

EL CENTRO DE FORMACION Y PERFECCIONAMIENTO DE FUNCIONARIOS

Por ANDRES DE LA OLIVA DE CASTRO

Ponencia presentada por don ANDRÉS DE LA OLIVA DE CASTRO, director del Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, al Coloquio Internacional sobre Formación de Funcionarios (Alicala de Henares, del 9 al 14 de mayo de 1960).

0. Este informe ha de tomar como punto de partida el desarrollado por mi maestro, el Profesor Jordana de Pozas. El Profesor Jordana dibujó un cuadro magistral, panorámico, de la función pública española, en lo que a su personal se refiere, bajo la vigencia del Estatuto de 1918. A modo de continuación de ese informe, y arrancando, pues, de donde el Profesor Jordana quedó, vamos a exponer cuanto se refiere al Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios.

1. La creación del Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios tiene una justificación y fundamento legal: la Ley de Régimen Jurídico de la Administración del Estado, de 1957. Esta Ley representa un hito en el proceso en marcha para el mejoramiento o reforma de la Administración pública española. Y en su artículo 13, párrafo 8, establece que corresponde a la Presidencia del Gobierno cuidar de la selección, formación y perfeccionamiento de los funcionarios civiles del Estado y, en general, de todo lo relativo a su régimen jurídico.

2. La enunciación de este precepto legal sirve para centrar el informe en tres conceptos clave: selección, formación, perfeccionamiento de funcionarios. M. Milhaud aludía en su interesante informe a la importancia que tiene la delimitación de los conceptos en el lenguaje administrativo y, en general, en la terminología científica. Por ello intentaremos delimitar el sentido de esas tres palabras. Por otra parte, ese interés en precisar el significado de los términos comenzó a ser objeto de un vocabulario que publicaba aquel folleto, «El progreso en la Administración pública», que recordará Mr. Schilling, puesto que se editaba bajo los auspicios del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas hasta hace un par de años.

2.1. Entendemos por selección de funcionarios el sistema idóneo para reclutar el personal necesario para la realización de los vastos y complejos fines asumidos por la Administración pública. La selección se concreta en unas pruebas adecuadas que valoren la formación exigida

da para el desempeño de las diversas funciones de la Administración. Y con esto hacemos tránsito al otro concepto en juego: la formación.

2.2. Identificamos el concepto de formación con el de capacitación previa o simultánea al ingreso en la función pública. Su finalidad es la preparación de los futuros funcionarios o bien completar la de aquellos que acaban de ser seleccionados como tales con carácter provisional o definitivo.

Pero es indiscutible que cualquier tipo de formación profesional, si tiene un momento en el que adquiere un contenido básico o sustancial, no queda terminado, ni en ese momento ni en ningún otro posterior. La formación es siempre susceptible de un mayor o mejor contenido: es siempre «perfectible».

2.3. Así enlazamos con el tercer concepto que pretendemos concretar: el de perfeccionamiento. Por perfeccionamiento entendemos todo proceso de estudios teóricos o prácticos realizado por funcionarios que desempeñan ya, desde hace más o menos tiempo, un puesto en la Administración pública.

Su fin genérico consiste en lograr una puesta a punto de la formación inicial, exigida como previa al ingreso en la función pública: en conseguir una mejor aptitud para las misiones que los funcionarios vienen desempeñando, o una capacitación para tareas distintas a las actuales, de mayor dificultad o responsabilidad. Quiere decirse que mostramos nuestra conformidad con lo expuesto en su informe por Mr. Nottage, puesto que el perfeccionamiento viene a hacer de la formación un «proceso continuo».

Entendido así el concepto de perfeccionamiento no necesita gran argumentación para ser justificado. El perfeccionamiento de la formación profesional para la función pública es absolutamente necesario. Lo ha sido siempre—a mayor perfeccionamiento de la capacitación del funcionario, mayor eficacia de la Administración pública—y lo es aún más hoy: por momentos aumenta la necesidad de perfeccionar el personal administrativo, a consecuencia de la complejidad e incremento de la actividad de la Administración pública.

3. Precisados esos tres conceptos—selección, formación y perfeccionamiento—, estamos en condiciones de contestar a una serie de preguntas:

— ¿Qué es el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios?

- ¿Cómo nació el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios?
- ¿Qué actividades ha desarrollado hasta el presente?
- ¿Qué actividades se piensa que desarrolle en el futuro?
- ¿Cuáles son sus programas?
- ¿Cuál es su metodología?

4. Qué es el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios.

Es el órgano a quien se encomienda por la Presidencia del Gobierno realizar las tareas de selección, formación y perfeccionamiento de los funcionarios civiles del Estado, de acuerdo con la competencia que a tal respecto atribuye a la Presidencia la Ley de Régimen Jurídico de la Administración del Estado.

Un órgano para estos fines venía siendo reclamado en España por voces autorizadas. En 1950 decía el Profesor Royo Villanova que sería «muy útil la constitución de un Organismo en la Presidencia del Gobierno, encargado de estudiar todas las cuestiones de personal, con miras uniformes e inspiradas en el interés general del Estado. De esta forma podría aplicarse una acertada política en la formación y selección de los funcionarios. En vez de acciones aisladas habría una labor de conjunto y adecuada». Y cuando en intentos aislados se organizaron cursos de perfeccionamiento en Administración pública, se afirmaba que «ha de privar en estas materias la orientación decidida hacia lo que podría llegar a ser el núcleo de una verdadera Escuela de Administración pública» (cfr. *Revista de Administración pública*, 1954, número 15, páginas 321 y siguientes).

5. Cómo nació el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios.

5.1. De un modo poco frecuente en nuestra Administración pública; con extrema modestia y sencillez de medios legales, materiales y personales. Pero siguiendo el proceso biológico, normal, según el cual las cosas que quieren llegar a ser grandes deben tener comienzos pequeños.

5.2. Por referirnos sólo a los medios personales, cuando nació el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, en septiembre de 1958, no contaba quien les habla, y no contó durante bastantes meses, sino con una secretaria y un colaborador como todo elemento personal. Y hasta hace muy poco no pasaban de media doce-

na los funcionarios que componían su plantilla de personal administrativo.

5.3. Con igual sobriedad hemos venido resolviendo el problema de los instructores o Profesores, mediante especialistas que no constituyen un cuadro permanente, sino llamados en cada caso según las necesidades de los cursos programados (cfr., en igual sentido, Garrido Falla, *Actas del X Congreso Internacional de Ciencias Administrativas*; Madrid, 1957, página 623).

6. Qué actividades ha desarrollado hasta ahora el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios.

6.1. De las tres tareas que la Ley de Régimen Jurídico de la Administración del Estado le asigna —es decir, selección, formación, perfeccionamiento—, hemos empezado por la última. Había muchas razones para proceder así.

6.1.1. Una primera razón, que en cierto modo resume todas, es esa necesaria prudencia, a la que tan elocuentemente se refirió M. Bourdeau de Fontenay.

6.1.2. Y, por prudencia, convenía lograr experiencia. En efecto, un fallo bastante frecuente entre nosotros, latinos, es el de no saber «organizar nuestra experiencia». Y creo poder afirmar que hoy contamos en el Centro con una magnífica experiencia que nos ha llegado por tres distintas fuentes:

a) Una podríamos representarla en esa breve, pero clara y elocuente historia de la formación de los funcionarios españoles, contenida en el extraordinario informe del Profesor Jordana de Pozas.

b) Otra fuente de experiencia ha sido y seguirán siendo los viajes de estudios y *stages* de funcionarios españoles en instituciones de la Administración pública de Europa y América. Para ello hemos contado con la ayuda efficacísima de la I. C. A. La totalidad de esos funcionarios *stagiaires* desempeñan puestos de relieve en nuestra Administración y muchos se van incorporando a los trabajos del Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios.

c) Pero, sin duda alguna, la tercera fuente de experiencias ha sido la de mayor valor. Me refiero a los 93 cursos celebrados por el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, a los que hasta el día de hoy han asistido 1.362 funcionarios. Este punto merece un poco de detenimiento. Merece que, reflexionando en voz alta, hagamos un poco de balance o resumen sobre:

- Qué materias han sido objeto de los cursos celebrados y por qué
- Quiénes y de qué modo han asistido a los cursos y por qué.

7. Materias objeto de los cursos celebrados.

7.1. Durante estos dos años escasos, en el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios se han desarrollado cursos sobre materias que, casi sin excepción, reunían estas dos características:

1.^a No ser de carácter exclusivamente jurídico.

2.^a Relacionarse con la actuación práctica de los funcionarios en la Administración pública.

7.2. ¿Por qué esta orientación? No por desconocimiento o desprecio del trascendental papel que el Derecho tiene en la Administración pública y de su inmenso valor formativo, sino como reacción contra algunos excesos y como intento de llenar una laguna en la formación de nuestros funcionarios, y porque la formación jurídica de un gran número de nuestros funcionarios la proporciona la Universidad. Pero no sería exacto deducir de esto la precipitada conclusión de que se abandona o descuida el aspecto jurídico, elemento indispensable para el desempeño de la función pública.

7.2.1. No hemos de extendernos en este punto, que llevaría a un tema del que ya hemos tratado en otra ocasión: el tema del contenido óptimo de la formación de los funcionarios. Parece mejor citar unas autorizadas palabras, las de un gran jurista, Catedrático de Derecho administrativo: el actual Rector de la Universidad de Madrid, don Segismundo Royo Villanova: «Los funcionarios necesitan, además de una cultura general, unos conocimientos técnicos especiales»; «la formación de los funcionarios no debe ser sólo jurídica»; hay que lamentar que el Estado no haya tomado con interés «la tarea de crear no ya juristas, sino administradores, en el sentido estricto del vocablo»; «la formación jurídica es necesaria para los funcionarios públicos, pero no es suficiente, al menos para los de categoría superior. No es bastante conocer las leyes para administrar bien. Muchas veces las leyes y disposiciones administrativas no establecen cuándo y cómo se ha de obrar...; en estos casos solamente los que conozcan a fondo los problemas políticos, económicos y administrativos planteados podrán ofrecer una solución acertada».

He aquí el papel de las que podrían llamarse técnicas específicas de actuación dentro de la Administración pública: he ahí el campo sobre

el que se han orientado las actividades del Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios hasta ahora.

Porque, como clarívidentemente ha expuesto el Profesor Jordana —y nos place acudir de nuevo a su autorizada voz: cfr. *Discurso de apertura de curso 1957-58 en la Universidad de Madrid*, página 43— «la verdadera acción reformadora encarna en los métodos seguidos por los órganos de la Administración». «En este inmenso y sugestivo campo que ha de ser cultivado con arreglo a las modernas técnicas de la organización científica del trabajo, de la psicología social, de las relaciones públicas y humanas, de la mecanización, de la evaluación de tareas y de rendimiento, etc., es donde se encierran las más brillantes posibilidades y ventajas de la Reforma Administrativa.» En ese campo, repetimos, ha sido precisamente donde ha iniciado su actuación el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, y por ello ha desarrollado cursos o ciclos sobre relaciones humanas y públicas, dirección y mando en la Administración pública, programación, organización y métodos, simplificación de impresos, estadística aplicada a la Administración, determinación y clasificación de puestos de trabajo, etcétera.

8. Quénes y de qué modo han asistido a los cursos:

8.1. Los cursos han sido hasta ahora de carácter voluntario y a ellos han asistido grupos de funcionarios de todos los niveles, comprendidos entre Subdirector general y auxiliares administrativos; desde Licenciados y Doctores en Derecho (más del 50 por 100), Ingenieros y Arquitectos, Militares y Economistas, hasta personal sin titulación universitaria, como taquimecanógrafos.

8.2. ¿Por qué este libre acceso a los cursos y por qué esa variedad en la procedencia, niveles y titulación profesional de los participantes? Sencillamente, porque era necesario ir creando un ambiente adecuado, un clima propicio a las tareas formativas en el seno de la Administración pública; porque era necesario también conocer—como lo conocemos hoy—, a lo vivo, en la realidad de unos contactos humanos, la forma de pensar y reaccionar de nuestros funcionarios, sus problemas reales en el trabajo; y en suma, sus auténticas necesidades de formación y perfeccionamiento.

8.3. Si la planificación exige como etapa previa, indispensable, un profundo conocimiento de las materias que van a ser objeto de los planes y programas, no era razonable establecer un sistema *a priori* y rígido. Por el contrario, con estos 93 cursos a lo largo de casi dos años

se ha realizado una auténtica encuesta; se ha conseguido una información valiosísima que permite ir desarrollando, sin brusquedades, con flexibilidad y por sus pasos, el sistema adecuado para la formación de los funcionarios españoles. Sistema propio, que, sin inventar nada de lo que ya está inventado, recoja cuanto de valioso para nuestra mentalidad, para nuestra Administración, existe en los sistemas ajenos y nunca olvide lo que ya existe razonablemente enraizado entre nosotros.

8.4. Los cursos han tenido un número limitado de participantes, nunca superior a 20. Hemos tenido cursos de composición homogénea (participantes pertenecientes a una sola unidad administrativa o a un solo Ministerio) y cursos de composición heterogénea (participantes pertenecientes a diferentes unidades administrativas o Departamentos). Y es curioso señalar que, en general, cuando existe una base común de actividades entre los componentes de un grupo, por ejemplo, Jefe de Negociado, suelen preferir que el grupo lo formen funcionarios que no pertenezcan al mismo Ministerio, pues el intercambio de ideas resulta más fructífero.

9. Método seguido en los cursos celebrados.

9.1. Nota común a todos los cursos ha sido seguir el método de coloquio, fomentando la activa participación de los asistentes. Los participantes intervienen para solicitar aclaraciones, formular sugerencias y exponer sus puntos de vista.

9.2. Al final de cada curso los participantes son invitados a contestar, de forma anónima, un cuestionario, en el que, entre otras, se les formulan preguntas como éstas:

- ¿Cree que las ideas expuestas pueden ser de alguna utilidad?
- ¿Preferiría que los asistentes fueran del mismo Ministerio?
- ¿Le han parecido los resúmenes entregados suficientemente claros?
- ¿Qué tema le ha parecido más interesante?
- ¿Sobre qué tema cree que se ha insistido demasiado?
- ¿Sobre qué tema cree que se ha pasado demasiado de prisa?
- ¿En qué aspecto o sector de la Administración cree más urgente aplicar estas enseñanzas?
- ¿Cree que alguna de las ideas expuestas podrá aplicarlas en su propia situación en la Administración?
- ¿Con facilidad? ¿Con dificultad?
- ¿Cree que existe algún defecto con respecto a la duración?

- ¿Con respecto al horario?
- ¿Con respecto al local?
- ¿Cree que sería interesante alguna reunión periódica de los que han participado en este curso?

9.3. Las respuestas a los cuestionarios han permitido hacer una valoración de la utilidad de los cursos. Esta valoración ha sido incluso matemática en algunos casos, cuando el cuestionario contenía preguntas a las que era necesario contestar con respuestas incluidas alternativamente en el formulario. Ejemplo de este tipo: «¿Cree usted que los conocimientos adquiridos en este curso los podrá aplicar en el cargo que ocupa actualmente?» Respuestas: «Nada», «Poco», «Bastante», «Mucho». Tipo de respuestas fáciles de puntuar para obtener unos índices de valoración.

9.4. También, en otros casos, cuando el grupo de funcionarios no es bien conocido, se hace una encuesta previa antes de comenzar el curso, que permite situar los temas o materias en el nivel y grado que interesa a los participantes.

9.5. Los cursos celebrados y el método seguido han dado como resultado la consecución de varios objetivos. Señalo dos, que estimo importantes:

a) Proporcionan a los funcionarios participantes una oportunidad ordenada, dirigida, sosegada, de exponer sus puntos de vista; iniciar un movimiento de reflexión de los propios funcionarios sobre sus problemas, fuera del único marco hasta ahora corriente: el de conversación puramente privada entre ellos o el de las tertulias de café, generalmente en tono de lamento o crítica destructiva. Hoy, en cambio, el Centro tiene planteado por los propios funcionarios un problema que conforta y alienta: el de organizar cursos o reuniones de continuidad que piden insistentemente los mismos participantes; problema que podremos resolver mejor, en muchos casos, en la sede de Alcalá, por medio de reuniones de un día o dos, en régimen de internado, que, además, permitan intensificar los contactos humanos entre los funcionarios que convivan en la residencia del Centro.

Vale la pena aquí un punto y aparte que subraye el sentido del hecho de contar este Centro con una residencia.

Como ha dicho el Profesor Ruiz del Castillo, «si queremos funcionarios formados íntegramente y no sólo informados en el orden intelectual, hay que explorar las condiciones de conducta y hay que depurar-

los en la convivencia que deparan los Centros de formación», y para ello—añade— es necesario complemento «el régimen de internado que permite y propicia la convivencia de todas las horas y facilita la inmersión en un ambiente poblado por las cuestiones, las inquietudes y el estímulo de la función».

b) Otro objetivo muy logrado ha sido la creación de un clima o ambiente propicio a las labores de mejora de la Administración pública. Si fuera ya del impulso oficial de la Administración pública ha surgido una institución como el I. T. R. A. P., esto demuestra que el anhelo de perfeccionamiento ha calado hondo en grupos importantes de funcionarios públicos españoles. Es éste un hecho que hemos de ver con gran satisfacción.

10. Otras actividades realizadas hasta hoy por el Centro se refieren a la investigación y documentación sobre los sistemas de ingreso, planes de estudio, organización, estructura y funciones de los Institutos y Escuelas de Administración del extranjero. Se posee ya una buena documentación sobre esta materia; se han publicado libros (así, el *Manual de la Ley de Procedimiento administrativo*; una monografía sobre el Civil Service británico) y se tienen en preparación otros, entre los que destacan el *Manual de O. y M.* En estas actividades, y los mismos en las relativas a cursos, el Centro se ha servido de la colaboración del Gabinete de Estudios para la Reforma Administrativa, de la Secretaría General Técnica de la Presidencia del Gobierno.

11. Futuras actividades del Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios.

Hasta aquí un resumen de lo realizado. Veamos ahora un esbozo del futuro. Esbozo sólo, ya que el planteamiento definitivo vendrá señalado por lo que establezca el nuevo Estatuto de Funcionarios. El Centro continuará las actividades de perfeccionamiento; pero pronto han de empezar las de selección y formación complementaria al ingreso.

11.1. *Selección.*—Una Orden de la Presidencia del Gobierno de 9 de abril último representa el inicio de las labores de selección y formación. Se trata de cubrir 56 plazas vacantes en los Cuerpos generales de varios Ministerios entre titulados universitarios. La convocatoria presenta algunas innovaciones dignas de subrayar:

a) Parece iniciarse así la ruptura de esa «descentralización excesiva» de nuestro sistema de oposiciones, defecto justamente acusado por Royo Villanova: «Hay demasiados Cuerpos de funcionarios, y cada uno

de ellos tiene un sistema de selección propio, organizado con plena independencia de los demás Cuerpos. Las oposiciones son, pues, múltiples, y los programas diferentes, aunque tengan muchas materias comunes. Una unificación produciría grandes ventajas para el Estado, y aun para los mismos aspirantes. La Administración vería ampliado su campo de selección, porque sería mayor el número de individuos que habrían de realizar las mismas pruebas de aptitud. Se evitaría, además, esa masa trashumante de opositores, multitud de opositores, multitud errante que va de una a otra oposición, desfigurando, deformando su personalidad».

b) El Centro participará en las pruebas de selección, ya que el Tribunal examinador de los candidatos estará presidido por el Director del Centro o persona en quien delegue.

c) Las pruebas de selección consistirán en tres ejercicios, todos ellos eliminatorios:

El primer ejercicio es una prueba de idiomas, en la que habrá de traducirse directamente, por escrito y con auxilio de diccionarios, un texto francés o inglés, a elección del candidato. Es ésta una de las innovaciones. Se ha considerado que un conocimiento mínimo de idiomas es elemento imprescindible, en las circunstancias actuales, para la formación de este tipo de funcionarios. No se trata de una prueba meramente accesoría, y de ahí que no pueda considerarse casual el que figure en primer lugar. Quiere darse a entender que el conocimiento de idiomas, además de su indudable importancia para el desempeño de la función pública, tiene un valor aún mayor como índice de nivel cultural.

El segundo ejercicio consistirá en desarrollar por escrito, durante un período máximo de cuatro horas, dos temas sacados a la suerte entre una lista preparada por el Tribunal entre materias generales relacionadas con el temario del tercer ejercicio. Finalidad de esta prueba es valorar la capacidad de síntesis, la claridad de exposición y la profundidad de conocimientos de los candidatos al enfrentarse con temas amplios que permiten un enfoque personal de ideas generales, que son «las verdaderamente formativas, las claves a que hay que referir toda cultura» (Ruiz del Castillo).

El tercer ejercicio consistirá en contestar oralmente, durante el período máximo de una hora, a seis temas sacados a la suerte. Aquí hay también algunas particularidades que rompen con el contenido tradicional de los programas de estas oposiciones. En efecto, en el

programa se incluyen materias que hasta ahora no eran objeto normal de los cuestionarios para las oposiciones de Cuerpos técnico-administrativos; así, la historia política y social, la historia universal contemporánea, la política y la estructura económicas. Pero la más notable innovación de este tercer ejercicio radica en la posibilidad de entablar un breve diálogo entre el Tribunal y el opositor, con una duración máxima de quince minutos, sobre alguno de los temas que hayan correspondido en suerte. Quieren paliarse así los inconvenientes del sistema de «comprimidos mentales a base de recitaciones cronometradas y en serie» (Ruiz del Castillo), uno de los males típicos de la oposición.

11.2. *Formación.*—Según la citada Orden de 9 de abril último, los opositores aprobados recibirán el nombramiento de interinos hasta que finalice el periodo de formación que establece la convocatoria y, entre tanto, percibirán los correspondientes haberes presupuestarios. El establecimiento de ese periodo de formación está justificado por «el buen resultado que suelen dar los cursos y *stages* seguidos por candidatos de cultura general acreditada» (Jordana de Pozas).

El periodo de formación comprenderá la asistencia a cursos en el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios y la realización de prácticas en el Departamento para el que se haya recibido nombramiento interino. El periodo de formación tendrá una duración no superior a seis meses. «Esa formación especial de los funcionarios, no previa, sino inmediatamente subsiguiente a su ingreso en la Administración, es cada día más frecuente y eficaz» (Jordana de Pozas).

Las materias de los cursos serán de carácter general y especial, celebrándose, conforme a un plan racional, sesiones prácticas para desarrollar la capacidad analítica y reflexiva sobre fenómenos y problemas administrativos y promover en los futuros funcionarios un sentido de eficacia y rendimiento. «Nada puede aventajar a la formación en Escuelas profesionales que se propongan cultivar el espíritu del aspirante, a la vez que lo familiarizan con los métodos adecuados, tanto en el mundo de la Administración como en el de los negocios» (Ruiz del Castillo).

Los cursos generales versarán sobre problemas económicos, sociales y administrativos, y muy especialmente sobre las siguientes materias: Planificación administrativa; Teoría de la organización; Administración de personal; Técnica de mando; Teoría de la comunicación en la Administración; Procedimiento administrativo; Mejora de métodos y

costos administrativos. Es decir, «toda la organización de los cursos ha de estar presidida por ideas claramente pragmáticas», dándose especial relieve a la «enseñanza de las técnicas puramente administrativas y de productividad» (cfr. Garrido Falla, *Actas*, cit., página 626).

Los cursos especiales para cada Cuerpo y categoría serán organizados por el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, de acuerdo con los Ministerios interesados, así como las prácticas en las dependencias de los mismos.

11.3. *Perfeccionamiento*.—Una modalidad importante de la actividad de perfeccionamiento, distinta a las realizadas hasta ahora, va a comenzar precisamente en este mes de mayo. El Decreto de 8 de octubre de 1959 reguló la selección, formación, derechos y deberes de los funcionarios «diplomados» del Ministerio de la Gobernación. Con la creación de esta especialidad de funcionarios, se pretende seleccionar a aquellos que han de desarrollar funciones directivas dentro del Ministerio de la Gobernación, en puestos reservados a funcionarios de carreras tales puestos son principalmente las jefaturas de Sección, las Secretarías Generales de los Gobiernos Civiles y la Inspección de Servicios.

a) Para obtener la condición de diplomado es preciso superar con éxito un curso especial en el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios; los asistentes al curso no pueden ser más de veinte. Convocado ya el primer curso, se realizaron las pruebas de selección, que fueron juzgadas por un Tribunal presidido por el Subsecretario del Departamento. Los asistentes fueron seleccionados con arreglo a tres factores elementales: los méritos alegados por los interesados, la calidad de los servicios prestados y la actuación en las pruebas selectivas desarrolladas ante el Tribunal. Aunque se tienen en cuenta los servicios prestados, se abandona el rutinario sistema de valorar exclusivamente los años de servicio con un rígido principio de antigüedad; antes al contrario, se tienen en cuenta los servicios efectivamente prestados y la competencia mostrada al frente de los puestos desempeñados.

Entre las pruebas de la selección inicial merece destacarse la entrevista del candidato con el Tribunal. Este sistema constituye una innovación en nuestra Administración. Su puesta en práctica ofrecía las dificultades de todas las primicias y el conocido escepticismo frente a tales pruebas. El resultado ha sido excelente, pues ha constituido una comprobación experimental de la utilidad de este método en el proce-

dimiento de selección; la entrevista permitió conocer cualidades y características personales de los candidatos que, si las pruebas se hubieran limitado a los ejercicios memorísticos y técnicos de carácter tradicional, habrían podido pasar desapercibidas para el Tribunal.

De este modo se seleccionó el grupo de participantes. Todos ellos Licenciados en Derecho y con amplia experiencia en la Administración durante un período de trece a treinta y cinco años.

b) Características del curso. Las materias que serán objeto de este primer curso de diplomados del Ministerio de la Gobernación son, en síntesis, de carácter jurídico, económico, político-social, de ciencia y técnica de la Administración, y otras especiales relacionadas con las funciones específicas que desarrollan los funcionarios del Ministerio de la Gobernación (cfr. en igual sentido, respecto de las materias que deben ser objeto de perfeccionamiento para el ejercicio de la función pública directiva, Garrido Falla, *Actas*, cit., páginas 619 y siguientes). Las materias jurídicas están representadas por el análisis de las últimas manifestaciones del Derecho administrativo español y, muy particularmente, en lo relativo a la acción y servicios del propio Ministerio de la Gobernación.

A pesar de la tecnificación del mando, o quizá por ello mismo es necesario que el funcionario dirigente posea una amplia visión general de carácter político y social que le permita adaptarse con flexibilidad a las circunstancias y poseer una aguda penetración de los complejos fenómenos sociales y administrativos. Por ello se incluyó en el programa la consideración de problemas políticos, sociales y culturales.

La creciente tecnificación utilizada primeramente en la industria para los procesos mecánicos se ha extendido a la gestión organizativa, estando ya ampliamente admitida en nuestros días la necesidad de adquirir una especial formación en este campo por parte de los funcionarios directivos.

La conveniencia de mantener en todos los funcionarios una alta moral de trabajo, así como una adecuada utilización del personal y la buena gestión de los servicios, son objetivos que requieren algo más que la sola aplicación de disposiciones reglamentarias. Es preciso estar al corriente de los avances de la psicología social que han adquirido ya validez científica y conocer su proyección en las relaciones humanas y en toda la acción directiva.

Por la propia índole del curso, la organización y servicios del Mi-

nisterio de la Gobernación merecen una atención especial. Pero así como para los demás aspectos jurídicos se acude a Profesores o altos funcionarios, que se encargan de dirigir las conferencias-coloquio, para estas materias ha parecido más oportuno que sean los propios funcionarios participantes en el curso quienes actúen de ponentes, distribuyéndose un tema cada uno de una relación propuesta por la Dirección del Centro. Se pretende con ello aprovechar la larga experiencia de los participantes y conseguir un intenso cambio de impresiones entre ellos sobre problemas que viven muy agudamente en su trabajo.

Un aspecto que completa la visión general del curso es la inclusión de un ciclo de sesiones dedicadas a la intervención de los altos Jefes del Ministerio, Directores generales y Secretarios técnicos. Ello se debe a que se considera esencial el espíritu de colaboración entre todos los componentes de los cuadros directivos y los funcionarios que van a formar parte de ellos en mayor o menor grado. Esta colaboración es más intensa cuando se comprenden los objetivos de la dirección superior y cuando se logra una plena identificación con los mismos, y de aquí la conveniencia del diálogo abierto entre el Jefe superior y el subordinado. Por otro lado, administrar y dirigir es un arte, que si exige determinados conocimientos y técnicas, se perfecciona mediante el contraste de pareceres y la meditación de la experimental opinión de quienes tienen larga práctica en la alta dirección.

El programa comprende asimismo la visita a Centros u Organismos públicos o privados de interés. Se ha procurado incluir en este capítulo, dentro de lo posible, instalaciones industriales, militares, planes de desarrollo agrícola, etc., para conocer, sobre el terreno, diversas aplicaciones de los principios de organización, planificación, dirección y control.

En el curso se empleará con frecuencia el sistema de casos, que constituye un excelente medio para adiestrar la mentalidad administrativa. Con los casos se pretende no sólo la aplicación práctica de previos conocimientos teóricos, sino también el desarrollo de la capacidad analítica y reflexiva, agudizando la penetración en la complejidad de los fenómenos y de los puntos de vista que pueden presentarse en un solo problema.

De acuerdo con lo establecido en el Derecho regulador de la categoría de diplomados, al finalizar el curso cada uno de los participantes presentará una Memoria, que será elemento básico de juicio para la calificación definitiva por el Tribunal. En principio, los participantes

podrán elegir libremente alguno de los temas de una relación que facilitará la Dirección del Centro, sin perjuicio de proponer a ésta algún estudio diferente. La Memoria debe procurar mostrar sentido práctico, espíritu crítico, objetividad, carácter constructivo y capacidad de síntesis. Por la Dirección del Centro se facilitarán unas normas generales, a las que deberán ajustarse todas las Memorias.

