

- Guiar el tema por medio de preguntas.
- Interpretar el pensamiento del grupo.
- Obtención de conclusiones prácticas.

### Conclusión

Como conclusión presenta el autor un caso práctico, desarrollado en un cuadro o plan de exposición. Finalmente subraya dos normas imprescindibles para la eficacia de la dirección de las reuniones, normas que nunca deben ser olvidadas y que son:

— Es menester el incremento de la investigación; experimentación de todos los problemas que desembocan en el de la eficacia directiva.

- Conviene incorporar a nuestra conducta cuanto provisional o definitivamente se nos ha facilitado por la experimentación y la ciencia en este aspecto concreto del arte y de la técnica de una reunión eficaz.

## REFORMA DE LA ADMINISTRACION DEPARTAMENTAL EN FRANCIA

353.2.047(44)

Resumen de un trabajo de ROBERT DE CAUMONT que, con el título «La réforme de l'administration départementale» se publica en el número 57 de la revista *Promotions*, correspondiente al segundo trimestre de 1961.

### 1. Introducción

La estructura actual de la administración departamental resulta más de un equilibrio de fuerzas divergentes que de una concepción racional.

Sus dos inconvenientes mayores son:

- la complejidad y dispersión de tareas, y
- condiciones no satisfactorias para la misión de dirección y coordinación que incumben al prefecto.

Dos posturas opuestas, irreductibles, se defienden:

- los técnicos, invocando el principio de especialización, preconizan el traspaso de tareas y personal correspondiente de la Prefectura a cada servicio técnico, y

- los administrativistas, que, alegando la incompetencia de los técnicos en materia administrativa y la necesidad de que el prefecto imponga su autoridad, postulan la «reintegración» a la Prefectura de todas las tareas administrativas.

Se trata de conseguir una organización racional que excluya, en lo posible, el doble empleo, las correspondencias inútiles y los gérmenes de rivalidad entre servicios, y proporcione unidad de inspiración de la acción administrativa, y medios técnicos y materiales precisos.

A estas tres exigencias se corresponden tres clases de servicios:

- operativos, cada uno encargado de su sector de la Administración;

- de estado mayor, cuyo papel es lograr de la autoridad coordinadora una mejor eficacia en su acción;
- logísticos, que «alimentan» de medios a los anteriores.

La estructura actual presenta las siguientes características:

- La coordinación en la Prefectura es a menudo asegurada por la yuxtaposición de dos servicios operativos en un mismo sector.
- Los servicios de estado mayor son muy reducidos.
- Los servicios comunes son prácticamente inexistentes.

## 2. Ensayo de reorganización

Para adecuar las estructuras departamentales al esquema anteriormente descrito deben tomarse tres clases de medidas:

- restablecer la unidad de los servicios;
- dar al prefecto los medios para asegurar la unidad de inspiración;
- crear una red de servicios comunes, bajo la autoridad del prefecto.

### a) RESTABLECER LA UNIDAD DE SERVICIOS

Esta debe perseguirse en tres direcciones concurrentes:

#### *Supresión del doble empleo*

Actualmente, los servicios económicos y sociales de las Prefecturas se limitan a controlar y a copiar los documentos emanados de los servicios exteriores. Situación ésta debida a la imposibilidad de asegurar el control efectivo del prefecto sobre la actividad de las direcciones departamenta-

les. La proliferación de servicios, la multiplicación de enlaces verticales directos y el particularismo de los servicios centrales han llegado a tal punto que el cuerpo prefectural ha creído necesario defender una estructura periclitada que le aparecía como la misma garantía de respeto a su misión de impulso y de coordinación.

Mas tratándose, no de unas transferencias de competencias localizadas, sino de una verdadera integración de los servicios en el cuadro de una reforma coherente y global, guiada por la preocupación de restablecer la unidad de la Administración, no cabe oponer ninguna objeción seria.

#### *Reagrupación de servicios*

En diversos sectores de la Administración departamental se asiste, desde comienzos de siglo, a una considerable proliferación de servicios, en nombre de la especialización; tal situación, acusada en los sectores agrícolas y sociales, presenta dos graves inconvenientes:

- ausencia de una política común en sectores conexos;
- proliferación de los cuadros superiores y del conjunto del personal.

La posible solución sería reagrupar los servicios que dependen de un mismo Ministerio, bajo la autoridad de un director que, según el criterio dominante, saldría bien de un cuadro de técnicos, bien de uno de administradores.

Los servicios administrativos de antiguas direcciones se fusionarían, colocándolos bajo la autoridad de un «Jefe de servicios administrativos».

#### *Unificación del personal*

Es preciso no confundir los conceptos de tecnicidad y especialización.

Hay gran número de agentes cuya pretendida especialización se basa únicamente en una larga práctica de determinada categoría de asuntos, en detrimento de su apertura de espíritu y de su cultura administrativa general.

Parece deseable crear en cada categoría de la función pública un cuadro interministerial de servicios exteriores, seleccionados y formados de manera homogénea. El cuadro actual de las Prefecturas presenta una gama de empleos bastante coherente, que podría conservarse.

Lograda así la unidad debe reconocérsele al prefecto la posibilidad de realizar cambios del personal de un servicio a otro e incluso llamar a su estado mayor a ciertos funcionarios.

Una escuela nacional de Administración departamental se encargaría de dar una base homogénea, completada por un aliciente de especialización por grandes sectores de la actividad administrativa. Incluso podría tener como salida complementaria los empleos importantes de la Administración comunal.

Al término de su escolaridad, los funcionarios serían nombrados agregados de Administración departamental y podrían terminar al cabo de algunos años en un cuerpo de administradores departamentales, siendo llamados a ocupar los puestos de directores no reservados a los técnicos, y todos los puestos de Jefes de servicios administrativos.

La unidad del personal administrativo traerá una mayor eficacia para asegurar la autoridad del prefecto sobre las direcciones departamentales.

#### b) ASEGURAR LA UNIDAD DE INSPIRACIÓN

Para asegurar la función principal del prefecto, animar y coordinar la acción de todas las direcciones de su

Departamento, es preciso que todo asunto importante sea automáticamente sometido a su decisión, lo cual podría lograrse con las disposiciones siguientes:

#### *Confirmación de la misión del prefecto como jefe de la administración departamental*

El Decreto de 26 de septiembre de 1953 encierra una excelente definición del papel del prefecto, pero dicho decreto no puede servir de fundamento a una reforma de conjunto, pues ha sido desconocido no sólo en su espíritu, sino que incluso ha sido contravenido por simple circular.

Convendría restablecer el poder jerárquico directo del prefecto sobre los Jefes de servicios, con posibilidad de reformar sus decisiones y de aplicarles, en su momento, por delegación ministerial, las sanciones de advertencia y represión.

Igualmente sería preciso confirmar el principio según el cual ningún director detenta poderes si no es por delegación prefectorial. Este principio únicamente admitirá excepciones a favor de aquellos servicios en los cuales la franquicia sea un elemento tradicional de la organización de los poderes públicos.

En la práctica, toda correspondencia será dirigida al prefecto, para lo cual es preciso un servicio de correos único en dependencia directa de dicho prefecto.

#### *Creación de un estado mayor prefectorial*

Un grupo de funcionarios seleccionados que cubrirá un gran sector de la actividad administrativa será el depositario de la doctrina prefectorial y su papel será difundirla en los servicios y proporcionar al prefecto

una información completa que le permita tomar particular importancia.

La misión esencial del prefecto quedaría asegurada concentrando bajo su autoridad, delegada en el Secretario general o en el Director del Gabinete de Estado Mayor, los servicios comunes.

### c) CREAR UNA RED DE SERVICIOS COMUNES

Establecida la unidad de la Administración departamental, es posible la creación de un conjunto de servicios generales que aumentará la cohesión de las direcciones y hará posible modernizar sus métodos y disminuir sus costos.

Serían estos servicios los siguientes: Servicio Central de Correos, Servicio Central de Personal, Servicio Central Mecanográfico, Servicio Central de Imprenta, Servicio Central de Recepción e Información al Público, Servicio Central de Edificaciones y Material, Servicio Central de Organización y Métodos, Servicio Central de Documentación y de los Contenciosos.

Este servicio o el personal podrían encargarse de la formación permanente de los funcionarios, no sólo en materia administrativa, sino también en las grandes cuestiones de la actualidad.

Por último, un Servicio Social único.

El total de estos servicios estaría bajo la autoridad del Secretario ge-

neral y podría dividirse entre una dirección de servicios generales y la dirección del personal. Por su especial carácter, el servicio de Correos debería estar unido al Estado Mayor Prefectoral.

### 3. Dificultades a prever

La primera que aparece es el particularismo de los servicios centrales, que se acomodarán difícilmente al restablecimiento de poderes efectivos de coordinación horizontal de ciertas atribuciones. Se hace precisa una comisión encargada de seguir la aplicación de la reforma y que pueda velar para que los Ministerios respeten su espíritu.

En cuanto a los Sindicatos de funcionarios del personal de Prefectura, sus líderes están convencidos y sienten la necesidad de la reforma. Los agentes administrativos de los servicios técnicos mejorarán su situación, al crearse los cuadros interministeriales. Son los técnicos los que pueden oponerse, mas debe hacerseles notar la supresión de una tutela excesiva que sobre ellos pesaba, y la cooperación de unos servicios administrativos mejores y de mayor eficacia.

Respecto a los prefectos, se hace preciso el acrecer su estabilidad y mejorar su selección, y lograr su integración efectiva en los demás grandes cuerpos del Estado.—JOSÉ MARÍA ALVAREZ CARBALLO.