- EDWIN A. BOCK, Essays on the case method un public administration. International Institute of Administrative

Sciences Brussel, N.Y., 1962.

- ILHAM FATIN, El adiestramiento de la sensibilidad. Sector del adiestramiento administrativo. El aparato central de organización y administración, El Cairo, 1972.
- DR. FATIḤ MAHMÚD ABU AL-ʿAZM, Pruebas de representación como un medio de adiestramiento, serie 77 de la Organización Árabe de Ciencias Administrativas, El Cairo, 1971.
- DR. ḤAMDÍ AMIN ʿABDŪLḤADĪ, La teoría de la suficiencia en la función pública, El Cairo, 1966.
- HAROLD P. ZELKO, Training and development. Hand Book astd. N.Y., 1979.
- ḤEŠAM AZIZ SAMI, Las tendencias de la evolución y del desarrollo administrativo en IRAK.
- DR. IBRAHĪM ʿABDŪLḤAKIM, Informe sobre las necesidades del plan de desarrollo industrial en la República Árabe Unida de adiestradores y adiestrados, El Cairo, 1967.
- LINDES STEKEL, Hombre. El Administrativo. Trad. Dr. MOHAMMAD SAĪD AḤMÁD. Revisión DR. MOHAMMAD TAUFİK, edit. Dar al-Nahḍá, Beirut, 1962.
- DR. MALAK JORJES, Los impedimentos de la conducta y administración y desarrollo industrial que afrontan los países árabes, El Cairo, 1972.

- DR. MUHAMMÁD 'AFÍF HAMMUDÍ, Los medios técnicos para el adiestramiento y el desarrollo administrativo. La Organización Arabe de las Ciencias Administrativas, trad. serie nº 10, El Cairo, 1972.
- DR. MÚHAMMAD 'ASSAF, Los fundamentos de la administración, edit. Dar al-Nasher al-Arabi, El Cairo, 1976.
- DR. MÚHAMMÁD 'UTMÁN ISMAIL HAMÍD y DR. HAMDÍ MUSTÁFA AL-MAÁZ, La Administración pública entre la teoría y la aplicación, etc., El Cairo, 1983.
- DR. MÚHAMMÁD FÚÁD, La política de las funciones públicas y su aplicación a la luz de los principios de las ciencias de la organización, edit. Dar al-Maaref, El Cairo, 1967.
- DR. MÚHAMMÁD HAŠÍM, La administración científica, ed. 2ª, El Kuwait, 1979.
- DR. MÚHAMMÁD JAMAL BARĀÍ, El adiestramiento y el desarrollo, El Cairo, 1973.
- WILLIAM R. TRACY, Organización pública, N.Y., 1968.
- DR. ZAKARIA GAD, ¿Quién cuelga la campana?, Revista al-Mudira al-Arabi, El Cairo, 1972.

LAS LEYES EN ESTE CAPITULO

- Decreto nº 333 del Consejo de Dirección de la Revolución, 1972.
- La ley nº 208 de 4 de marzo de 1970.
- Ley nº 186 del Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo, 1970.
- Ley del Centro Encargado de la Evolución de la Administración Industrial, nº 56, 1962.
- Decreto del Consejo de la Revolución, nº 1627 de 28 de diciembre de 1982.
- Resolución del Consejo de Planificación, nº 17 de marzo de 1977.
- La Ley del partido Bath Árabe y Socialista, nº 142, 1974.
- La Ley del Servicio Civil, nº 24 de 1960.



REVISTAS UTILIZADAS EN ESTE CAPITULO

- El Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo,  
2º Anuario, Bagdad, 1971-72.
- C.N.C.D.A. (☉)  
Definición del Centro, edt. Al-Zakafa al-Ummalieh, Bagdad,  
1980.
- C.N.C.D.A.  
Las unidades de consultas internas, Bagdad, 1980.
- C.N.C.D.A.  
Plan de desarrollo administrativo, 1977-80.
- C.N.C.D.A.  
Plan de desarrollo administrativo, Bagdad, 1980-85.
- C.N.C.D.A.  
El Plan de trabajo del Centro General, Bagdad, 1984.
- C.N.C.D.A.  
Informe sobre el trabajo del Centro presentado a la Organiza  
ción Arabe de Ciencias Administrativas (La Liga Ara  
be), 1980.
- C.N.C.D.A.  
El nuevo camino, Bagdad, 1981.
- Consejo Superior de Planificación. Plan del desarrollo ad-  
ministrativo, Bagdad, 1977-78.

---

(☉) Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo.

- Dar al-Záura li al-Şaháfá, Publicaciones sobre el tema del desarrollo administrativo.
- Universidad de Bagdad, Estudios e Investigaciones económicas y administrativas, nº 5.
- Universidad de Bagdad, El Centro de las Investigaciones Económicas. El desarrollo administrativo en IRAK, 1977.

C A P I T U L O    V

CONCLUSIONES.- SUGERENCIAS.-

RECOMENDACIONES.

### CONCLUSIONES

De lo expuesto en los últimos capítulos de la tesis se llegó a múltiples conclusiones referentes a la administración pública en Irak durante las etapas de los diversos sistemas de gobierno y su importancia en el proceso de desarrollo administrativo en el país. También se propusieron algunas sugerencias en el aparato administrativo. Estas conclusiones y sugerencias se resumen en lo siguiente:

#### Conclusiones:

1.- Se observa que la administración durante la era musulmana se caracterizó por su simplicidad y sus leyes se basaban en el Corán y en al-Hadit. Se fundaba en una voluntad y un sentimiento religioso con el fin de aplicar las leyes y reglas del Islam en los asuntos religiosos y en las tramitaciones y con el fin de conseguir la suficiencia y la justicia para el estado Islámico para que los musulmanes obedecieran al profeta y a los Califas Perfectos.

El régimen se basaba en el principio de la participación democrática en la dirección de los asuntos del Estado según el siguiente texto del Corán: "Sus asuntos son consultados entre ellos", refiriéndose a los musulmanes en general. Después de la expansión del estado y su división en provincias

apareció el principio del poder autorizado como medio para facilitar la misión de los Valies para que se encargaran de los asuntos administrativos sin consultas con el poder central. Se adoptó la reforma administrativa y desarrollo de los aparatos existentes y se establecieron los principios de la organización administrativa y lo oncluía en procesos administrativos de etapas de orientación, redacción de informes y vigilancia, se estableció el principio de igualdad a la hora de solicitar prestaciones y los medios de reclmación.

2.- Durante la ocupación otomana, Irak se dividió en tres provincias: -Bagdad, Basora y Musel-. Cada una se regía por un Valí subordinado de la administración otomana y se nombraba y se destituía por el sultán otomano. Estos valíes se consideraban responsables de la administración de sus respectivas provincias y de los jefes de sus aparatos administrativos. Estos valíes practicaban toda clase de represión y severidad y se veían afectados por el favoritismo en su conducta.

Se observa que todos los cargos administrativos fue ron ocupados por funcionarios turcos que se limitaban a colectar los impuestos y además se encargaban de velar por la seguridad del régimen. A pesar de poner en práctica el sistema de los ayuntamientos, el consejo municipal se formaba de / 6 a 12 / miembros según el número de habitantes de cada ciudad. Dichos miembros seguían siendo de los terratenientes que paga

ban impuestos. Este consejo no era efectivo.

Se aplicó en Irak la ley otomana de las provincias ya que Irak se consideraba una provincia del Imperio Otomano.

Cada provincia se dividía en regiones formadas por zonas, distritos y divisiones. Cada zona se regía por un gobernador territorial, cada distrito por un lugarteniente y ca da parte por un director.

Hoy en día siguen adoptándose estas divisiones. Se observa que la administración se caracterizaba por una clara negligencia y un claro descuido, vista la mala situación económica y administrativa por la que atravesaba el país.

3.- La administración en Irak durante la ocupación Británica se caracterizaba por su directa intervención militar en los asuntos del país que servía para la consecución de los objetivos del gobierno Británico que radicaban en ocupar las ciudades de Irak y en el dominio sobre las riquezas petrolíferas empleando a veces para ello la fuerza y la severidad con los ciudadanos y otras las falsas promesas prometiendo la concesión de la liberación y la independencia. Se autorizó la dirección del país a políticos británicos que se destinaban a las ciudades de Irak y recibían órdenes e instrucciones del jefe de los gobernadores políticos con sede en Bagdad, dando lugar a que todos los cargos administrativos fueran ocupados por ingleses ya que de 534 funcionarios, 507 eran inglese

ses, 7 indúes y 20 irakíes. Así se llevó a cabo el total dominio de los funcionarios británicos sobre los asuntos de la administración.

Se observa que durante esa etapa se formaron por primera vez consejos consultivos en las ciudades con el fin de nombrar los jefes de los jeques y satisfacer sus caprichos para extinguir las revueltas de los clanes. Dichos consejos no eran efectivos ni eficaces y sus decisiones no eran consideradas. Se formaron también consejos minicipales provisionales y sin autoridad directa.

Irak fue dividido en 15 unidades administrativas cada una se regía por un gobernador político británico. En el 1920 se formó un gobierno provisional constituido por miembros irakíes. Se encargaban consejeros británicos de la administración de los ministerios. Esa administración se consideraba la peor ya que relacionaba el sistema semifeudal con el sistema administrativo y político con el fin de dividir a la opinión pública bajo el lema "Divide y vencerás" y reavivar los conflictos religiosos. Los británicos descuidaron intencionadamente el desarrollo del gobierno local para que pudieran imponer sus autoridades sobre el país mediante un fuerte sistema central. Se preocuparon por el control de los aparatos de seguridad, defensa y comunicaciones lo que paralizó el proceso de desarrollo de la administración pública.

4.- La administración en Irak se caracterizó por aspecto políticos entre ellos los cambios políticos que sufrió Irak desde 1921 hasta la revolución de 17 de julio de 1968 que se tradujeron en revueltas populares y golpes de estado militares y los cambios ministeriales. Estos aspectos influyeron sobre la estabilidad política que se reflejó en la realidad administrativa además de la pérdida de las tradiciones democráticas y el odio por parte del nuevo régimen hacia el anterior y el comienzo desde cero de las misiones de las instituciones por parte de los gobernantes, descartando intencionadamente todos los estudios, investigaciones y resultados obtenidos por los anteriores gobernantes, considerándolo erroneo e inapropiado. Estos aspectos llevaron a la desaparición de los programas de desarrollo.

5.- La marcha del aparato administrativo en Irak fue acompañada por distintos aspectos negativos, algunos relacionados con el nacimiento de la misma y con las herencias transferidas durante su crecimiento a través del subdesarrollo que caracterizó a la era otomana que dejó sus huellas estampadas en dicha marcha y que duró durante el dominio británico directo e indirecto. El resto de estos aspectos estaba relacionado con la naturaleza y la calidad de este aparato y de sus bases.

A pesar de que la administración se considera una ciencia moderna y reciente que tiene sus principios basados



en las distintas teorías de las ciencias humanas, sus conceptos experimentaron un gran desarrollo a la hora de su aplicación.

Las circunstancias y situaciones que vivió Irak se reflejaron en el alejamiento de la administración iraní de estos desarrollos.

Quien siguiera la marcha de la administración iraquí no podría clasificar sus etapas según la influencia por determinadas escuelas de la administración mundial.

Se realizaron varios intentos para mejorar el nivel de la administración en nivel de realización de los aparatos administrativos del estado. Estos intentos eran espontáneos y carecían de planificación. Desaparecían y se perdían en medio de las ideas caducas y heredadas o con la desaparición de sus inventores.

6.- Aparecieron nuevas fórmulas de trabajo en el seno de la administración después de la revolución del 14 de julio de 1958 y la de declaración de la República. Dichas fórmulas fueron adoptadas por las organizaciones de la administración, entre ellas instituciones y compañías, pero se crearon nuevos aspectos negativos y fueron manejadas por caprichos personales hasta la declaración de la revolución del 17 de julio de 1968 donde se cristalizaron los conceptos y se clarificaron las ideas relacionadas con el problema de la adminis

cración y el desarrollo administrativo dentro de un marco general de principios, bases e intensos esfuerzos que duraron hasta 1976 cuando empezó el trabajo efectivo para establecer un plan de desarrollo administrativo que formó parte del plan de desarrollo nacional.

Cualquier intento para desarrollar el aparato administrativo debería ir acompañado por un estudio real y global para que estos esfuerzos fueran fructíferos.

7.- La dirección política de la república de Irak mostró un gran interés por el problema de desarrollo de los aparatos del estado, este interés se demostró en la adopción de algunas situaciones y decisiones, destacaban entre ellas el informe político emitido por el VIII Congreso Nacional del Partido Bât Árabe y Socialista en enero de 1974, que insistió en la construcción de un estado moderno para mantener y conservar los logros de la revolución, continuar su andadura, profundizar sus vínculos con el pueblo y superar los aspectos negativos de los que padecían los aparatos con lo que representaba de burocracia y atraso.

El informe político insistió en la necesidad de preocupación por el factor humano y por los medios juntamente, la selección de personas leales y fieles a la revolución capaces de realizar sus funciones con eficacia y aptitud, e insistió en la adopción de medios y métodos según la época y sus exigencias.

Esta política tomó dimensiones más claras a través de las orientaciones y decisiones tomadas por la Dirección política, entre ellas los debates y los resultados del congreso celebrado en 1976 con motivo del estudio de los factores que influían sobre la disminución de la productividad y los consiguientes congresos y reuniones y el comunicado emitido por el Consejo de Dirección de la Revolución el 30 de julio de 1976 referente a la utilización de los medios de producción de una manera económica y mental y referente a la preocupación por el tiempo y a la explotación de los recursos humanos y a la práctica de las relaciones democráticas. (✚)

8.- Se observa que la administración en Irak se caracterizaba por su centralismo, representado por la multitud de firmas y concenso que se exigía dentro del marco de la legalidad y la exposición de los más pequeños detalles al jefe superior, lo que fomentó la rutina reflejándose en el retraso de las tramitaciones. Esto se debía a que los directores generales no autorizaban a los funcionarios de menor grado intentando con ellos evitar el mal funcionamiento. Se realizaron varios intentos con el fin de repartir los poderes y autorizar a las partes especializadas. Se vió que el reparto de los poderes facilitaban las tramitaciones, eliminaba la ruti-

---

(✚) Véase: El Partido BATH Arabe y Socialista, El informe político del VIII Congreso Regional, Bagdad, 1974.

na y animaba a los funcionarios a que expusieran sus opiniones.

9.- La estructura organizativa de los aparatos estatales no sufrió cambio alguno y siguió en la misma línea de las antiguas estructuras pese al decreto promulgado en el 4 de mayo de 1970 por el Consejo de Dirección de la Revolución que decretaba la formación de una comisión bajo la presidencia del Vicepresidente del Consejo de Dirección de la Revolución con el fin de reconsiderar la estructura organizativa de los aparatos estatales. Se llevaron a la práctica algunas sugerencias formuladas por la Comisión y que se podían considerar como procesos de reforma secundaria o provisional.

Los aparatos administrativos estatales deben estar organizados científicamente según bases claras y principios conocidos y estudiados ya que de otra manera se producirían problemas que pudieran obstaculizar su misión y su función lo que llevaría a reconsiderar las estructuras de estos aparatos y adoptar procesos de reforma a través de lo siguiente:

a) La disolución de los círculos organizativos sobrantes e innecesarios existentes en el Estado.

b) La reconsideración de la existencia de departamentos y establecimientos adoptando como criterio el balance de rendimiento económico o la eficacia dentro del sector de prestaciones con el fin de disolver algunos de ellos ya que podían haber existido en circunstancias y ambientes propicios

y a la luz de determinados conceptos que habían predominado en algún que otro Ministerio.

c) Las administraciones locales y su existencia, la determinación de su función a través de sus formaciones sin que pudiera modificar los servicios básicos y principales y la promulgación de una legislación que facilitara la participación de los ciudadanos en la administración de sus localidades y ciudades con el fin de reducir el esfuerzo derrochado por el estado.

d) El fortalecimiento de la descentralización y la creación de un fuerte sistema de supervisión que pudiera adoptar los modernos métodos y medios para el proceso de seguimiento y orientación ya que la ausencia de la descentralización produciría grandes defectos.

10.- Se observa que el aparato administrativo en Irak sigue padeciendo de problemas y aspectos negativos que representa una herencia indeseada que precedió de tiempos pasados. Algunos de estos problemas residen en la deficiencia o atraso de los sistemas de trabajo y sus medidas con respecto a las exigencias del desarrollo administrativo. A pesar de los esfuerzos derrochados a lo largo de muchos años especialmente a principios de 1970 y hasta estos tiempos y a pesar de las múltiples legislaciones utilizadas por el bien del pueblo y el desarrollo de las series y su modificación a tra-

vés de la reforma del sistema legislativo en Irak, estas legislaciones no abarcan las aspiraciones que concuerdan con los cambios culturales, económicos y sociales que sufrió la sociedad. El aparato administrativo no ha alcanzado el progreso deseado por la dirección política(✦).

11.- El paro de contentamiento es un fenómeno que acompaña a múltiples sectores administrativos y económicos en Irak. Esto se debe a que es necesario conceder trabajo a todos los parados según el decreto 103 promulgado por el Consejo de Dirección de la Revolución en 7 de febrero de 1974 facilitando puestos de trabajo en los ministerios y en las instituciones públicas y acogiendo a todos los titulares de escuelas, institutos y facultades. Esto produjo un incremento en el número de los funcionarios del estado y un incremento en los gastos públicos relacionados con los sueldos y salarios.

El gobierno por su parte no quiso disminuir el número de funcionarios y cerrar las puertas del trabajo ante dichos funcionarios ya que tal hecho es contradictorio a los principios del socialismo.

Se comentó que el rechazo de las solicitudes de trabajo no concuerda con la política socialista del estado que

---

(✦) Véase: Reforma del sistema legal en Irak. Un informe del trabajo presentado en Bagdad, 1976.

pretende facilitar trabajo a los ciudadanos según sus aptitudes, preparaciones y grado de cultura que hallan alcanzado. Vemos que si la disminución del número de funcionarios es difícil actualmente y el peso de los grandes gastos que soporta el Estado es algo inaceptable, sería obligatorio -según nuestra opinión- aprovechar al máximo todos los recursos humanos y distribuirlos a todas las regiones para evitar su concentración en la capital. El presidente de la República en su discurso publicado en el periódico al-Zaura en 2 de mayo de 1987 insistió sobre este fenómeno diciendo (debemos colocar cada persona en el sitio adecuado y acabar con ganarse el pan de cada día dependiendo del cargo o del puesto de trabajo, es decir que no haya un número de funcionarios superior a lo necesario).

La base es que a cada persona se le otorgue un trabajo y no debería haber miles de individuos sin practicar un trabajo real que pudiera participar en el proceso de producción. Si las anteriores condiciones y circunstancias permitieron por equivocación el paro de contentamiento y la hizo expandirse en las filas del potencial humano. Debería convertir el potencial humano de un Estado en un potencial productor que empleara y superara el tiempo destinado para la realización de las misiones asignadas. Esto requiere una mentalización para poder irradiar este fenómeno sin oponerse a las nuevas tradiciones porque sería más apropiado que miles de

funcionarios se quedaran en sus hogares recibiendo sus salarios sin que realizaran un trabajo real en lugar de que estarbaran a los verdaderos funcionarios productores, esto requiere un tratamiento rápido y una distribución adecuada del potencial humano según lo siguiente:

a) Estudio in situ de la realidad del potencial humano dentro de cada una de las unidades organizativas con el fin de controlar el periodo de trabajo real y limitar el tiempo extra.

b) Limitación del exceso de funcionarios u otros y su traslado a otras oficinas necesidades.

c) Promulgación de una nueva ley para prestar servicios al Estado, basada en la flexibilidad y que considere las circunstancias y condiciones de cada sector.

d) Adopción de bases generales de motivación de los funcionarios.

e) Insistencia en la repreparación y el adiestramiento práctico de los funcionarios.

12.- Se observa la intervención de los organismos estatales en los asuntos de la sociedad con el fin de realización de los objetivos económicos, sociales y culturales de la revolución y con el fin de proporcionar al ciudadano irakí las bases de estabilidad y prosperidad para que pudiera parti-



cipar en la construcción de la Nación y de la humanidad.

Se apreciaba la presencia del Estado con todo su poder y peso en los servicios, industrias, agricultura y comercio y se empeñaba en la realización de los programas durante el menor tiempo posible.

Las obligaciones del Estado deberían limitarse a las siguientes funciones principales:

- a) La realización de los grandes proyectos que no estuvieran al alcance del poder de los individuos del sector privado.
- b) La administración de las prestaciones a nivel de educación, sanidad, cultura y sociales.
- c) La dirección de la industria a través de la administración y la puesta en marcha de la realización de los grandes proyectos industriales.
- d) Concesión de oportunidades y fomento de la explotación de la actividad industrial del sector privado dentro del marco del Plan General del Estado.
- e) El fomento de la actividad agrícola mediante la supervisión de los proyectos de irrigación y reforma.
- f) La dirección de la actividad comercial y la limitación del Estado al comercio con el exterior y la concesión de oportunidades para el sector privado.

13.- Se mostró un gran interés por la tecnología y las políticas de funcionamiento debido a su importante papel en la realización de los objetivos de desarrollo. Las exigencias de la expansión redujeron la rapidez en la realización de los múltiples proyectos de desarrollo. Algunas carencias se remediaron mediante la colaboración de expertos extranjeros y árabes por una parte y mediante la orientación del Estado hacia la tecnología para la realización de los proyectos habidos y por haber.

14.- En las últimas décadas Irak sufrió varios intentos a nivel de reforma administrativa o el desarrollo administrativo. Se caracterizaron los últimos años por el gran interés y el apoyo de la dirección política a los procesos de desarrollo administrativo y por los grandes esfuerzos del Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo y de otros aparatos y organismos. Considerando estos esfuerzos se detecta un fenómeno, como resultado de estos esfuerzos y es que todavía no se ha transformado en algo práctico y percibible por el individuo sea ciudadano o funcionario ni por las administraciones especializadas ni por la dirección política o al menos no se registraron resultados proporcionales a los esfuerzos.

A pesar de todo esto, los aparatos administrativos actuales están experimentando el desarrollo y marcha en el co

rrrecto sendero hacia la consecución de los objetivos propuestos por la dirección política según las instrucciones del Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo.

15.- Los procesos de desarrollo y evolución administrativos influenciados por las tendencias y principios limitados incluidos dentro del marco de la teoría política del régimen. El proceso de desarrollo y evolución posee dimensiones políticas ya que no se ve afectada por el clima político predominante en el país sino por las circunstancias nacionales e internacionales circundantes que se refleja sus efectos en la naturaleza e identidad de los objetivos y medios adoptados por el aparato administrativo y sus funcionarios.

Existen diferencias sobre como afectan estas variables negativa o positivamente, pero según lo acordado existe una influencia mutua y el proceso de desarrollo y evolución administrativa se rige por las tendencias que adopta el régimen.

Observamos que en Irak la teoría del sistema político cree en el proceso del cambio científico y organizado de los aparatos administrativos y procura adoptar los más modernos métodos y medios para dicho proceso.

16.- El Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo y los departamentos de adiestramiento derrocharon grandes esfuerzos con el fin de preparar y adiestrar los

funcionarios de los aparatos administrativos a través de cursillos intensivos, empleando distintos métodos a todos los niveles deseando y procurando la mejor de las aptitudes y capacidades de los funcionarios para la consecución de mejores resultados tanto como a nivel científico y conocimiento, como a nivel de mejorar el nivel de realización de los funcionarios de dichos aparatos.

Observamos que el verdadero desarrollo del individuo no se logra con la mera asistencia a los cursillos sean del grado que sean la práctica efectiva del trabajo y el contacto diario con sus problemas, sus variables y sus circunstancias y el afrontamiento de los desafíos generados de la resistencia al cambio y a la evolución son los únicos remedios para el fortalecimiento de la capacidad del hombre y su adaptación a las situaciones variables y la seguridad del idoneo comportamiento adaptable a las circunstancias y situaciones.

17.- El desarrollo administrativo en Irak adquirió más empuje debido al decreto 333 de 1970 promulgado por el Consejo de Dirección de la Revolución (el Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo, se encargará de la preparación de un plan de desarrollo administrativo que forme parte del plan de Desarrollo Nacional).

Este decreto tenía por objetivo el estímulo de los pasos del desarrollo administrativo mediante la concepción al

centro autoridades y derechos que lo capacitaran para resolver y superar los obstáculos de la aplicación. Pero ¿cómo podría el Centro Nacional levantar el nivel de realización de todos los ministerios, instituciones y compañías del país? diríamos que el Centro Nacional no puede levantar este nivel dentro de las distintas circunferencias porque la autoridad en este caso la posee el Consejo de Dirección y el jefe de la unidad que es el director general que en algunos casos podría tener más poder que el Centro Nacional. El papel desempeñado por el centro no se debía cancelar ni modificar. El papel principal del director general vigente en la ley de ministerios e instituciones. Se requiere un total convencimiento por parte de los responsables del Centro Nacional y de las Administraciones y su participación en la preparación de dicho plan. Este convencimiento existe mediante la Dirección Política y sus Organizaciones del Partido y sus Congresos Nacionales que enfocan como tema principal el estímulo de la participación en el desarrollo administrativo.

18.- Observamos que la concesión de autorizaciones a los Departamentos de Organización y Desarrollo Administrativo para realizar modificaciones necesarias en las Organizaciones Administrativas con el fin de participar en el desarrollo con la colaboración y coordinación de los jefes de dichos departamentos. Se adoptó este método con el fin de conseguir la reforma administrativa con la condición de que fuera aceptada

do y acogido por los jefes administrativos.

19.- Observamos que el Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo ordenó la formación de departamentos de organización y desarrollo administrativo consiguiendo así un gran éxito ya que dichos Departamentos englobaron todos los Ministerios e Instituciones Estatales que no tuvieran relaciones con los Ministerios. Los éxitos logrados por dichos Departamentos y los esfuerzos gigantescos derrochados por el personal activo de los mismos superaron los límites propuestos teniendo en cuenta las circunstancias y posibilidades que rodearon su círculo de actividades. Colaboraron en el cambio de distintas Administraciones y prestaron múltiples consultas sobre los problemas del trabajo y estudios sobre las estructuras de los Ministerios y las instituciones con el fin de determinar la situación actual de trabajo y también estudios sobre el potencial activo, el periodo de trabajo, condiciones y naturaleza del trabajo y presentar informes sobre el exceso y la carencia del potencial activo y finalmente organizar cursos de adiestramiento.

20.- Se adoptó el plan de desarrollo administrativo en Irak por primera vez en 1977 y por un periodo de tres años (1977-1980), y después por un periodo de 5 años. Este plan tenía por objetivo desarrollar las capacidades del personal activo de los apartados Estatales y aumentar sus habili

dades para tomar decisiones adecuadas y desarrollar la estructura organizativa y funcional de las instituciones del Estado y del rector Socialista y reconsiderar las legislaciones y leyes que pudiera obstaculizar su función.

Observamos que el objetivo principal de las actividades de este plan es la realización del proceso de crecimiento y del autodesarrollo de los aparatos y las bases de los ministerios e instituciones mediante el fortalecimiento y fomento de las actuales posibilidades de los Departamentos de Organización y Desarrollo Administrativo y la formación de unidades de adiestramiento en ministerios e instituciones y la realización de programas de adiestramiento con el fin de preparar y desarrollar las capacidades de los jefes administrativos y su preparación para afrontar los desafíos del trabajo y dirigirse hacia los sectores de las administraciones locales en las provincias con el fin de incluirlos dentro del proceso de cambio y fortalecer las relaciones del Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo con las universidades del país y adoptar sistemas de trabajo administrativo.

21.- El Centro Nacional procura -con la colaboración de las universidades del país- formar habilidades técnicas y especializadas para la realización de proyectos del desarrollo administrativo que carecía de estas habilidades mediante la expansión en el adiestramiento del personal activo

de todos los sectores públicos para enmendar las carencias.

22.- El decreto 333 de 1972 promulgado por el Consejo de Dirección de la Revolución, juega un papel importante en el proceso de desarrollo administrativo en Irak e indica la realización de los objetivos a nivel de sectores económicos de acuerdo con el plan puesto por el Centro Nacional con la colaboración de aparatos e instituciones especializadas pa ra poder proporcionar el ambiente adecuados para la consecución de los objetivos.

23.- El desarrollo administrativo, en Irak tiene por objetivo el desarrollo de las capacidades y tendencias del personal activo para poder colaborar en la creación y construcción de la nueva sociedad. Dentro del marco de esta ambición el sistema político procura fortalecer los cimientos del sistema de la administración democrática.

24.- Las actividades de la organización y desarrollo se considera una de las más importantes obligaciones de las direcciones administrativas de las organizaciones administrativas y en Irak no existe leyes ni normas para la límita ción de los cargos de las administraciones.



SUGERENCIAS

1.- Los aparatos de planificación del desarrollo administrativo consta de dos tipos de aparatos:

a) Aparatos de reforma y desarrollo de los aparatos administrativos del estado y que vienen representados por el Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo que es el responsable principal en Irak de la preparación, realización y seguimiento del plan de desarrollo administrativo.

b) El aparato de la organización de la función pública que es el especializado en la reconsideración de los asuntos de las funciones públicas y la organización de sus leyes y además de la reconsideración de los asuntos de los funcionarios y la organización de las reglas que rigen los asuntos de los funcionarios y las condiciones de acceso al servicio civil, sus derechos y sus privilegios legales (sueldos, ascenso, vacaciones, etc...) y las condiciones de la finalización del servicio (dimisión, retiro y expulsión). Estas leyes y reglas necesitan un aparato o un consejo central para la supervisión de su realización y su seguimiento.

En Irak no existe un aparato de organización fijo y determinado para reconsiderar estos asuntos sino que cada mi-

nisterio disfruta de la libertad para aplicar las leyes y normas del servicio civil, y tiene derecho de consultar a la hora de interpretar los textos legales ambiguos con el Consejo de Estado y el Ministro de Finanzas que es el responsable de la preparación de los presupuestos y propiedades y con el Ministerio de Planificación que es el responsable de la colocación y distribución de los graduados universitarios. A menudo se producen diferencias a la hora de interpretar estas leyes entre estos aparatos dando lugar a confusiones. La unificación de los aparatos de interpretación genera un estado de tranquilidad y estabilidad en los funcionarios.

Por eso sugeriríamos la formación de un aparato central para el Servicio Civil que se encargara de lo mencionado anteriormente y que estuviera relacionado con el Jefe del Estado o con el Jefe del Gabinete que por sus partes y debido a sus posiciones políticas pudieran llevar a cabo la realización del Desarrollo Administrativo y Funcional.

Este aparato central se especializaría en todas las características de la función pública y especialmente en la organización del trabajo y la determinación de las medidas necesarias relacionadas con la función o relacionadas con el factor humano ya que de esta manera proporcionaría al personal activo las condiciones, motivaciones y los derechos para solicitar cartos en los aparatos estatales. Este aparato se en-

cargaría también del seguimiento de los medios y métodos de la ejecución administrativa diagnosticando los obstáculos y problemas que pudiera causar el servicio civil tanto a nivel de conducto a como orden. Para emitir un veredicto se recurriría al Consejo como única autoridad evitando así la variedad de fuentes y las diferencias entre ellas.

2.- Existe un número determinado de altos cargos de la administración en Irak que creen que la administración padece de aspectos negativos profundos que hay que erradicar de forma rotunda y que no basta con planos organizativos ni con diseños para estructuras administrativas.

Existen algunos que adoptan sus decisiones basándose en la orientación administrativa. Existe un gran número que vé en el actual aparato administrativo un óptimo modelo y no existe ninguna necesidad de cambio o desarrollo; esta opinión es de gran peligro especialmente a nivel de administración ya que los defensores de esta opinión se criaron bajo la sombra de la ocupación Otomana. Por eso sugeriríamos un cambio en las tendencias de conducta de las direcciones administrativas y fomentar en ellas el espíritu de persistencia y el pensamiento en cambiar las caducas tendencias en las prácticas administrativas y la aceptación de las innovaciones a nivel de administración.

3.- En Irak sigue aplicándose la ley 24 del servicio civil de 1960 a pesar de las modificaciones (que superaron 50) y existen decenas de leyes y reglas secundarias que rigen los asuntos de las funciones y de los funcionarios en las organizaciones administrativas, administraciones económicas (productivas) y las instituciones científicas (institutos y universidades) y financieras (entidades bancarias). La variedad de las leyes crean diferencias entre el personal activo que disfrutan de grandes privilegios. Son necesarias la unificación de estas reglas y la organización de las bases (balance humano) de los funcionarios a nivel de salarios, primas, las condiciones de ascenso y las vacaciones. Partiendo del principio de igualdad entre los funcionarios y del estudio de los perjuicios creados por la existencia de bases particulares de las instituciones y entidades bancarias y por consiguiente su influencia sobre la emigración de los funcionarios de las administraciones de servicio a las administraciones técnicas y productivas y entidades bancarias. Este lleva a la existencia de una diferencia entre dos grupos o dos clases de funcionarios que se encuentran en las mismas condiciones y que poseen la misma preparación científica pero algunos perciben mayores salarios que los otros, y esto es de bido a que los primeros habían sido contratados por administraciones que concedían mayores privilegios que las otras. De ahí surge la necesidad insistente de promulgar una ley uni

ficada para el servicio civil que pueda englobar a todos los funcionarios del estado a nivel de servicios, productividad, ciencias o a nivel de tecnología. Se podría utilizar el sistema de pagas extras debido a la naturaleza de algunas especialidades que pudieran necesitarlo y dentro del ámbito de la unión del sistema general de los funcionarios del estado.

4.- Es importante proporcionar un grado de estabilidad a las direcciones administrativas durante las primeras etapas de la aplicación del proceso de desarrollo administrativo para poder sacar el mayor provecho de sus esfuerzos.

5.- Insistimos en la importancia del adiestramiento administrativo ya que se podría considerar como factor principal en el desarrollo del potencial humano activo y sugerimos que el adiestramiento sea efectivo es decir que posea todas las bases necesarias entre ellas destacamos la existencia de instituciones de adiestramiento y adiestradores capacitados para transmitir conocimiento y experiencia, la existencia de un clima propicio y la existencia de adiestradores creyentes en la importancia del adiestramiento y además las direcciones administrativas debe creer en la importancia de este factor y su necesidad.

6.- Los factores del proceso administrativo entre

los cuales se encuentran los de planificación, organización, coordinación y vigilancia. Se consideran factores básicos de la función administrativa por esto era necesario estudiar, conocer y llevar a la práctica cada uno de estos factores por las administraciones medias y superiores a través del trabajo rutinario y sus problemas que desvían la atención de estas administraciones de las funciones mencionadas anteriormente ya que estas son sus funciones básicas. En este caso se le exigen al Centro Nacional de Consultas y Desarrollo Administrativo y a los departamentos de Desarrollo Administrativo en ministerios e instituciones, seguimiento y control del proceso de realización de estos factores y entregar sugerencias para tratar las irregularidades en caso de que existieran.

7.- El mejoramiento de las condiciones de las instituciones y de los establecimientos y el incremento de su capacidad y su productividad, representan un objetivo principal relacionado con los fines económicos y sociales de la sociedad y juegan un papel importante en el desarrollo administrativo, en el incremento de la capacidad de la administración y en la preparación de las generaciones imprescindibles para la gran expansión esperada.

8.- La normalización del mayor número de recursos científicos y técnicos a nivel de actividad administrativa y

productiva con el fin de encontrar la fórmula científica y global para el desarrollo administrativo y exponer la fórmula a los especialistas y expertos de las organizaciones científicas y de investigación oficiales para estudiar en la fórmula analizada y descubrir sus defectos y desarrollar sus ventajas para colaborar en lo siguiente:

- aprovechar los recursos más apartados
- estudiar la realidad de la administración y de la productividad
- encontrar soluciones y alternativas
- elegir lo mejor a la hora de preparar la planificación administrativa
- en el trabajo científico y colectivo
- el seguimiento de los obstáculos y el diagnóstico de sus causas relacionadas con algunos fenómenos sociales
- aprovechar de las experiencias a nivel mundial o local que tuvieran éxito.

9.- El principio de la democracia aplicada a nivel de función administrativa es (un principio internacional) reconocido por los pensadores e intelectuales de la ciencia moderna y de sus aspectos es la participación de los especializados y ansiosos en la formulación del plan.

10.- La necesidad de proporcionar investigaciones y estudios científicos con el fin de limitar la influencia de los aspectos negativos heredados de los ocupantes extranjeros a nivel de aparatos administrativos y trazar planes para liberarse de ellos, mediante el estímulo de los individuos trabajadores en el campo de la administración.

11.-La elevación del nivel de concienciación sobre la importancia del desarrollo administrativo y la necesidad de mejorarlo para que se convierta en aparatos modernos que acompañe a las necesidades tecnológicas y refleje el gran entusiasmo por el progreso. Esta concienciación desempeña un papel importante en la creación de un proceso de comprensión de los problemas y desafíos y de las necesidades que podemos afrontar para el logro de los objetivos del desarrollo. Este proceso es largo y complejo hasta el punto de requerir el esfuerzo de muchas partes relacionadas sea de educación, adiestramiento, ejecución o de ofensa a través de preparar y publicar estudios referentes al proceso de desarrollo o a través de congresos y conferencias y publicar artículos en la prensa diaria.

12.- Las instrucciones y leyes y los sistemas relacionados con la administración desempeña un gran papel en la organización del movimiento del aparato administrativo y de



sus funcionarios y cambia su comportamiento. El problema de Irak radica en que estas legislaciones no están al nivel de la aspiración que pueda adaptarse a los cambios culturales, económicos y sociales que sufrió la sociedad. Podríamos sugerir la realización de un estudio global de todas las legislaciones administrativas, la consecución de una fórmula completa y la necesidad de exigir la colaboración de las instituciones del estado proporcionando sugerencias y observaciones para desarrollar estas legislaciones y su envío a la Dirección Política y entregándole informaciones precisas para el éxito del proceso de desarrollo y encontrar la fórmula para el seguimiento y la vigilancia y formar sistemas de información aptos para una buena realización.

RECOMENDACIONESI. Con lo referente al desarrollo del potencial humano:

1.- La necesidad de determinar las necesidades del potencial activo basándose en factores objetivos y precisos que reflejen la necesidad verdadera y real de las instituciones.

2.- La unión de la política educativa en todas sus etapas al plan de desarrollo administrativo de modo que pudiera proporcionar poderes especializados.

3.- La orientación de la educación especializada hacia los problemas limitados de ambiente de modo que las informaciones que pudieran conseguir los alumnos sirvan para objetivos concretos.

4.- La preocupación por la distribución del potencial activo o por su redistribución de forma que permitiera el mejor aprovechamiento de las habilidades y de las capacidades.

5.- La insistencia sobre la importancia del adiestramiento práctico precedente al empleo y fundado en bases científicas y con vistas hacia el futuro.

6.- El diseño de una política de selección y nombramiento según cualidades objetivas determinadas por los aparatos especializados en las exigencias del trabajo.

7.- La adopción de medios modernos para la selección y el nombramiento por ejemplo (los tests) que pone de manifiesto la preparación de los funcionarios.

8.- El desarrollo de las capacidades de los jefes administrativos para dirigir en equipo y para llevar a la práctica el descentralismo a la hora de tomar decisiones y con el fin de preparar estos jefes para encargarse de los cambios convenientes en sus instituciones.

9.- El desarrollo de los medios empleados en la planificación y la evolución del personal activo de modo que pueda ir acompañando a sus distintos niveles.

10.- La adopción de una política adecuada de adiestramiento basada en el estudio de las necesidades del adiestramiento. En el seno de esta política se preparan programas de adiestramiento con el fin de alcanzar el potencial administrativo necesario.

11.- La necesidad de enlace y coordinación entre los aparatos responsables del adiestramiento para que se completen los esfuerzos para evitar la reiteración.

12.- El empleo de medios e instrumentos modernos pa

ra la mejora y eficacia de las actividades de adiestramiento.

13.- De acuerdo con la política central es necesaria la preocupación por el adiestramiento del personal activo de las administraciones locales de los departamentos de los aparatos centrales ya que se considera la base de la función administrativa.

14.- La insistencia en la importancia del mejoramiento de la eficacia del proceso de adiestramiento refiriéndose a sus exigencias a través de proporcionar adiestradores capacitados y material de adiestramiento y asegurar la vigilancia y el seguimiento para el logro de los objetivos deseados.

15.- El mejoramiento de los niveles de vida: el aumento del ingreso real de los individuos depende de sus capacidades que llevan a elevar el nivel de su realización y por tanto a aumentar su productividad.

16.- El mejoramiento de los niveles de salud de los individuos con el fin de elevar su capacidad productiva, aumentar su actividad y mejorar su nivel de realización.

17.- El diseño de una política sana de remuneración y sueldos proporcionales al nivel económico y social que considere la inflación con el fin de adquirir mayor elasticidad para afrontar los cambios económicos.

18.- El fomento de la participación de la mujer iraní en el proceso de desarrollo administrativo a través de concederle oportunidades y medios de preparación.

19.- La preocupación por las legislaciones que rigen las relaciones entre los ciudadanos y los aparatos estatales y la evitación de las complicaciones que pudiera surgir durante sus trámites.

20.- La participación de los especialistas en la administración en proponer proyectos de leyes que tuvieran relación con los asuntos administrativos.

21.- El aumento de la eficacia de las leyes y normas en el proceso de desarrollo administrativo mediante proporcionar a los administrativos niveles adecuados de cultura legislativa.

22.- La formación y el desarrollo de asociaciones especializadas en campos de organización administrativa para poder colaborar en el desarrollo de las potencias de las administraciones especializadas.

23.- La reconsideración de las legislaciones relacionadas con los medios de trabajo en las instituciones gubernamentales y públicas con el fin de conservarlas adecuadamente a las necesidades del desarrollo nacional.

24.- El establecimiento de características funcio-

nales globales y de aptitudes de los ocupantes de los cargos que concordarán con las características funcionales establecidas.

25.- El acompañamiento de los aparatos de desarrollo por las bases preparadas científicamente.

26.- El ofrecimiento de mayor estabilidad para las direcciones administrativas dentro de la organización administrativa durante los periodos de la aplicación de las etapas de desarrollo organizativo y especialmente durante las primeras etapas.

27.- El autoregimiento: Se considera una base principal importante entre las bases del fomento de recursos humanos, ya que la enseñanza y el adiestramiento no podrían alcanzar sus objetivos sin la existencia del fundamento del autoseguimiento de los individuos, lo que les facilita el aprovechamiento de las ventajas de la enseñanza y el adiestramiento. Al proceso de enseñanza y adiestramiento se vería incapacitado para conseguir sus objetivos si no fuera por el fundamento del autoseguimiento. El proceso de enseñanza y adiestramiento es un proceso continuo, por eso debe acompañar al individuo a lo largo de su vida y esto se consigue a través de los individuos y su sentimiento por la importancia del autoseguimiento con el fin de conseguir el bienestar general de los individuos y de la sociedad.

II. Con lo referente al desarrollo de los sistemas, normas y medios: (⇆)

1.- El aumento de la eficacia de la organización a través de la cristalización de objetivos realistas y limitados basados en los planes de desarrollo y en las circunstancias actuales y del futuro para que se cumpla lo siguiente:

- a) La orientación de los sistemas existentes.
- b) La prohibición de la doble función dentro de las distintas especialidades de las organizaciones.
- c) La creación de organizaciones que puedan reunir a los objetivos realistas.

2.- El análisis y la clasificación de las funciones de modo que pueda conseguirse la adecuada selección, el nombramiento apropiado y las primas convenientes.

3.- La limitación de las especialidades y autoridades de una forma clara para que desaparezca la interferencia entre los distintos niveles administrativos y su modernización según principios científicos.

4.- La revisión de los distintos sistemas administrativos y su modernización.

---

(⇆) Véase: Resoluciones del II Congreso Científico para el Desarrollo Administrativo en los países Arabes.

5.- La simplificación de las medidas administrativas sean a nivel del funcionamiento del trabajo o a nivel de su reducción para agilizar su realización y su vigilancia al mismo tiempo.

6.- La modernización de las leyes y normas referentes al trabajo administrativo de tal forma que pueda conseguirse el desarrollo administrativo, teniendo en cuenta la elasticidad, totalidad y su reacción con la realidad.

7.- La adopción de medios y medidas de la moderna administración después de su adaptación a las necesidades y condiciones del ambiente administrativo.

8.- La insistencia en el principio de centralización a nivel de organizaciones administrativas y según las exigencias del trabajo.

9.- El aprovechamiento de las tecnologías modernas en el campo de la administración de acuerdo con las necesidades reales de la administración y con las posibilidades nacionales existentes que se pudieran proporcionar para sus funcionamiento y mantenimiento.

10.- El diseño de un sistema de informaciones administrativas que pudiera proporcionar informaciones necesarias de forma cuantitativa y cualitativa para los responsables de la adopción de decisiones en los aparatos administrativos.



11.- La colocación de los aparatos encargados del desarrollo administrativo en el cargo organizativo adecuado y conveniente y el apoyo adecuado para facilitarles la realización de sus misiones.

12.- La creación de aparatos especializados en organización ni medios que se encargaran de la determinación de los objetivos, el análisis y la planificación de las vías efectivas de comunicación con el fin de mejorar la eficacia de la organización.

13.- El desarrollo de la estructura ortanizativa y funcional de los aparatos del estado de acuerdo con la expansión y la evolución continua y natural de las actividades que practica dichos aparatos en el seno de su marcha hacia el socialismo y el cambio y desarrollo de las normas y medidas adoptadas para la realización de sus misiones.

III. Con lo relacionado con las políticas de desarrollo administrativo en Irak:

1.- La adopción de la planificación del desarrollo administrativo a la luz de las exigencias de los planes del desarrollo económico y social y la importancia de que los planes de desarrollo administrativo se completaran con los pla-

nes de desarrollo económico y social durante las distintas etapas del proceso administrativo (preparación, realización, seguimiento y valoración).

2.- Que disfrutara de una continuidad para poder lograr el objetivo deseado de acuerdo con las exigencias del desarrollo dentro del marco de una teoría global.

3.- Que brotara de una comprensión de la realidad del ambiente de la administración existente y de los factores influyentes sobre ellos, sean sociales, económicos, culturales o políticos.

4.- La participación de los especializados en los asuntos de desarrollo administrativo de la administración o ajenos a ella en los planes de desarrollo económico y social.

5.- La preparación de planes de desarrollo económico y social a medio plazo para facilitar el proceso de preparación de los planes de desarrollo administrativo.

6.- La efectividad administrativa, es decir, la comprobación de la aptitud y capacidad de la administración existente con respecto a las exigencias de la realización del proyecto.

7.- La adopción por parte de las autoridades responsables y las direcciones administrativas el principio de la planificación del desarrollo administrativo y la necesidad

de que los planes de desarrollo administrativo se completaran con los planes de desarrollo económico y social durante todas las etapas del proceso de planificación y que contuvieran todos los factores necesarios para la administración del desarrollo incluyendo a las estructuras organizativas.

8.- El seguimiento de los planes de desarrollo económico y social en general y los planes de desarrollo administrativo en particular con el fin de mejorar el nivel de realización.

9.- Que considerara las necesidades del presente y del futuro a nivel del país.

10.- La adopción de políticas que tuviera por objetivo el logro de un equilibrio para los potenciales activos especialmente los administrativos en el interior del país entre el aparato gubernamental y los sectores públicos y privados, el esfuerzo por recuperar las capacidades administrativas existentes fuera del país.

11.- La prestación de una especial atención a las investigaciones administrativas civiles, relacionadas por los problemas administrativos en Irak.

12.- La preocupación por el desarrollo de los sistemas de información de modo que pudiera proporcionar los informes necesarios para el establecimiento de políticas y planes y su seguimiento.

13.- La preocupación por el establecimiento de planes y programas necesarios para la preparación de adiestrados y encargados de la planificación del desarrollo administrativo y su seguimiento.

14.- La utilización de índices que pudieran facilitar el conocimiento del nivel de progreso hacia la consecución de los objetivos del desarrollo administrativo y el esfuerzo por el desarrollo de índices cuantitativos y cualitativos y el uso de cálculos finales de modo que pudieran indicar los cambios sucedidos durante determinados periodos de tiempo.

15.- La modernización de las legislaciones y leyes administrativas de modo que se adaptara a las exigencias del desarrollo económico y social.

#### IV. Con lo relacionado con la dirección del desarrollo administrativo:

1.- La necesidad de proporcionar conceptos y términos empleados en este campo entre ellos: desarrollo, reforma, evolución, cambio y modernización. Renovar sus significados determinados y evitar la ambigüedad que acompaña su empleo.

2.- El establecimiento de una idea de unión y simbiosis entre las actividades de desarrollo administrativo y

actividades de desarrollo económico, social y político y por consiguiente el establecimiento de una unión orgánica entre los aparatos principales y aparatos auxiliares responsables de dichas actividades en la sociedad.

3.- El logro de una coordinación y una simbiosis entre las actividades de desarrollo administrativo incluye la actividad de adiestramiento o la actividad de consultas y el desarrollo y la modernización de los sistemas medios y métodos empleados en los aparatos administrativos del estado y su consideración dentro de un marco de simbiosis que proporcione el desarrollo global de todos los sectores.

4.- La consideración del desarrollo administrativo como una responsabilidad colectiva en la que participa todos los aparatos oficiales y populares en todos sus niveles centrales y regionales con el fin de aplicar el principio de participación en la adopción de decisiones y su realización.

5.- La consideración de los conceptos y tendencias anteriores a la hora de buscar un marco organizativo responsable de la dirección del desarrollo administrativo y la consideración de las circunstancias de la sociedad, sus posibilidades y sus experiencias anteriores. La variedad de fórmulas y formas que se pueden adoptar por los distintos países son consecuencia natural de la variedad de estos cambios.

6.- Variaran de la manera que variaran los aparatos de dirección del desarrollo administrativo, no debería ser autoritario con respecto a los otros aparatos ni obstaculizar sus actividades sino debería ser aparatos de prestaciones, consulta y colaboración.

7.- La preocupación de crear organizaciones distinguidas ya que la teoría de (islas distinguidas) la que tienen por base las instituciones fracasó en el proceso de difundir un ejemplar distinguido entre el resto de los aparatos y provocó conflictos continuos que se aprovechaban de esa situación y creó una mala distribución de los recursos materiales y humanos.

8.- El aprovechamiento al máximo de los aparatos y posibilidades materiales y humanas existentes actualmente antes de la creación de otros.

9.- Se encargan los aparatos de dirección del desarrollo administrativo de la planificación y proposición de políticas para las distintas actividades de desarrollo administrativo y el seguimiento y la valoración de las ejecuciones.

10.- La creación de medios de coordinación, enlace y cooperación entre los aparatos planificadores y los aparatos ejecutores a nivel central o a nivel regional de los distintos sectores.

11.- El aprovechamiento de las organizaciones y de

los aparatos locales y populares empezando desde la familia, colegio, biblioteca, hospital, mezquita y club y el resto de las instituciones profesionales, sindicatos y la unión de la mujer con él fin de mentalizar sus miembros de la importancia del desarrollo administrativo y sus responsabilidades por su logro.

12.- El establecimiento de planes que pudieran garantizar las necesidades de los aparatos de desarrollo administrativo y entre ellas aptitudes y potenciales humanos capacitados cuantitativa y cualitativamente de las distintas especialidades, a corto y a largo plazo y la limitación del papel desempeñado por las universidades, los institutos y los departamentos de adiestramiento en proporcionar dichas necesidades.

13.- El aprovechamiento de los potenciales humanos existentes y en estos aparatos y su motivación y la concesión de oportunidades para su evolución de acuerdo con los sistemas y medios existentes en los países desarrollados.

14.- El rechazo por los aparatos de desarrollo administrativo de las practicas superficiales y de las formalidades y la preocupación del trabajo práctico, la participación activa y efectiva en la consecución del desarrollo administrativo proporcionando resultados según criterios cuantitativos y claros.

15.- La continuidad de políticas y esos programas y sus resultados y su valoración.

16.- El fomento de los aparatos del desarrollo administrativo para seleccionar los métodos adecuados para su círculo y que concordara con sus condiciones. La adaptación de los experimentos que prosperaron en otros países teniendo en cuenta la naturaleza de su ambiente lejos de la imitación.

17.- El estrechamiento del espacio que separa los aparatos académicos y de enseñanza en las Universidades y los Institutos por una parte y por otra parte las Instituciones de Formación Profesional y realización de los distintos sectores. La búsqueda de fórmulas que garantizan la solidaridad y la colaboración que une la teoría con la práctica.

18.- La preocupación por el fortalecimiento de la moral profesional y la mentalización del personal activo del estado de la necesidad de regirse por los principios y valores morales en el desempeño de sus misiones, lejos de las prácticas no objetivas distinguidas.

19.- La consideración de la realización del desarrollo y de la evolución en las organizaciones como una responsabilidad principal del director ejecutivo y la concesión de autoridades necesarias para llevarla a cabo.

20.- La creación de funciones especiales que se encargara de la ayuda del director en la consecución del desa-



rrrollo administrativo y la limitación de las aptitudes de sus ocupantes.

21.- La destinación de recursos financieros necesarios para los programas y proyectos del desarrollo administrativo dentro del presupuesto anual y la garantía de la elasticidad de los gastos.

22.- La insistencia en desarrollar la administración de una forma apropiada y próspera omitiendo su situación actual.

23.- La prioridad de la organización administrativa sobre la reforma administrativa para que los aparatos se dieran a conocer, empezando después el proceso de reforma dentro de este marco y lejos de la realización dentro de un marco organizativo estático ya que la organización depende de factores múltiples entre ellos el objetivo, el volumen del trabajo y las perspectivas del futuro.

24.- La necesidad de la consecución de la estabilidad de la organización administrativa de modo que no se opusiera a la posibilidad de su desarrollo en caso de necesidad con la idea de que se llevara a cabo de acuerdo con los fines objetivos y no personales.