

ESCUELA DE ADMINISTRACION PUBLICA  
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

## SUMARIO

### ARTICULOS:

WILFREDO BRASCHI. *Comunicación, relaciones humanas y relaciones públicas.*

MIRIAM A. MARQUEZ MONTERO. *Análisis de algunas de las variables que afectan la organización y administración de las escuelas privadas elementales en el distrito escolar de Guaynabo.*

ROGERIO F. PINTO. *Reformas administrativas en América Latina: motivaciones políticas y estrategias alternativas.*

MIGUEL A. RIVERA RIOS. *El administrador como factor determinante para lograr los objetivos.*

JUAN CARLOS ROSADO COTTO. *Fondos federales y la política pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.*

MIGUEL TORRES MARTINEZ. *Análisis del programa de carreras en el servicio público.*

### RESEÑA DE LIBROS:

WILLIAM A. NISKANEN, JR., *Bureaucracy and Representative Government, 1971.*

### SECCION INFORMATIVA:

INDICE de artículos publicados en la Revista de Administración Pública.

*Revista de*

**ADMINISTRACION**

*Pública*

REVISTA DE ADMINISTRACION PUBLICA

PUBLICADA SEMESTRALMENTE POR LA  
ESCUELA DE ADMINISTRACION PUBLICA  
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Profesor Homero Monsanto, Director de la Revista

Ileana Lacot Martfnez, Administradora

JUNTA EDITORA

Profesores:

Wilfredo Braschi  
Jorge Morales Yordán  
Raúl Rosario Esquilfn  
John Ward

Estudiantes:

Herminio Rodrfguez  
Juan Carlos Rosado

Suscripción : \$4.00 al año. Número Suelto: \$2.00. La correspondencia relacionada con la Revista deberá dirigirse a: Revista de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, Rfo Piedras, Puerto Rico, 00931.

La Escuela Graduada de Administración Pública y la Revista de Administración Pública no se responsabilizan por las opiniones emitidas en los artfculos, ni se identifican necesariamente con los juicios o apreciaciones de sus autores.

# *Revista de* **ADMINISTRACION** *Pública*

---

VOL. VI

MARZO, 1974

NUM. 2

---

## INDICE

	Página
Comunicación, relaciones humanas y relaciones públicas, por WILFREDO BRASCHI .....	1
Análisis de algunas de las variables que afectan la organización y administración de las escuelas privadas elementales en el distrito escolar de Guaynabo, por MIRIAM A. MARQUEZ MONTERO	39
Reformas administrativas en América Latina: motivaciones políticas y estrategias alternativas, por ROGERIO F. PINTO.....	65
El administrador como factor determinante para lograr los objetivos, por MIGUEL A. RIVERA RIOS .....	93
Fondos federales y la política pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, por JUAN CARLOS ROSADO COTTO .....	105
Análisis del Programa de Carreras en el Servicio Público, por MIGUEL TORRES MARTINEZ .....	141
Reseña de libros .....	171
Sección Informativa .....	177

© Revista de Administración  
Pública

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
DIVISION DE IMPRESOS  
(Printed in Puerto Rico)  
1975

## EL ADMINISTRADOR COMO FACTOR DETERMINANTE PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

por Miguel A. Rivera Rfos \*

Una de las características del homo sapiens es que se organiza. Las organizaciones son el instrumento creado por el hombre para llevar a cabo su función dinámica de convivencia y progreso.

La organización está hecha en función de las necesidades de aquéllos a quienes sirve, es decir, de unos objetivos cuyo logro redundará en beneficio de un conglomerado que la patrocina. El administrador--gerente, o ejecutivo, como también le llamamos-- es el elemento humano impulsador dentro de la organización.

Dentro de este contexto, el título de esta charla es una verdad evidente. La misma descansa sobre unos supuestos de que hay en un momento dado un conglomerado, una comunidad, o una sociedad; que ésta tiene unos objetivos determinados; y que tiene una organización orientada hacia la consecución de esos objetivos. Toca al administrador ser el ejecutante del instrumento que ha de lograr los objetivos. Si esto es una verdad tan obvia, ¿por qué ocuparnos de ella y por qué se escribe tanto sobre ella?

Una razón es que los supuestos de que hablamos distan mucho de ser aceptados unánimemente dentro de una comunidad específica. Los miembros de una comunidad determinada argumentan sobre los objetivos mismos que deben regir sus destinos y argumentan sobre las maneras de organizarse para lograr los objetivos. Según el sentir ecuménico postula que pueden haber varias maneras de alcanzar a Dios, los hombres

---

\* Profesor de la Escuela Graduada de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, Rfo Piedras. Este trabajo fue presentado en el Seminario Sobre Principios Gerenciales del Administrador de Gobierno, para el personal de dirección y supervisión del Departamento de Hacienda el 18 de octubre de 1972.

piensan en distintas maneras de organizarse y en distintas maneras de administrar las organizaciones que crean para lograr sus objetivos. Esto es particularmente así con respecto a las instituciones que el hombre crea para gobernarse.

En el gobierno hablamos del sistema administrativo como el conjunto de organizaciones que se crean para llevar a cabo los objetivos de ese gobierno. Es decir, el sistema administrativo existe primordialmente para rendir los servicios públicos y para ejercer los controles del estado o gobierno sobre personas y propiedad. A esos efectos, se crean agencias y se les prescriben los poderes que se crean necesarios. En cierta medida también, se les prescriben formas de ejercitar tales poderes. Para efectos de nuestra presentación, al ámbito que queda comprendido dentro de dichas agencias, le llamaremos sistema operacional.

Un problema grande consiste en que los hombres discuten, llegado el momento de decidirlo, cuáles deben ser esas agencias o sistemas operacionales, qué poderes deben tener, y cómo deben ejercitarlos. Esto nos advierte que el camino de la ortodoxia del proceso gerencial está plagado de bifurcaciones y de rutas alternas que han sido trazadas a través del tiempo por los estudiosos de esta disciplina y por sus practicantes. Consciente de esto, presentaré un esbozo del proceso gerencial en el que el administrador o gerente es el protagonista principal, que es pues, el factor determinante para lograr los objetivos. En la medida en que nos sea dable dentro del tiempo que tenemos disponible, entraremos en digresiones que nos permitan ver cómo las nociones tradicionales, por decirlo así, sufren cambios.

Recordemos que lo que sigue, pues, es un modelo en particular del proceso gerencial o administrativo, que puede ser más o menos completo, y más o menos adaptable a una situación específica.

### El Propósito

Gerencia o administración es un proceso de organización y de uso de recursos para lograr unos objetivos determinados. El término objetivo por ser de naturaleza genérica puede tener diferentes acepciones de ámbito o de nivel. El objetivo general de una agencia es maximizar la eficiencia de sus operaciones. Tanto las operaciones en sí como la administración de las mismas son medios hacia un fin, hacia el logro

de un objetivo. Por lo tanto, la eficiencia--un término tan discutido--cobra significado en función del objetivo o de los objetivos que deseamos alcanzar. Es decir, las operaciones son eficientes en la medida en que contribuyen al logro de los objetivos. Dentro de este contexto, la gerencia o administración es eficaz, o dicho de otro modo, es determinante, en función de la eficiencia de las operaciones.

Esta distinción es importante porque sin un punto de referencia de eficiencia, la planificación, la programación y los mecanismos gerenciales pueden resultar inútiles. Pueden ser mecanismos sofisticados pero si están desconectados de los objetivos específicos de la organización no aportarán nada o muy poco de lo que se espera de ellos. Tales mecanismos no pueden justificar su uso simplemente porque son teóricamente buenos, sino porque efectivamente hacen una aportación a los objetivos de la agencia. No se justificaría, por ejemplo, la instalación de una moderna computadora en una agencia en particular, bajo la premisa de que reúne las mejores características de todas las computadoras en el mercado. Con todo y eso, puede que no contribuya en nada a lograr los objetivos que se persiguen. Sólo se justifica si se demuestra que logra los propósitos deseados, mejor o más baratos que cualquier otra máquina disponible. Así, con las demás operaciones de la agencia.

Todas las actividades que realice una agencia deben estar orientadas por las encomiendas que reciba de los niveles superiores. Para poder llevar a cabo tales encomiendas, la agencia tiene que definir las en términos de sus propias operaciones, establecer unas metas y planear el trabajo para alcanzarlas. Hará bien en expresar sus planes en términos de cuánto se necesita de qué cosa, para producir cuánto, en qué fecha. Una versión bien sofisticada de este enfoque, aplicable a procesos de producción bien complejos, es la conocida como PERT (Program Evaluation Review Technique), que se utilizó originalmente por la marina de Estados Unidos en la construcción del submarino *Polaris*, y que se ha usado posteriormente en la producción de proyectiles teledirigidos. El rol del gerente o administrador en este proceso es el de organizar y supervisar el trabajo y entregar el producto final. Debe conservar los recursos y producir el máximo, con un mínimo de pérdida de tiempo. La evaluación del producto final debe basarse en términos de los requisitos contenidos en la encomienda dada por los niveles superiores. Esto determina si el gerente o administrador

cumplió su función determinante en la consecución de los objetivos.

### El Administrador

El administrador es la persona que logra que las cosas se hagan mediante el esfuerzo de otras gentes. En una agencia los administradores son los directores o subdirectores, (jefes o subjefes), y supervisores, cuya misión es lograr que se obtengan resultados deseados mediante los esfuerzos de conjunto de sus subalternos.

Las funciones del administrador en todo nivel pueden catalogarse como planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar. En el ejercicio de estas funciones el administrador deberá hacerse preguntas como las siguientes:

1. ¿Qué es lo que se espera lograr? Esta pregunta tiene que ver con el planeamiento de los objetivos y con la definición de las metas específicas a alcanzarse por la organización. En este punto es preciso determinar cuestiones relacionadas con el volumen de trabajo que se desea lograr.

2. ¿Cómo dividir el trabajo? Esta pregunta se refiere a la mejor utilización del recurso humano, lo cual conlleva la asignación de responsabilidad con la consecuente autoridad en cada caso.

3. ¿Cómo hacer el trabajo? Esta pregunta tiene que ver con las técnicas y los métodos a usarse en la ejecución de las tareas asignadas. Incluye los métodos y procedimientos y las normas que han de regir las operaciones de la organización.

4. ¿Quién ha de hacer el trabajo? Esta pregunta va dirigida a determinar el personal que específicamente ha de realizar determinadas tareas. Considera las cualidades y habilidades de los subalternos individualmente en cuanto a sus respectivas potencialidades de aportación a la ejecución del programa total de la agencia. Envuelve consideraciones individuales en cuanto a preparación, clasificación, y asignación y uso del personal.

5. ¿Con qué hacer el trabajo? Esta pregunta trata de las facilidades, el material y los fondos necesarios y disponibles para llevar a cabo el programa de la agencia.

6. ¿Cuándo hacer el trabajo? Esta pregunta se refiere a la ubicación adecuada de las tareas asignadas dentro del tiempo estipulado para todas las tareas afines que formen parte de una tarea mayor. Incluye el establecimiento de prioridades para la



realización de los diversos elementos o partes de la tarea.

7. ¿Qué niveles de calidad debe lograr el trabajo? Esta pregunta conlleva la necesidad de establecer normas en cuanto a la calidad de la ejecución y a los resultados finales, para luego comparar esos resultados finales con el objetivo que se había trazado. Envuelve una evaluación de los resultados para determinar su grado de coincidencia con las metas fijadas, con los horarios y tiempo de ejecución fijados, y la aportación relativa de cada tarea al "performance" (rendimiento) o logros generales de la agencia.

Formulándose estas preguntas y consiguiendo sus contestaciones, estará el administrador ejecutando las funciones que le corresponden. Este proceso establece claramente la diferencia entre los esfuerzos que corresponden a los administradores y los que corresponden a sus subalternos. Los subalternos transforman algo en alguna otra cosa por medio de uno o más procedimientos de trabajo. Usan sus herramientas, utilizan materiales, mueven objetos, limpian, bregan con récords, mecanografía, llenan formularios, operan máquinas, etc., todo ello como parte de una acción coordinada dirigida a lograr o producir algo más que la materia prima, o a lograr un estado diferente a la situación original.

El administrador a su vez, se preocupa de los por qué y los por cuántos que gobiernan las actividades de los subalternos, y de lograr resultados deseados, según planeado de antemano. Su tarea es conseguir que la ejecución de los procedimientos de trabajo produzca nuevos valores o nuevas situaciones que se ajusten a los fines deseados. Estos fines deseados son los objetivos o las metas específicas. Puede haber unas metas u objetivos dentro de otros y en este caso la función que corresponde es la de integrar la consecución de unos objetivos dentro de los otros.

El logro de unos objetivos dentro de otros requiere integrar las operaciones individuales. Para ello, el administrador debe tener una idea clara del producto final que se desea. Con base en esto debe organizar las operaciones de modo que la aportación de cada operación individual se coordine para alcanzar todas juntas los resultados deseados. De manera, que el administrador estará bregando con las operaciones o más bien con las interrelaciones entre éstas, mientras que los subalternos producen o bregan con los componentes de aquéllas.

Bregar con operaciones requiere estar familiarizado con

los procedimientos individuales y sus potencialidades y tener una visión razonablemente clara del objetivo de todas las operaciones.

El administrador debe estar capacitado para concebir o visualizar estas operaciones globalmente y también como un conjunto de partes relacionadas entre sí, todo dentro de su contextura técnica y sustantiva. (O sea, ser capaz de ver como ve un motor un mecánico y no un observador cualquiera. O como ve un relojero la maquinaria de un reloj.) Igualmente importante es su criterio para determinar qué pasos habrán de servir mejor al objetivo que persigue con la actividad.

Para que ese juicio sea bueno, el administrador ha de percibir, comprender y conciliar muchos factores que influyen sobre la eficacia de sus operaciones. No basta que despliegue competencia profesional en el manejo de los aspectos técnico y sustantivo. También ha de poseer y aplicar otras habilidades, tanto con respecto al personal por cuyo medio se efectúan las operaciones, como en lo tocante a las influencias externas a que está sujeta la organización. La sincronización del trabajo el desarrollo del entusiasmo, el asesoramiento de subalternos, el mantenimiento de la disciplina, el mejoramiento de relaciones con la comunidad, y una multitud de otras acciones y requisitos que envuelven relaciones humanas, tanto individuales como de grupo, son inherentes a la función del gerente. En suma, el liderato es parte integrante de la función gerencial.

### Una orientación

La acción administrativa emana del deseo o la necesidad de hacer cambios en una situación dada para adaptarla a algún nuevo propósito. La ejecución de las operaciones y de los procedimientos persigue este fin. Tales ejecuciones, no obstante, estarán normalmente condicionadas en alguna medida por la personalidad del administrador, y dependiendo de sus puntos de vista y de su conocimiento más o menos cabal de sus funciones. Es decir, puede haber variedad de enfoque entre un administrador y otro en cuanto a forma, manera, o énfasis en el descargue de la función administrativa.

Precisemos dos enfoques, bien diferentes uno del otro, quizás rayano en la exageración, para ilustrar este punto. A uno lo llamaremos el enfoque estático o mecanicista. Al otro, lo llamaremos el enfoque dinámico. El administrador

imbuído del enfoque estático, partirá de un patrón ideal y toda su actuación irá dirigida a aplicar unos principios, técnicas y procedimientos que constituyen ese patrón ideal. Es un enfoque de relación lineal entre el patrón o modelo y el objetivo. Esto presume que la aplicación de tales principios, técnicas y procedimientos--para usar una frase del ambiente--"por el libro", invariablemente logrará los mejores resultados o habrá de producir la solución más apropiada al problema de que se trate. Los principios, las técnicas y los procedimientos tienen preeminencia. Si se siguen, todo debe salir bien.

El enfoque dinámico, por otra parte, descansa en la premisa de que el producto final o la meta u objetivo que se desea alcanzar es la consideración primordial al diseñar una organización, al desarrollar procedimientos, al dirigir operaciones. La acción administrativa está subordinada a la naturaleza del objetivo, más bien que orientada por patrones ideales, que pueden o no ser adecuados para el caso. Presupone, además, que cada problema o situación tiene algunos elementos que son únicos y que cada uno, por lo tanto, debe ser considerado dentro de su propia naturaleza, o marco de referencia. Este marco de referencia está cambiando continuamente bajo el impacto de la acción del administrador. Se descarta la infalibilidad de un patrón o modelo ideal para resolver problemas que provienen de o pertenecen a una realidad que no concuerda con los lineamientos o el contorno de tal patrón o modelo. Podemos establecer una analogía del primer y segundo enfoque con la concepción artística y los planes de un arquitecto de una parte, y los planes de construcción del ingeniero constructor de la otra. El primero produce una obra basada en conceptos estáticos y abstractos de perfección, simetría, belleza. El segundo reconoce la utilidad de la obra del primero, pero estará dispuesto a amoldarla a la situación real que encuentre sobre el terreno.

El enfoque estático o mecanicista luce muy bien en papel y todos los detalles aparecen nítidamente coordinados. Puede agradar a nuestros sentidos, pero puede que no ayude gran cosa a resolver el problema, o a alcanzar los objetivos. El enfoque dinámico, por otro lado, puede que resulte asimétrico, que se aparte del modelo ideal, pero puede ayudar a resolver el problema de la mejor manera humanamente posible. Es obvio que resulta más difícil percibir y organizar el trabajo en una situación dinámica, es decir, donde la realidad no concuerda con un patrón ideal previamente concebido. Fallar en percibir

una situación dinámica puede resultar frustrante para quien conoce y practica el proceso gerencial siguiendo líneas abstractas e ideales. La interdependencia operacional y la interacción de los factores, interfieren con las normas con que se está familiarizado.

Dirigir una operación requiere una actitud realista hacia el problema con que se está bregando, hacia los recursos que se tienen disponibles y hacia los procedimientos que ofrezcan mayores posibilidades de alcanzar las metas. No se debe actuar sin una evaluación realista de la situación y no se debe tampoco tratar de aplicar medidas por el simple hecho de que fueron buenas al aplicarse en otro sitio. Una actitud realista hacia la situación que se tiene a mano normalmente nos llevará a implantar o seguir los lineamientos del enfoque dinámico. Veámos éste un poco más de cerca.

### El Enfoque Dinámico

Según se ha dicho que el todo es meramente la suma total de las partes, se ha argumentado también con alguna frecuencia, que la administración general de una agencia es meramente la suma de las actividades específicas que ésta comprende. Si escrutamos la función gerencial encontraremos, no obstante, que la misma refleja tanto la suma total de las partes, como las relaciones entre esas partes. Una característica inherente a la función administrativa es la interdependencia de todas las actividades comprendidas en el logro de un objetivo. Las diferentes actividades de la agencia están estrechamente entrelazadas y relacionadas entre sí. La ejecución de una actividad influye en o recibe la influencia de otras actividades. La función gerencial o administrativa, pues, debe cuidar que los esfuerzos para lograr los objetivos de una actividad determinada no obren en perjuicio de la consecución de los objetivos de otra actividad dentro de la agencia. En el proceso administrativo, las actividades específicas deben conciliarse en un solo sistema, en un todo operacional y el funcionamiento de las actividades específicas debe estar determinado por las necesidades del todo, o sea, del sistema. Esta disposición o subordinar los objetivos individuales de las actividades al sistema, es una característica del enfoque dinámico.

Por ejemplo, reunir el motor más potente, la carrocería más durable y las llantas más resistentes en el diseño de un

vehículo motriz, no necesariamente resultará en el mejor automóvil para el ciudadano de la ciudad. Puede resultar muy costoso, en precio y en mantenimiento, muy pesado para las calles de la ciudad y muy trotón en su marcha. El diseñador, por lo tanto, ha de concebir las condiciones que debe reunir el automóvil para que sea aceptable y útil (los objetivos) para el hombre de la ciudad, y adaptar o modificar los componentes, relacionándolos funcionalmente para que el producto final cumpla con los objetivos, en este caso, de aceptación y utilidad. El automóvil, no es meramente la suma de unas partes. Es un sistema en que las partes son concebidas y moldeadas para que funcionen armoniosamente entre sí. Es un sistema dinámico.

Puede pensarse en el sistema administrativo o gerencial global, como la integración de los sistemas operacionales específicos de cada nivel jerárquico. Distintos niveles de gerencia o administración, corresponden a diversos niveles de objetivos. Cada nivel sucesivo envuelve una integración de los varios objetivos de los niveles inferiores.

Si en una organización bien dirigida nos fijamos en los documentos que pasan por las mesas de trabajo de los gerentes de los diferentes niveles de la organización, nos percataremos que a medida que se sube a niveles superiores, el contenido de estos papeles tiende a cubrir áreas más amplias y situaciones de más complejidad. Mientras los papeles del capataz de taller tratan de órdenes de trabajo para una tarea específica, los del ejecutivo encargado de mantenimiento tratan de los récords de producción de los talleres bajo su dirección. Si los récords detallados de trabajo fueran a parar al escritorio del ejecutivo encargado de mantenimiento y él tuviera que tomar acción sobre ellos, se encontraría sobrecargado de detalles; algunas personas lo acusarían de una pobre delegación de autoridad o de intervenir con asuntos que sería mejor dejar a sus subalternos.

El ejecutivo encargado de mantenimiento debe orientar sus actuaciones gerenciales hacia los resultados finales de las actividades de sus subalternos. Debe trabajar con las operaciones, no con los componentes de éstas. Los datos básicos con que ha de bregar son las síntesis de los datos sobre las actividades de niveles subalternos suyos. Esto significa que él manipula los resultados finales de varios sistemas operacionales más pequeños, fundiéndolos en un solo sistema operacional más amplio y más complejo, adaptado para lograr unos objetivos.

Este proceso de integrar los sistemas operacionales de determinado nivel como componentes de la formación del sistema operacional del nivel inmediatamente superior, es esencial para las operaciones grandes. Si el administrador no define los datos básicos, apropiados para la integración en un nivel dado, obstaculiza la operación y hace su labor innecesariamente onerosa. Es cuando brega con la minucia de los subalternos, como decimos.

El sistema dinámico encierra a su vez otra noción muy importante, la de la organización autosuficiente. Es la noción puesta en práctica con tanto éxito en el Departamento de la Defensa por Roberto S. MacNamara. Un puntal de este sistema en las fuerzas armadas, por ejemplo, es lo que se conoce como sistema de armamentos (weapons system). Un sistema de armamentos es un instrumento de combate completo con total potencia de uso estratégico o táctico. Un buen ejemplo es un submarino nuclear Polaris, con todo su equipo de funcionamiento, con todos los recursos necesarios para operar ese equipo y con todas las facilidades y servicios auxiliares para que el mismo pueda operar como una unidad individual con potencia de ataque en su medio de operación. El sistema dinámico global en este caso consiste en la concentración bajo el mando del jefe de estado mayor, de un sistema de armamentos específicos en una sola fuerza de ataque.

El sistema dinámico también puede concebirse con un enfoque funcional de las operaciones. El enfoque funcional refleja los elementos comunes de las operaciones de los diversos niveles y unidades de cualquier organización, por ejemplo, mantenimiento, personal, presupuesto, planificación, etc. El sistema dinámico de una organización lo constituiría la integración de los sistemas operacionales específicos con las correspondientes funciones comunes que hemos señalado.

Así pues, podemos concebir cualquier organización como un sistema dinámico global en que se encuentran integrados los medios y maneras de llevar a cabo la suma total de las misiones u objetivos que se les asignen. La jerarquía de los sistemas dinámicos varía desde la del sistema global de una organización en sí, hasta los sistemas dinámicos de las distintas unidades que la componen.

Los sistemas dinámicos de los distintos niveles difieren en tamaño, en importancia y en tipo de actividad; pero su naturaleza esencial es la misma. Sus administradores manipulan

los sistemas dinámicos de los niveles inmediatamente por debajo de ellos, en un esfuerzo por amoldar sus operaciones en un sistema integral adaptado para lograr los objetivos que se les asignen. La labor administrativa consiste en integrar los sistemas dinámicos de los niveles inferiores, en un sistema dinámico más amplio.

El modelo de la función gerencial esbozado puede que no sea el más sencillo imaginable, pero también creo que estaremos de acuerdo en que podemos complicarlo sustancialmente. No debe cabernos duda de que en la medida en que lo hagamos, la participación del administrador como factor determinante de la consecuencia de los objetivos irá en aumento. Puede que no empece cuán complicado el proceso administrativo, la participación del administrador sea como un continuum infinito, imposible de precisar cuando es determinante un 100%. Pero pueden servirnos de consuelo en esta necesaria y noble función de administrar, las palabras de John M. Clark, profesor emeritus de la Universidad de Columbia: "Si hacemos lo mejor que podamos y si la suerte no está en contra nuestra, podemos tener la esperanza, no de resolver nuestros problemas, pero sí de evolucionar con ellos".