

1974

<h1>Carta Administrativa</h1>		 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL SERVICIO CIVIL
Dirección: carrera 6a No. 12-64 Oficina 704 Teléfono 340037 BOGOTA COLOMBIA S.A		
Tarifa Postal Reducida 214 de la Administración Postal Nacional		
Licencia I.043 Noviembre de 1.969 Ministerio de Gobierno		
Enero/1974	PAGINAS	NUMERO 2

La Comunicación es un proceso de grandes implicaciones en la práctica administrativa y en el desarrollo organizacional. Por esta razón "CARTA ADMINISTRATIVA" acoge en esta oportunidad los conceptos que, en un trabajo de síntesis, elaboraron los Técnicos y Psicólogos de la División de Selección y Capacitación del Departamento Administrativo del Servicio Civil, como una contribución a la Campaña "Atendamos bien al público".

## EL PROCESO DE LA COMUNICACION

El proceso de transmitir y recibir información es tan fundamental en la práctica de la Administración, que, sin ella, una organización no podría existir.

La razón es muy notoria: si no podemos comunicarnos con los empleados, no podríamos informarles acerca del trabajo que esperamos que ejecuten; ni sobre cómo, cuándo y quién desea que lo haga. No podemos omitirla en la práctica de las relaciones humanas, o cuando se trata de motivar a las personas, o al ejercer funciones de liderazgo. En síntesis, no podemos hacer nada, absolutamente nada, sin la comunicación.

Desde un punto de vista general, la ausencia de comunicación representa la negación de la condición humana, pues, al considerarla, siempre se relaciona con el proceso de enviar y recibir información. Nuestras necesidades fisiológicas, por ejemplo, tienen la propiedad de mo-

divar nuestra conducta, porque ellas poseen el poder de enviarnos, por vía del sistema nervioso, la información que necesitamos para satisfacer nuestras necesidades. Es así como nosotros sabemos que tenemos hambre cuando experimentamos vacíos en el estómago, o sabemos que tenemos sed, cuando sentimos sequedad en la boca.

En un nivel más complejo y emocional, el mismo concepto es verdadero refiriéndolo a las necesidades psicológicas y sociológicas. Sabemos que "pertenece", por ejemplo, cuando alguien nos ha comunicado que hemos sido aceptados como miembros de un grupo u organización. Nuestro deseo de reconocimiento es satisfecho cuando nuestras respuestas llevan a algo o a alguien a estar de acuerdo con nosotros, en tal forma que pensamos que nuestro trabajo está bien realizado.

En el desempeño de un empleo, consecuente-

mente, la ejecución de las tareas está directamente relacionada con la eficiencia en el proceso de la comunicación. No es difícil encontrar la evidencia para comprobar la importancia de la comunicación en la existencia de una organización o de un ser humano. Así, en casi todas las empresas, hay o pueden encontrarse ejemplos de ineficiencias, despilfarros, malos entendidos, etcétera, como resultado de la mala comunicación.

No obstante que el proceso de la comunicación es tan importante para las relaciones humanas y la motivación, se da desafortunadamente, el caso de muchos administradores o jefes que son pobres comunicadores. En efecto, de todas las habilidades requeridas para el éxito en el manejo de personal, la habilidad de comunicar es indudablemente aquella en la cual muchos administradores resultan deficientes.

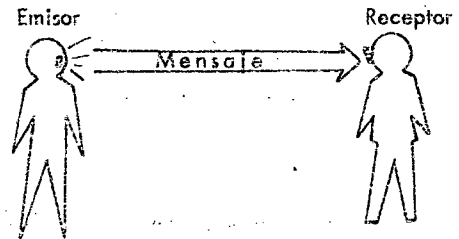
No es sorprendente encontrar en los negocios gente subordinada que no entiende claramente lo que está haciendo, por qué lo está haciendo y cómo lo debe hacer. Se trata de personas insatisfechas debido a que no han logrado gratificar sus necesidades psicológicas y sociológicas.

## CUALES SON LOS ELEMENTOS BASICOS DE LA COMUNICACION?

Como todo proceso, el de la comunicación tiene varios elementos constitutivos:

- 1 - EMISOR: Es la persona u objeto que emite el mensaje.
- 2 - RECEPTOR: Es la persona que recibe el mensaje.

El lazo de unión que se establece entre el Emisor y el Receptor lo constituye el mensaje que siempre va apoyado en un medio físico (voz, teléfono, radio, televisión, carta).



## PARA QUE NOS COMUNICAMOS?

La razón básica de una clase de comunicación, ya sea ésta en la forma de impulso nervioso al cerebro, o de las instrucciones de un jefe o instructor a un subordinado, sobre cómo debe hacer su tarea-trabajo-, tiene como objetivo provocar una forma de acción-conducta-. En el contexto de las actividades de un organismo, la acción o el procedimiento deseado está habitualmente vinculado-directa o indirectamente-con la ejecución eficiente de los deberes y obligaciones correspondientes. Esto no significa, incidentalmente, que la acción deseada sea necesariamente única, en la forma de una conducta física concreta, tal como procedería un trabajador operando una máquina-después de haber recibido una instrucción apropiada. Por el contrario, la acción resultante de la comunicación frecuentemente puede tomar la forma de un cambio de actitud, la aceptación de una idea, o la complacencia ante un cambio.

Es frecuente que una conducta resulte de una información que ha venido recibiendo por muchos años. Esto es, por consiguiente, el producto real de la educación formal. Lo que el estudiante aprende en el colegio puede no te

ner actualmente influencia sobre la conducta, sino años más tarde. Lo mismo sucede hoy en el desarrollo de los programas de manejo de personal y en otras formas de desarrollo de ejecutivos. Los administradores jóvenes pueden no manifestar en sus acciones lo que les han comunicado durante sus estudios, sino en la práctica de su carrera. Y más aún, podemos no notar un cambio aparente en su conducta.

### COMO NOS COMUNICAMOS?

Los dos métodos utilizados con mayor frecuencia en la comunicación son: la expresión oral y la palabra escrita. La comunicación oral se destaca, de manera especial, como método directo y resulta ser el preferido para transmitir una información, principalmente porque es más personal en su naturaleza y más conveniente para que el transmisor determine si el receptor comprende o acepta el mensaje. En suma, este método posee la ventaja de ser la forma más rápida de comunicación y da oportunidad a las dos partes de participar en una determinada situación y compartir sus opiniones y sentimientos, ventajas que son más importantes para la motivación y práctica de las relaciones humanas.

La comunicación escrita, aunque es por naturaleza menos personal y participativa que la transmisión oral, es una parte esencial en toda organización. Este tipo de información es útil porque puede darse a mucha gente; es muy compleja y en extremo importante porque permanece en el tiempo (decretos, resoluciones, normas).

Como la información escrita carece de las ventajas que tiene la comunicación oral, se necesita habilidad para escoger la forma adecuada de comunicación. Formas tales como cartas, manuales, diccionarios, carteles y o

tros medios que han sido adecuadamente contruídos, es necesario adicionarlos, frecuentemente, con explicaciones orales para clarificar la información escrita.

Otras formas para comunicarnos son: los símbolos, signos, pinturas, expresiones faciales, gestos y silencios. Aun cuando todos nosotros los utilizamos en nuestra vida diaria, estamos lejos de reconocer su fuerza y significado, pero su impacto y su capacidad de motivación no son difíciles de encontrar. Nada enriquece más la comunicación verbal como las expresiones faciales, los ademanes y los silencios. En ocasiones, "el silencio puede ser más elocuente que la palabra".

### COMO RECIBIMOS LA INFORMACION?

El ser humano, recibe la mayor parte de la información a través de la vista y del oído. Estos sentidos son permanentemente estimulados con datos que deben ser interpretados para producir una conducta.

En el momento en que el timbre del reloj nos despierta (comunicación por estímulo auditivo) se inicia el proceso diario de recibir y dar información. Podemos identificar el vehículo que nos lleve al trabajo por el mensaje visual que representa el color, el número del Bus, y sabemos qué trabajo debemos realizar en la oficina, por una serie de informaciones verbales o escritas que nos han sido dadas o que estamos recibiendo.

Sin embargo, no sólo en la forma anterior recibimos los mensajes. Estos pueden llegar a nosotros a través del olfato (evocamos una persona cuando percibimos el perfume que suele usar); del gusto (sabemos por él cuáles alimentos son agradables) y del tacto (nos proporciona toda la información adicional sobre peso, volumen,

textura, consistencia, etc.

## LA DIRECCION DE LA COMUNICACION

En cualquier organización humana la comunicación fluye en todas las direcciones; sin embargo, para que ésta cumpla con los objetivos que le son propios, deben tener unas direcciones - preestablecidas. En este sentido las comunicaciones pueden ser descendentes, ascendentes y horizontales.

### 1 - La Comunicación Descendente:

En una empresa, lo más frecuentemente acostumbrado es la comunicación descendente. Es el proceso de transmitir información de la cúspide de la organización a la base de la misma, a través de varios niveles. Esta es una dirección esencial de la transmisión, porque sin ella una firma o empresa no podría funcionar. En resumen, es ésta la forma utilizada por la administración para transmitir a los empleados información sobre los objetivos de la compañía, su política y los medios empleados para llevarla a cabo.

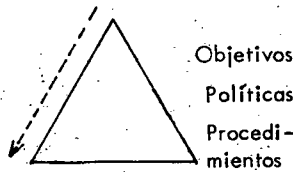


Fig. 1

### 2 - La Comunicación Ascendente:

Una segunda, pero no menos importante dirección de la información, es la transmisión ascendente. Esta forma de la información se funda

menta en el hecho de que los empleados no solamente poseen la habilidad para recibir comunicación, sino que también poseen los conocimientos que les permiten utilizar sus capacidades de transmitir información. Esta es la única dirección de comunicación que resulta viable para que los empleados puedan hacer llegar a sus superiores su actividad, sus actitudes y sus opiniones, acerca de multitud de asuntos concernientes a la eficiencia de los negocios propios de la empresa. Este es, pues, el único medio por el cual la administración se halla en capacidad de determinar si la información que se le ha transmitido ha sido recibida, entendida y aceptada, y si la propia acción ha sido tomada o desechada en cumplimiento de los objetivos de la empresa. Lo más importante de todo es el hecho de que esta dirección de la información es la única forma que le permite a la máxima autoridad de la entidad, saber si las necesidades de los subordinados han sido satisfechas. En otras palabras, esto se evidencia a través de los registros, reportes, sondeos de opinión y sistemas de sugerencias.

Hasta la pasada década algunos jefes no reconocieron la importancia que conlleva el flujo de la información desde la base hasta la cima de la organización. Aún muchos directivos creen que el proceso de transmitir y recibir información significa que ellos, los jefes, transmiten y que sus subordinados, los empleados, reciben. Los Jefes que piensan de esta manera son deficientes transmisores.

La importancia de la comunicación ascendente, puede estar fundamentada en una eficiente dirección. Afortunados sistemas de sugerencias, por ejemplo, demuestran su efectividad como medios de comunicación ascendente, al ahorrar a numerosas organizaciones millones de pesos debido a la contribución de los empleados con sus ideas. Alentar a los trabajadores a comunicar sus opiniones a la dirección, es medida que previene mayores problemas. Si no existe el re

conocimiento del derecho de comunicarse y la facilidad para hacerlo, el deseo inherente de la gente a comunicar será truncado y la frustración resultará con todas sus consecuencias.

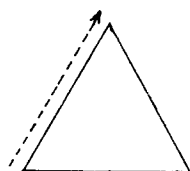


Fig. 2

Necesidades  
Opiniones  
Actitudes

de esto es que existen direcciones de comunicación que resultan de la delegación de la autoridad y responsabilidad en la creación de una estructura de organización formal.

La Comunicación Formal hacia abajo ayuda al jefe a enviar información importante a sus empleados para la operación de una compañía. La Comunicación Formal hacia arriba posee la ventaja de ayudar al jefe a establecer líneas que los subordinados pueden usar para dar información, tal como sugerencias a los superiores a quienes se ha delegado responsabilidad y autoridad.

### 3 - La Comunicación Horizontal:

Es aquella que se realiza entre departamentos o personal del mismo nivel de una organización. Se presenta como una comunicación esencial para el éxito de cualquier empresa, sin la cual las actividades de varias funciones, como compras, producción y finanzas, serían imposibles de coordinar.



Fig. 3

### La Comunicación Informal:

Resulta del natural deseo de las personas de comunicarse con otros y surge de la interacción social de los individuos; es multidimensional en su naturaleza, y es tan flexible, dinámica y variada como la gente que la utiliza.

Esta comunicación puede ser tan extensa como lo quieran los miembros de la organización. Contrasta con la Comunicación Formal, porque generalmente traspasa u olvida las líneas de autoridad formalmente delegadas.

## FORMAS DE COMUNICACION

### La Comunicación Formal:

Las comunicaciones Descendentes, Ascendentes y Horizontales, que siguen el conducto regular de una organización, constituyen lo que se ha llamado Comunicación Formal. La razón

## BARRERAS DE LA COMUNICACION

No siempre el mensaje que envía el emisor llega al receptor. Hay muchos obstáculos que hacen que la información no llegue, o llegue en forma parcial o que no se obtenga ninguna respuesta.

Estos obstáculos pueden presentarse tanto por parte de quien emite el mensaje como por parte de quien lo recibe o bien por el mismo medio de transmisión de la comunicación.

### 1 - Barreras que presenta el Emisor:

En muchas ocasiones y a pesar de ser el más interesado en que llegue el mensaje, es el emisor el culpable de que éste no cumpla su objetivo.

Los obstáculos que se presentan pueden ser:

#### - Por utilización inadecuada del lenguaje:

Toda comunicación, bien sea verbal o escrita, debe estar expresada en términos claros, al alcance de quien los oye o lee. No vale la pena correr el riesgo de perder una información por utilizar palabras o expresiones que no comprenden sino muy pocas personas.

#### - Por imprecisión de la información:

Cuando la comunicación es demasiado extensa, expresada en términos vagos, o por el contrario demasiado lacónica, puede perderse. Es importante, por lo tanto, ser exactos en la información que se emite porque en ocasiones, por tratar de ser muy específico, se deja de ser concreto.

#### - Por falta de interés del mensaje:

Toda información, para que cumpla el objetivo previsto, debe tener por sí misma cierto interés que impulse a la acción a quien la recibe. Es por eso que en una entidad la comunicación debe tener la finalidad de llenar una necesidad, bien sea de los funcionarios, de la entidad misma, o de los ciudadanos que acuden en busca de servicios.

### 2 - Barreras que interpone el Receptor:

No es raro que la comunicación se pierda cuando

no llega al receptor, porque éste, como todo ser humano, tiene limitaciones que le interfieren. Las más frecuentes son:

#### -Temor de pasar la información:

Este tipo de barrera se presenta cuando la información, que debe ser transmitida a través de varias personas, es retenida antes de que llegue a su objetivo final. Las razones para hacer lo pueden ser muy variadas, pero las más frecuentes son el temor de provocar una reacción difícil de manejar, o el de revelar la inhabilidad que tienen algunas personas para aceptar procedimientos nuevos o más complejos.

#### -La falta de interés por la información:

Cuando en una entidad se manifiesta un bajo nivel motivacional, las comunicaciones se pierden o se retienen. Esta actitud puede presentarse en un grupo aislado o en la generalidad del personal. Es por tanto indispensable que toda información lleve consigo una explicación y una motivación suficientes para satisfacer la necesidad de conocer las razones que justifican la comunicación.

### 3 - Barreras interpuestas por el Emisor y por el Receptor:

Estas barreras están conformadas principalmente por:

#### a) Las actitudes de los individuos:

Si se tiene una idea preconcebida de una persona, la información que surja de ella estará influida por ese concepto. Alguien que goza de mucho prestigio dentro de un grupo tendrá más

éxito como emisor, que alguien que no es aceptado.

b) La estructura jerárquica de la entidad:

En la comunicación formal el respaldo del nivel jerárquico es importante para que cumpla sus objetivos (puede suceder que las actitudes de un grupo de empleados, sus opiniones, dificultades o iniciativas, no lleguen al nivel superior porque los supervisores creen que esta información puede perjudicar su prestigio o reflejar su inhabilidad para la supervisión).

4 - Barreras que surgen de los medios de comunicación:

No todos los medios de comunicación son adecuados para transmitir determinado tipo de información. La escogencia del medio debe tener en cuenta no solamente a quienes va dirigido el mensaje, sino también su contenido y la urgencia con que se envía.

Una persona que atiende público tras una ventanilla y necesita dar las mismas instrucciones a numerosas personas, estará tan fatigada al cabo de un rato que esta información la dará mal o incompleta o con desgano, con el consiguiente desagrado por parte del público.

Esta situación podría corregirse al utilizar el medio adecuado de información, que en este caso sería una hoja de instrucción escrita que entregaría al público, con la cual economizaría tiempo y energía, y garantizaría una información uniforme y precisa para todas las personas.

## CONCLUSIONES:

En resumen, el objeto básico de todo proceso de información es obtener una respuesta del receptor, traducida en una acción o conducta.

Por lo tanto, este proceso de comunicación, para que sea efectivo, tiene que seguir tres etapas:

1 - Transmitir la información;

2 - Entender la información;

3 - Aceptar la información.

1- Dar información, especialmente escrita, supone planeación por parte del transmisor.

En la transmisión de un mensaje es preciso tener en cuenta los siguientes factores, que deben ser estudiados cuidadosamente:

a) La naturaleza propia de la comunicación;

b) El mejor medio que debe utilizarse;

c) Las personas que van a recibir la comunicación;

d) Los intereses y las necesidades de ellas;

e) Las posibles barreras que pueden impedir la efectividad de la comunicación.

En la comunicación verbal deben tenerse en cuenta los mismos factores anteriores, sin olvidar:

a) La precisión de los términos utilizados en la información;

b) La expresión y el tono que se utilizan para transmitir información, y

c) El interés y la convicción con que se da la información.

2 - La comprensión de la información depen-

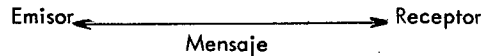
de:

- a) De la correcta planeación de la comunicación;
- b) De su correcta transmisión;
- c) De las características del Receptor.

Para saber cuál ha sido el grado de comprensión de un mensaje, es necesario tener indicadores del grado en que ha sido entendido. Esto se hace invirtiendo los papeles del receptor y del transmisor, o averiguando si la transmisión del mensaje se ha facilitado, o si se ha puesto atención al oírlo o leerlo. Por esta razón, la gente prefiere la comunicación oral.

En efecto, en una situación cara a cara es considerablemente más fácil determinar si quien recibe el mensaje lo ha comprendido. La comprensión de la información se obtiene solamente

si utilizamos el procedimiento natural de la comunicación de doble vía. Esto equivale a decir que ambos debemos ser transmisores y receptores. Solamente en la medida en que aceptemos este doble papel, es posible comunicarnos eficientemente y motivar a las personas.



- 3 - La aceptación de una comunicación debe manifestarse en una acción o conducta que depende, en un grado muy importante, de la comprensión de la información recibida. Una persona acepta con mayor facilidad una comunicación cuando el contenido de ella afecta sus intereses o le satisface sus propias necesidades.

\*

"Carta Administrativa"

responde

sus

consultas

Cuál es la situación legal de las personas vinculadas a entidades oficiales como "Supernumerarios" ?

Germán Benavidez

La Oficina Jurídica, unidad encargada de ceptuar en asuntos como el que aparece en la pregunta que nos formula Germán Benavidez, -



responde lo siguiente:

- 1 - Del análisis de las disposiciones contenidas en los Decretos Extraordinarios 2400, 3074 y 3135 de 1968, y en el Decreto Reglamentario 1848 de 1969, reguladores de los dos primeros de la administración del



personal civil que presta sus servicios en los empleos de la Rama Ejecutiva del Poder Público, y los dos últimos del régimen prestacional de los empleados públicos y trabajadores oficiales, se deduce que las personas vinculadas al servicio de la Administración Pública pueden encontrarse frente a ella o en calidad de empleados públicos, o de trabajadores oficiales o de meros auxiliares de la administración.

De conformidad con el Artículo 4o. del citado Decreto-Ley 2400, una persona adquiere la calidad de empleado público mediante el nombramiento para desempeñar un empleo establecido en la planta de personal de la entidad empleadora y con la toma de posesión del mismo. Esta calidad vincula al empleado con la entidad por una relación legal y reglamentaria.

Por su parte el artículo 5o. del mismo Decreto 2400 establece tres clases de nombramientos que tienen en común la capacidad de generar la calidad de empleados públicos para quienes son objeto de ellos, pero que se diferencian en cuanto a los procedimientos de vinculación al servicio y a los derechos y obligaciones recíprocos que se establecen entre la administración y el empleado. Tales nombramientos son:

a) ORDINARIOS:

Los que se hacen para ocupar los empleos señalados como de libre nombramiento y remoción y que son aquellos a que se refiere el inciso 2o. del artículo 3o. del Decreto-Ley 2400 de 1968;

b) EN PERIODO DE PRUEBA:

Para empleos de Carrera Administrativa,

o sea los que recaen en personas seleccionadas mediante el sistema del mérito, de acuerdo con los reglamentos de Carrera, y

c) PROVISIONALES:

También para empleos de Carrera, pero que recaen con carácter transitorio en personas no seleccionadas por el sistema del mérito.

Son éstos, pues, los únicos medios originales de vinculación a los empleos de la Administración Pública, entendiéndose por empleo cada una de las ocupaciones que conforman las plantas de personal de las entidades oficiales y que el Artículo 2o. del Decreto-Ley 2400 de 1968 define como un conjunto de funciones de carácter permanente, "señaladas por la Constitución, la ley, el reglamento o asignadas por autoridad competente que deben ser atendidas por una persona natural".

Es necesario señalar, por tanto, que en el estatuto general que regula la administración de personal civil que presta sus servicios en los empleos de la Rama Ejecutiva del Poder Público, no está contemplada la denominación de "Super numerario" como una de las formas de nombramiento para vincular personal al servicio de los organismos oficiales. En consecuencia, la utilización de esta forma sin que exista autorización legal especial, estaría reñida con las disposiciones del Decreto-Ley 2400 de 1968 que establecen las referidas clases de nombramientos para la provisión de los empleos:

- 2 - La calidad de trabajador oficial se adquiere mediante la celebración con una entidad oficial de un contrato laboral regido por las normas del Código Sustantivo del Trabajo que regulan la materia y que reúna los requisitos contemplados en el artículo 6o. del Decreto Reglamentario --

1848 de 1969. Vincula al trabajador con la entidad por una relación de carácter contractual laboral. Esta relación es la regla general en las Empresas Industriales o Comerciales del Estado y en las Sociedades de Economía Mixta, en tanto que la relación legal y reglamentaria es la excepción. Por el contrario, en los Ministerios, Departamentos Administrativos, Superintendencias y Establecimientos Públicos, la regla general es la relación legal con calidad de empleado público, al paso que excepcionalmente rige la relación contractual laboral, en calidad de trabajador oficial, excepción que se da cuando las personas se vinculan en dichas entidades a trabajos de construcción y sostenimiento de obras públicas, o a aquellas otras actividades que en los estatutos de los establecimientos públicos se señalan como susceptibles de ser desempeñados por personas vinculadas mediante contrato de trabajo. Esto es lo que se desprende del artículo 5o. del Decreto Ley 3135 de 1968.

3. - Las circunstancias en las cuales las personas adquieren la calidad de simples auxiliares de la administración están claramente determinadas en el inciso 3o. del Artículo 2o. del Decreto-Ley 2400 de 1968, que textualmente dice:

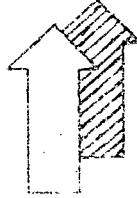
"Quienes presten al Estado servicios o

casuales, como los peritos; obligatorios, como los jurados de conciencia o de votación; temporales como los técnicos y obreros contratados por el tiempo de ejecución de un trabajo o una obra son meros auxiliares de la administración pública y no se consideran comprendidos en el servicio civil por no pertenecer a sus cuadros permanentes".

- 4 - En relación con la manifestación contenida en la consulta de que "... el nombramiento de "Supernumerarios" se hace indispensable por insuficiencia del personal de planta del Ministerio ...", se debe señalar que si las funciones que se atribuyen al mencionado personal son de carácter permanente, la entidad podría recurrir a la creación de los cargos necesarios con base en la facultad que la Constitución en su Artículo 120, numeral 2o, asigna al Presidente de la República, y en la disposición contenida en el inciso final del Artículo 2o. del Decreto Extraordinario 2400 de 1968 que dice:

"Para el ejercicio de funciones de carácter permanente se crearán los empleos correspondientes, y, en ningún caso, podrán celebrarse contratos de prestación de servicios para el desempeño de tales funciones".

Pero si las funciones son temporales, se podría utilizar el contrato administrativo de prestación de servicios como medio de vinculación de personal para su desempeño.



el programa BID-EIAP/DASC-ESAP informa

## POLITICA Y PLAN

Fueron presentados al señor Presidente de la República los proyectos "Políticas Generales del Gobierno Nacional para el Adiestramiento de los Empleados Públicos" y "Plan General de Adiestramiento en Técnicas Administrativas". Los documentos que fueron aprobados por el primer mandatario ya están siendo publicados. Los interesados en recibirlos pueden escribir para el Programa BID-EIAP/DASC-ESAP - Carrera 7a. No. 6-54, Piso 11, Oficina 1117-Bogotá, D.E. Las publicaciones les serán enviadas tan pronto se editen.

## CURSOS PARA JEFES DE ADIESTRAMIENTO E INSTRUCTORES:

Dentro de las actividades previstas para la ac

tual fase del Programa BID-EIAP/DASC-ESAP, se acordó la ejecución de un curso especialmente diseñado para el personal encargado del adiestramiento en las diferentes entidades públicas. Se buscará profundizar el conocimiento de las técnicas de administración del adiestramiento, con el fin de lograr un mayor impulso y efectividad en estas labores.

En la tercera fase del Programa se realizará, igualmente, un curso para profesionales donde se estudiarán específicamente las técnicas del adiestramiento. Dicho curso tendrá un alto efecto multiplicador, ya que los participantes serán luego los instructores o "adestradores" que se requieren para cumplir la inmensa actividad que conllevan las tareas de adiestramiento del Gobierno y particularmente el "Plan General de Adiestramiento".