

# OFICINAS DE ORGANIZACION Y METODOS EN FRANCIA

El autor de esta crónica ha estudiado las oficinas de O. y M. en Francia, con la colaboración de M. Gaudriault, Jefe del Servicio Central de O. y M.; de M. Teppé y M. Lagarde, Jefes de las Oficinas de O. y M. de los Ministerios de la Construcción y Obras Públicas.

## I. Origen y desarrollo

La primera Oficina de Organización y Métodos de un organismo público la creó la *Société Nationale de Chemin de Fer* (S. M. C. F.), en 1941, a la terminación de un contrato que los ferrocarriles franceses habían firmado con un Gabinete de Consejeros de Organización y a fin de dar continuidad al esfuerzo de organización ya emprendido.

A partir de entonces y poco a poco, se han ido creando Oficinas de Organización y Métodos en diferentes Ministerios, Organismos Autónomos y Empresas Públicas. Alguna de ellas, como las del Ministerio de P. T. T. o la de la Prefectura de la Policía, tienen ya un gran prestigio y una experiencia de más de quince años. Otras, como las del Ministerio de Obras Públicas, son más recientes, pero en todo caso puede decirse que las Oficinas de Organización y Métodos han arraigado definitivamente en la Administración francesa. En 1954 existían en París ocho Oficinas de Organización, en 1957 ya había 17 y en la actualidad existen 24. Además, algunos municipios han creado sus propias Oficinas de Organización y Métodos, y en las Prefecturas suele haber un funcionario especializado en estos problemas, aunque no se ocupe de ellos en su jornada completa.

En 1954, al crearse el Comisariado Francés de la Productividad, el Comisario General, M. Ardant, gran especialista de la reforma administrativa, consideró necesario crear un servicio que se ocupase del incremento de la productividad administrativa y que unificara, coordinara y aprovechara los esfuerzos hasta entonces aislados de las diferentes Oficinas de Organización. Dicho Servicio tenía además por misión la formación de futuros especialistas en Organización y Métodos y la divulgación de sus técnicas entre funcionarios de todo tipo.

## II. Organización actual. Servicio Central de Organización y Métodos

Al refundirse en el año 1959 el Comisariado de la Productividad con el Comisariado de la Planificación, el Servicio de Organización y Métodos ha pasado a depender de la Dirección General del Presupuesto y, por lo tanto, del Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos.

El Servicio Central no tiene ninguna autoridad sobre las diferentes Oficinas de Organización de los diferentes Organismos, y su papel es de formación, estudio, difusión y propaganda de las técnicas de Organización. Su labor se desarrolla principalmente a través de los siguientes campos:

A) FORMACIÓN.—En su labor de formación, el Servicio desarrolla diversas actividades:

1.ª Formación de especialistas de Organización y Métodos para la Administración pública. Los fracasos que la Administración francesa tuvo cuando recurrió a los especialistas del sector privado han hecho necesario que cree sus propios organizadores. En esta labor colaboran con su experiencia también los especialistas del sector privado, pero su peso principal recae sobre los especialistas con los que ya cuenta de forma permanente la Administración pública francesa.

En realidad, los cursos los organiza el Instituto de Estudios Superiores de Técnicas de Organización, dependiente del Ministerio de Educación Nacional; pero en su organización colabora de forma decisiva el Servicio Central, cuyo Jefe es Director de Estudios de la Sección de Administración Pública del Instituto.

Los futuros organizadores siguen en primer lugar un curso común a los sectores público y privado de tres meses de duración. Posteriormente, en una segunda fase de dos meses y medio, se procede a la especialización en las técnicas de organización de la Administración pública. La formación del futuro especialista se completa con una estancia práctica de cuatro meses en una de las Oficinas de Organización y Métodos ya existentes.

El curso tiene un carácter intensivo, con siete horas diarias de clase. grupos reducidos de quince a veinte alumnos y una participación muy activa de éstos para habituarlos a la resolución de problemas concretos.

2.ª *Ciclos de información para funcionarios directivos.* Estos ciclos se desarrollan separadamente para el personal civil y militar. A este último se le dan cursos en la Escuela Superior Militar. El ciclo tiene un mes de duración y un horario intensivo de siete horas por jornada de trabajo. Las clases se dan a grupos de veinte alumnos y se complementan con visitas y ejercicios prácticos.

Cada año suelen organizarse cuatro o cinco ciclos de información. Hasta el momento actual han seguido estos cursos más de seiscientos funcionarios de los más diversos Ministerios.

3.ª *Formación de Instructoras de mecanografía.*—Las Instructoras son preparadas en un ciclo breve de ocho días de duración, en el que se preparan monitoras capaces de vigilar los trabajos en las centrales mecanográficas. Este ciclo ha tenido un éxito sensacional. No hay que olvidar que probablemente la falta de dominio de las técnicas más elementales de mecanografía y taquigrafía por parte del personal auxiliar es una de las causas fundamentales de la falta de

productividad de la Administración. Normalmente la productividad del personal auxiliar de la Administración es muy inferior al de las empresas privadas.

4.ª *Colaboración en la formación de la Escuela Nacional de Administración.*—A partir del año 1959, los alumnos de la Escuela Nacional de Administración reciben una especialización en Organización y Métodos, la cual les es dada por medio de los colaboradores del Servicio Central.

B) **ESTUDIOS.**—El Servicio Central realiza dos tipos de estudios:

1.º *Estudio concreto y práctico de los problemas planteados a un Organismo.*—En los casos en que un Organismo carece de Oficina de Organización, o ésta es insuficiente, el Ministro o Director general pueden encargar al Servicio Central la realización de los estudios oportunos. El Servicio realiza estos estudios por medio de los especialistas de su plantilla fija, aunque a veces llame en su ayuda a los colaboradores que tiene en las Oficinas de Organización y Métodos de los diferentes Ministerios o en Gabinetes privados de Consejeros de Organización.

2.º *Estudios de carácter general.*—El Servicio Central realiza también estudios que puedan tener un interés general para diferentes Ministerios u Organismos, o se encarga de divulgar los estudios realizados por otras Oficinas de Organización y Métodos que tengan también un interés general que sobrepase el Organismo para el que fué realizado.

Por ejemplo, la Oficina de Organización y Métodos del Ministerio de P. T. T., efectuó un estudio de un sistema de gestión de personal, muy completo, que comprende desde la fijación de política de personal hasta la forma de realizar y pagar las nóminas. Este complejo y completo estudio, en cuya elaboración se invirtieron casi dos años, fué luego puesto en práctica, tardándose otros ocho años en aplicarlo completamente.

Dado el interés general de dicho estudio, éste ha sido divulgado por el Servicio Central, y actualmente se procura adaptarlo a los diferentes Ministerios, previas las convenientes modificaciones.

Otros estudios de carácter general se refieren a la creación de centrales mecanográficas y edición de un manual de mecanografía, utilización de conjuntos electrónicos, utilización de máquinas de contabilidad, estudio de un sistema de contabilización de los costes de los servicios públicos, etc.

C) **ACCIONES CONCRETAS.**—Para divulgar el sistema de racionalización del trabajo, el Servicio Central efectúa breves estudios propagandísticos en Organismos que carecen de Gabinete de Organización, proponiendo las reformas más urgentes de las que se pueden obtener resultados más espectaculares. Estas actividades de propaganda e introducción suelen consolidarse fácilmente, casi siempre, con la creación de forma definitiva de Oficinas de Organización y Métodos en los Organismos visitados.

Además del Servicio Central existen numerosas Oficinas de Organización y Métodos no sólo en los Ministerios, sino también en la Prefectura del Sena y Prefectura de Policía. Son precisamente estas dos Oficinas, dos de las más prestigiadas y más antiguas.

En algunos casos la acción de Organización y Métodos se generaliza tanto que no existe una sola Oficina encargada de la Organización y Métodos, sino numerosos funcionarios especialistas que en sus diversos sectores realizan labores de racionalización del trabajo administrativo. Tal es el caso del Ministerio de P. T. T., donde la acción de organización y racionalización es tan importante que se ha generalizado de una manera extraordinaria, y todos los altos funcionarios de este Ministerio son verdaderos especialistas de organización.

**MANUEL CONTRERAS MADRAZO.**