

# COMUNICACIONES E INICIATIVAS

## EL MÉTODO DEL CASO Y LA FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS

*(Sugerencias para el estudio y discusión de los «Casos prácticos»)*

Uno de los medios más usados en los cursos referentes a Administración en general es el estudio y discusión de «Casos prácticos», extraídos de fuentes tan diversas como la Literatura, la Prensa, la experiencia personal o profesional, etc.

Entre las ventajas de este método podemos señalar su carácter eminentemente práctico; el desarrollo de la capacidad de pensar, juzgar y actuar y la posibilidad de ejercitar muchas de las cualida-

des necesarias en el servicio de la Administración. Adecuadamente realizado, supone estudios teóricos—bien sean legales, de Ciencia de la Administración u otras materias—, relaciones públicas y humanas, dirección de reuniones, técnica de mando y otras materias, que se aprenden por el mejor método: la experiencia personal y directa.

Como reglas generales hay que intentar que *todos* los miembros del grupo participen en el previo estudio y subsiguiente discusión, y la postura del instructor ha de tender a desarrollar al máximo la capacidad individual y del grupo para actuar independientemente, sin que esto quiera decir dejarlos abandonados a su suerte.

En el estudio de cada caso hay que distinguir:

A) Un *análisis* de la situación. Esta tarea ha de ser realizada *antes* de la discusión en grupos y supone el efectivo trabajo de cada individuo aislado o formando parte de un grupo más reducido, para reunir toda la información posible acerca de los hechos establecidos en el caso. Si éste plantea un problema legal, las leyes y la jurisprudencia han de ser revisadas. Si está tomado de una noticia de actualidad, la Prensa, las obras generales de consulta sobre ese tema, serán las fuentes de información. Quizá sería conveniente, con vistas a la efectiva participación de cada miembro del grupo, asignar cada día una comisión que haya de presentar toda esta información a la totalidad del grupo—una ponencia, en términos de trabajo en equipo.

B) Una *presentación*, ante el grupo, que envuelve los hechos y la información recogida y en la que el problema ha de quedar claramente definido. Los distintos puntos de vista ayudan a obtener una visión general del problema, porque «más ven cuatro ojos que dos».

C) Recomendación de soluciones, por parte del grupo. Algunas de ellas pueden haber sido sugeridas por el análisis previo del caso. Otras surgirán en el curso de la discusión o de la presentación de los hechos referida en el apartado anterior. Todas ellas deben ser consideradas y el grupo debe seleccionar aquellas que obtengan un más amplio apoyo del grupo.

La referencia a anteriores experiencias, cuando éstas existen, puede ser muy útil, tanto por vía de información como en formas de ejemplos que hagan más claras las ideas de la presentación y discusión, y como nuevas soluciones o razones para adoptar una de las propuestas. En todo momento, la actitud ha de ser la misma que frente a un problema real, que puede presentarse la próxima vez en nuestra organización, en nuestra oficina.

Pero en ningún caso se ha de pretender obtener *la respuesta*, válida en toda clase de situaciones, sino *una respuesta*, que puede perfectamente variar y varía de hecho cuando cambian las circunstancias.

Es un principio, generalmente admitido, que la división de los órganos de la Administración en órganos «line» y órganos «staff», con la consecuente asignación de diferentes tareas a unos y otros, redunda en beneficio de la organización, al conseguir que el trabajo se realice con las garantías de una previa investigación y el asesoramiento de organismos adecuados.

Pero esto implica cooperación, inherente a toda división de tareas, y es un problema muy frecuente en las tareas de los órganos «staff», particularmente en los trabajos de investigación y análisis de procedimientos, la postura de los órganos «line», que se limitan a «dejar hacer», en el mejor de los casos, cuando no ofrecen una decidida hostilidad.

Si algo ha de hacerse para mejorar esta situación es, quizá, replantearla desde el principio. El esquema usual puede definirse así:

A) El órgano «staff», de propia iniciativa o a requerimiento de un organismo superior, conoce la existencia de algún problema o situación que necesita ser mejorado.

B) Este órgano se dirige, a través de los canales formales de comunicación, al órgano «line» en el que la situación o el problema se presenta, indicándole su intención de investigar acerca de ello y solicitando su cooperación.

C) A través de los mismos canales, el órgano «line» contesta acusando recibo, lo cual *puede* considerarse una implícita aceptación de la necesidad de una investigación y de la cooperación imprescindible para llevarla a cabo.

En la mayoría de los casos esta consideración tiene pocos puntos de contacto con la realidad.

Tratemos ahora de variar el esquema:

A) El órgano «staff» conoce la existencia de un problema en una determinada parte de la organización.

B) Informa al organismo superior con competencia en tales materias o bien este mismo, previamente, experimenta la necesidad de mejorar algún aspecto de la organización.

C) En uno u otro caso, el órgano superior comunica a la oficina, sección u organismo afectado dicha necesidad de mejora.

D) Usualmente, el órgano a mejorar siente la misma necesidad, pero tiene muchas y muy buenas razones que explican por qué no

se ha hecho nada en tal sentido: falta de tiempo, de personal adecuado o de orientación general en la materia a cambiar, etc.

E) El superior *ofrece* entonces la colaboración del órgano «staff», que dispone de tiempo, personal adecuado, orientación general y competencia en esta materia. En caso de resistencia, trata de *convencer*, nunca de imponer el punto de vista antes citado. En el caso de que se consiga un acuerdo y *sólo entonces...*

F) El órgano «staff» directamente requerido por la oficina, sección u organismo en donde existe el problema, puede empezar sus tareas con la seguridad de obtener completa cooperación, traducida en considerable aumento de eficacia, economía y celeridad en la tarea a realizar.

*(Comunicación de la señorita María Jesús Saez Parga, de la I Promoción de Técnicos de Administración Civil.)*

#### RÉGIMEN DE PERMISOS EN LA FUNCIÓN PÚBLICA BELGA

##### 1. *Vacaciones anuales*

El Estatuto de agentes del Estado de 2-X-1937 prevé de quince días a un mes, según la edad del agente, salvo para el personal docente.

El arrête royal de 16-III-1940, objeto de numerosas modificaciones, la última de ellas data de 24-III-1961, desarrolla el precepto en la forma que puede observarse en los cuadros finales.

##### 2. *Permisos de circunstancias*

Se conceden en atención a circunstancias de orden *familiar* que impiden momentáneamente el ejercicio de la función (los permisos por enfermedad son objeto de regulación especial). Su concesión no modifica en nada la retribución del agente.

Véase el cuadro final.

##### 3. *Permisos por conveniencia personal*

3.1 Por motivos imperiosos de orden familiar, cuando su duración sobrepasa la prevista en el apartado anterior. Su límite máximo es un mes al año.

3.2 Por prestar servicios en otro empleo del Estado, provincia o

municipio, u organismos paraestatales. Su limite es la duración de dicha prestación de servicios.

### 3.3 Para presentar la candidatura electoral.

En todos estos casos se suspende el sueldo, pero no varían en absoluto los derechos de ascenso.

## CUADROS

### VACACIONES ANUALES

<i>Edad en 1 de julio</i>	<i>Días de permiso</i>
18 a 25	15 días laborables
25 a 30	16 » »
30 a 35	17 » »
35 a 40	18 » »
40 a 45	19 » »
45 a 50	20 » »
más de 50	21 » »

### PERMISOS DE CIRCUNSTANCIAS

Boda del agente: cuatro días.  
 Parto de la esposa: cuatro días.  
 Muerte de pariente en primer grado: cuatro días.  
 Muerte de pariente que viva bajo el mismo techo: 2 días.  
 Muerte de pariente en segundo grado: un día.  
 Boda de un hijo: dos días.  
 Cambio de residencia: dos días.  
 Maternidad: doce semanas.

*(Comunicación de don J. Antonio Manzanedo Mateos, de la I Promoción de Técnicos de Administración Civil.)*

## HOJAS DE SUGERENCIA

### PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS MAL REINTEGRADOS O SIN REINTEGRAR EN OFICINAS PÚBLICAS

Ocurre a diario: se presentan documentos en las dependencias de la Administración del Estado sin reintegrar o con reintegro insuficiente.

Cuando el documento llega por correo no hay más remedio que seguir el trámite marcado en el artículo 71 de la Ley de Procedimiento Administrativo, pero cuando la presentación es personal, teniendo en cuenta que el espíritu de esa Ley es imprimir agilidad a las

funciones administrativas y conceder al público el mayor número de facilidades, sería conveniente ver la manera de que se pueda subsanar en seguida esa falta de reintegro.

A tal fin, bien en las Habilitaciones, Pagadurías o en las mismas oficinas de Registro, podría situar la Dirección General del Timbre un número, previamente calculado, de efectos timbrados—principalmente pólizas y timbres móviles—mediante entrega de una factura duplicada que firmaría el funcionario que se hiciera cargo, y cuya liquidación se podría efectuar periódicamente (mensual o trimestralmente) bien por carta de pago en Hacienda o en la Representación de Tabacalera, S. A.

Este sistema tiende a evitar molestias al público, que se tiene que desplazar a los estancos, hacer cola, y a lo mejor cuando consigue los efectos timbrados ya se cerró la oficina.

Inconvenientes o consideraciones que podrían invocarse es el de la disminución de venta en los estancos, que hay sobre esto el precedente de la venta de tabaco en bares. Además, debe sobreponerse a todo el interés general del público. Piénsese en lo que ocurre en poblaciones como la del que redacta la presente sugerencia, donde el frío intenso aumenta el grado de molestia.

(Hoja de sugerencia núm. 2395, de don Alberto Perlado Calleja, de Soria.)

### CORRESPONDENCIA

Se han remitido:

- A la Dirección General de Plazas y Provincias Africanas, copia de la hoja de sugerencia número 30 1106.
- A la Delegación General de Mutualidades, copia de la hoja de sugerencia número 50 55, de don Jaime Pérez de Armiñán.
- A la Dirección General de Administración Local, copia de la hoja de sugerencia número 61.1010, de don Francisco Lliset Borrel.
- A la Comisaría del Plan de Desarrollo Económico, copia de la hoja de sugerencia número 62 1259, de don Antonio Ortega García.