

# LA FORMACION DE TECNICOS EN MATERIA DE ORGANIZACION PARA LA ADMINISTRACION PUBLICA Y SU INFLUENCIA EN LA INSTRUCCION DE ALTOS FUNCIONARIOS

(Comunicación al Tema II)

*SUMARIO: Necesidad de una preparación complementaria.—Posibilidades existentes para una preparación.—Directrices de un sistema de preparación.—Detalles sobre el curso de orientación.—Influencia en el perfeccionamiento de los altos funcionarios.*

Casi todos los Ministerios de los Países Bajos tienen su propia oficina organizadora, la cual dispone de expertos en materia de Organización, tanto general como particular, pudiendo en último término acudir a los técnicos de la Oficina Interdepartamental de Organización de la Administración Pública.

Generalmente, estas oficinas pertenecen a una Secretaría General, y su importancia es tal, que todas las investigaciones realizadas, así como los trabajos publicados, lo fueron bajo su dirección, incluso aquellos que se referían exclusivamente a una rama ministerial.

En 1954 el Gobierno consideró responsable de la organización de los servicios públicos a los funcionarios jefes de los mismos, los cuales, como es de suponer, deberían estar suficientemente capacitados para su dirección en orden a la consecución de la mayor efectividad posible. Para lograrlo pueden solicitar la asistencia de peritos en materia de Organización.

El Gobierno ha establecido un Comité asesor, a cuyo frente debería estar una persona de la mayor competencia en este orden de cosas.

## NECESIDAD DE UNA PREPARACIÓN COMPLEMENTARIA.

La decisión del Gobierno comprende tres puntos:

- a) Los funcionarios jefes tienen que estar preparados para poder dirigir, reformar o montar su propia Organización, con la asistencia de expertos o sin ella.
- b) La extensión del número de técnicos en Organización.
- c) Una moderna preparación de los funcionarios debe abarcar las siguientes materias:
  - 1.º Desarrollo de las ideas y métodos en el campo de la Organización.
  - 2.º Las ideas anteriormente mencionadas.

3.º La reforma de sus métodos de trabajo. (Paso de la «Oneman-survey» al «group approach», y finalmente a la «Training approach».)

4.º Las exigencias nacidas de la transferencia de conocimientos como objetivo principal de su función.

#### POSIBILIDADES EXISTENTES PARA UNA PREPARACIÓN.

Los expertos en materia de Organización que sin duda alguna pertenecen al cuadro superior de los funcionarios, son en su mayor parte reclutados por la Administración central y por las empresas particulares entre los universitarios graduados. En los Países Bajos no existe una Universidad especial o un Organismo oficial dedicado a la preparación de técnicos en Organización, pero últimamente los particulares están tratando de crear un Centro que venga a satisfacer esta necesidad.

Esta preparación duraría como mínimo tres años, y si este período resultara insuficiente podría ampliarse a tenor de las necesidades que tuviera la Administración Pública. El Gobierno selecciona las personas que han de hacer estos cursos, con preferencia en sus propios Cuerpos, y a ser posible con una educación y experiencia distintas.

Un número pequeño de oficinas privadas asesoras de la organización industrial, que trabajan también para la Administración Pública, se están dedicando a preparar técnicos para los Ferrocarriles nacionales, así como para otras empresas de gran envergadura, mientras que sectores más reducidos del campo profesional tienen a su disposición cursos de perfeccionamiento muy bien organizados.

#### DIRECTRICES DE UN SISTEMA DE PREPARACIÓN.

En estrecha colaboración con los directores de las oficinas privadas de Organización, el asesor oficial en materia de Organización fijó sucesivamente:

- a) Los tipos de especialistas en Organización y materias afines, necesitados por la Administración, además de los expertos generales.
- b) Las tareas que se van a encomendar a cada uno de ellos.
- c) Los conocimientos necesarios y la habilidad y experiencia requeridas.

Sobre esta base se ha puesto en marcha un programa de preparación de técnicos en Organización general. Este programa se divide en tres partes:

A. Principios y métodos de la organización interna (técnica administrativa, dirección del personal, técnica de la discusión y aplicación de las estadísticas).

B. Un número determinado de temas de Economía Política, de Eco-

nomía de los Negocios, de Psicología y Sociología de los Negocios, así como de Estadística. Solamente se deberán enseñar en los cursos los conocimientos generales indispensables para ser un buen técnico en organización.

C. Ciertas asignaturas esenciales, como la que estudia la Administración Pública en sus diversos aspectos, ya en conexión con otros organismos interdepartamentales, ya considerada aisladamente.

Las materias señaladas en el apartado A se enseñan en dos etapas: en un curso de orientación de diecisiete días y en un curso complementario de veintiséis días. Estos cursos son dados bajo la dirección del Jefe del Comité Asesor en materia de Organización, por las Oficinas asesoras particulares, por su preparación y experiencia en el campo de la economía privada, siendo previamente adaptadas a las necesidades específicas de la Administración Pública.

Los primeros cursos que se dieran serían seguidos únicamente por funcionarios públicos, pero con posterioridad podría pensarse en la posibilidad de admitir a personas ajenas al Servicio Público.

Las asignaturas propedéuticas del apartado B vienen a completar la preparación adquirida en la primera etapa. El trabajo consistirá en la lectura de una serie de libros señalados fuera de las horas de clase. Finalmente, durante quince días se organizarán discusiones sobre problemas de actualidad, en las que los cursillistas aplicarán los conocimientos aprendidos.

Los alumnos tienen, por sus empleos o por su formación, una idea que no siempre es la misma de lo que es en definitiva la Administración Pública. A ello se debe que la necesidad de una preparación complementaria sea distinta en ellos, por lo que se pensó para salvar estos desniveles en realizar trabajos sobre alguno de los temas menos conocidos del curso. Los conocimientos sobre las asignaturas del apartado C se profundizarán durante seis días, siguiendo el método empleado con las asignaturas del epígrafe B.

Cualquiera que sea el sistema que se elija para la preparación de técnicos en Organización, empezará necesariamente con un cursillo de orientación sobre los principios y técnicas de la Organización. El candidato, siempre bajo la dirección de sus profesores, se ocupará durante uno o dos años en pequeños trabajos y tratará de aprender en ese período las asignaturas comprendidas en los epígrafes B y C.

Una vez que ha demostrado el alumno su capacidad, puede completar su formación con un cursillo sobre Organización interna.

Los asistentes especializados y colaboradores completarán el curso de orientación y el de práctica con cursillos especiales.

## DETALLES SOBRE EL CURSO DE ORIENTACIÓN.

El cursillo de orientación mencionado anteriormente sobre los principios y métodos de la organización interna, está dividido en:

1. Una introducción basada en los principios generales comunes a todos los deberes de los funcionarios jefes de la Administración Pública.
2. La estructura de la organización, concepciones y principios fundamentales a tener en cuenta en toda construcción lógica de una organización.
3. Procedimiento y métodos analíticos y uso de normas en el trabajo de los funcionarios.
4. Preparación del trabajo, planificación y control del perfeccionamiento, especialmente en el campo de la Administración Pública.
5. Problemas de localización e instalación de las oficinas.
6. Puntos principales de la técnica contable, máquinas calculadoras y otras aplicaciones.
7. Principios inspiradores del trato con el personal (remuneración de los trabajos).
8. Conferencias y charlas dirigidas.
9. Información completa y eficiente.
10. Procedimiento estadístico de trabajo.
11. Aplicación de las materias enseñadas en los epígrafes 1-10.

Aunque los conocimientos y la experiencia de los participantes en los cursos son muy distintos, su formación intelectual y cultural es aproximadamente la misma.

A pesar de tener edades distintas, los cursillistas poseen normalmente una experiencia considerable en un campo o en otro, por lo que la enseñanza es sustituida siempre que es posible por charlas o coloquios entre los mismos. Con esta finalidad se limita el número de alumnos por curso a doce.

El acudir a la resolución de casos prácticos, así como suscitar discusiones durante las clases, tiene por finalidad capacitar a los futuros expertos en materia de Organización, los cuales llegarán a ser jefes de este servicio en las Entidades o Ministerios donde trabajen.

## INFLUENCIA EN EL PERFECCIONAMIENTO DE LOS ALTOS FUNCIONARIOS.

Al desarrollo reciente de la organización del Gobierno del Estado holandés pertenece el programa de simplificación elaborado con arreglo a principios desconocidos, gracias al cual los técnicos en organización enseñan a pequeños grupos de inspectores a criticar y mejorar la organización de sus propios departamentos. Los superiores jerárquicos de los inspectores desean tener como mínimo el mismo nivel que éstos tienen en materia de

Organización, lo cual determina que los encargados de desarrollar el programa del curso tengan la oportunidad de enseñar estas mismas materias a los altos funcionarios.

Algunos Ministerios han expresado el deseo de tener a su servicio un número reducido de altos funcionarios muy bien preparados en estas materias, para poder dirigir el servicio de Organización dentro del mismo. De igual forma se procurará adiestrar a un número mayor de funcionarios de categoría inferior para que trabajen a las órdenes de los mismos.

Los funcionarios que han trabajado como jefes del servicio de Organización volverán al cabo de unos años a desempeñar los puestos más modestos que como funcionarios no especializados tenían, con lo cual se conseguirá, gracias a esta «job-rotation», una formación más perfecta de los mismos.

El interés cada día mayor que se concede a la planificación hace que miremos con optimismo la importancia que en los años futuros se atribuirá a estos cursillos.

J. SMIT (\*)

Consejero del Gobierno holandés.

---

(\*) Con la colaboración de G. J. HENNEPHOF, Director del Instituto de Investigaciones en materia de organización, y de P. VERBUC, miembro directivo de la Raadgevend Efficiency Burea.

