



**DOCUMENTACION**

## **CRONICA**

### **EL INSTITUTO ADMINISTRACION-UNIVERSIDAD DE BELGICA**

35 : 378.9 (493)

Las relaciones entre la Administración y la Universidad se han venido desarrollando en los diferentes países de muy distinta forma. Es una práctica, bastante generalizada, la de que la Universidad proporcione a la Administración desde las filas de la cátedra y la docencia los hombres que han de ocupar puestos directivos de alto nivel. La experiencia española es, en este sentido, lo suficiente amplia como para ahorrarnos ulteriores precisiones. En otro aspecto del pro-

blema también resulta normal que sean expertos universitarios quienes ocupen los puestos de alto nivel de los cuadros de enseñanza de las Escuelas de Administración Pública. Siendo todo esto una notable realidad, faltaba, sin embargo, institucionalizar una relación permanente y fructífera de colaboración entre dos cuerpos sociales llamados por la fuerza de las cosas a entenderse y a trabajar de común acuerdo. En este sentido tiene un enorme interés la ex-

perencia y la pujante realidad del Instituto Belga Administración-Universidad.

Las memorias anuales de actividad a partir de 1964, publicadas por el secretariado del Instituto, y un trabajo de su secretario, señor Van Beylen, traducido por *Il Corriere Amministrativo* en el mes de marzo de 1964, nos proporcionan la información necesaria que sometemos a la consideración de los lectores españoles, como un ejemplo y una interesante línea a seguir.

### I. Naturaleza y finalidades de la institución

El 20 de diciembre de 1962 se crea en Bruselas el Instituto Administración-Universidad, con la misión de promover, en colaboración con los Centros Universitarios de perfeccionamiento en la dirección, la formación de los funcionarios dirigentes de la Administración pública. El Instituto es un establecimiento de utilidad pública que persigue, por mandato estatutario, el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Impulsar el desarrollo en el seno de las instituciones belgas de enseñanza superior e investigación, de cursos, seminarios y actividades científicas, que contribuyan a mejorar la gestión administrativa y a favorecer la coordinación de sus programas.
- Favorecer el perfeccionamiento de métodos, programas y políticas administrativas en materia de dirección.
- Organizar en el plano nacional reuniones entre funcionarios y especialistas universitarios y, de for-

ma más general, asegurar la más estrecha cooperación entre Administración y Universidad.

Como puede comprobarse con el más somero examen de estos objetivos, el Instituto está montado sobre una base realista y ambiciosa. De un lado, ataca a fondo la Administración, que trata de poner en trance obligado de desarrollo y perfeccionamiento; de otro, utiliza la experiencia y el rango científico de la Universidad para dar consistencia y profundidad a los diferentes programas que se emprendan.

De una manera más detallada, las actividades del Instituto se orientan a la puesta en ejecución de un vasto programa de acción diversificada en los siguientes aspectos:

1. Formación de directivos; nuevas ideas en la Administración pública; nuevas técnicas y métodos de gestión y organización; desarrollo de la Administración en la sociedad contemporánea, etc.
2. Investigación. Trabajos colectivos de equipos; estudio sistemático de la literatura científica; relación de publicaciones; relación con los organismos similares, etc.
3. Información.
4. Reclutamiento de personal clasificado.
5. Cooperación y coordinación interuniversitarias.

### II. Organismos de gobierno del Instituto

#### A) EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidido por Mr. Auguste Parmentier, cuenta con dos vicepresidentes, un grupo de administradores, un re-

presentante del Ministerio de la Función Pública y un secretario. Cumple las normales tareas superiores de ordenación y supervisión de la labor del Instituto y se ocupa de forma especial:

- De redactar el programa de actividades del Instituto, de acuerdo con la política general seguida por el Ministerio de la Función Pública.
- De examinar los objetivos del Instituto en materia de investigación.
- De fijar los términos de las relaciones Administración-Universidad.
- De crear grupos mixtos de trabajo encargados de proponer reformas e informar a las autoridades competentes.
- De organizar encuestas operacionales.
- De aprobar los planes desarrollados y los presupuestos del organismo.

La composición del Consejo es mixta y prácticamente paritaria: alrededor de doce profesores universitarios y otros tantos altos funcionarios, generalmente secretarios generales de diferentes departamentos ministeriales. Hay en él un representante del Ministerio belga de la Función Pública que, desde 1964, es el señor François Méyers, director general de Selección y Formación en el Ministerio. La procedencia de este representante y el puesto que ocupa en el Ministerio dan idea de la importancia que se atribuye al Instituto y de cómo se le vincula a la Administración, a través de un representante cualificadísimo como es el responsable de la selección y formación de los funcionarios.

#### B) EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

De composición muy reducida, pues lo integran, con el presidente del Consejo, los vicepresidentes y el secretario, cinco vocales y el delegado del ministro de la Función Pública. Se reúne en varias ocasiones durante el año y está encargado de estudiar y controlar los problemas relativos a la actividad diaria del Instituto. En 1966 se reunió en dos ocasiones exactamente.

#### C) EL SECRETARIADO

Colocado bajo la responsabilidad del vicepresidente administrador delegado del Instituto y dirigido por el secretario del mismo, asume, de manera fundamental, una doble tarea:

- Preparar la orientación de la política del Instituto, y
- Desarrollar las actividades acordadas por los órganos de dirección del mismo.

Durante 1966 el secretariado se ha ocupado también de preparar la documentación para las reuniones celebradas, de coordinar los programas de formación e investigación, así como de asegurar el enlace necesario con la Dirección General de la Selección y la Formación. Asimismo ha tenido a su cargo la promoción e información de las actividades generales del Instituto.

#### D) ORGANISMOS DE COOPERACIÓN INTERUNIVERSITARIA

La promoción de la cooperación interuniversitaria es uno de los objetivos estatutarios del Instituto Administración-Universidad. Con ello se pretende evitar toda dispersión de re-

cursos en medios y en competencias. Los principales instrumentos de esta política son:

a) *El Comité de Coordinación Interuniversitaria*

Con una composición casi absoluta de expertos universitarios, se dedica a elaborar una política común en los sectores estatutarios y a armonizar los diversos programas de perfeccionamiento.

b) *El grupo de estudio interuniversitario. «Administraciones Públicas».*

Es, fundamentalmente,

- Instrumento operativo de la cooperación interuniversitaria y el diálogo Administración-Universidad.
- Centro que asegura la coordinación de los programas científicos y de formación confiados por el Instituto a las entidades que cumplen actividades de perfeccionamiento.
- Organismo encargado de proponer al Comité de Coordinación la adopción de medidas conducentes al cumplimiento de estos fines.
- Organismo que estudia las grandes líneas de la política a seguir por los distintos centros.
- Instrumento de trabajo encargado de preparar el orden del día de las reuniones del Comité directivo.

### III. Resumen de las actividades en 1966

#### A) EN EL CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN

Durante 1966 se ha continuado la política de fomentar las investigaciones de carácter individual sobre temas relacionados con la Administración pública. Asimismo se ha puesto

en práctica la determinación adoptada de realizar una vasta investigación de carácter colectivo que, para el año próximo, habrá de afectar a los siguientes temas: Estructuras de organización e innovación; estructuras de organización y utilización del potencial humano; estructuras de organización y tratamiento de la información.

Como resultado de la labor efectuada en años anteriores, el Instituto ha publicado en 1966 cinco trabajos sobre problemas de la Administración pública en el terreno de la previsión, la coordinación, el control y la bibliografía.

#### B) ENCUESTAS OPERACIONALES

En 1966 se ha remitido el informe producto de la encuesta realizada sobre la conducta del elemento humano en la Administración pública. Se ha visto la necesidad de mejorar la función de control en todos los niveles de la Administración y se ha determinado iniciar, y se ha iniciado en 1966, una nueva encuesta que tiene como tema central éste del control. La encuesta específica sobre este tema consistió en la elaboración de un modelo ideal y teórico de control que, en su momento, se comparará con la situación de hecho existente en los distintos departamentos. El estudio será llevado a cabo por un equipo de funcionarios de categoría de «encargados adjuntos» y similares, que prestarán sus servicios en régimen de plena dedicación al Instituto durante tres meses.

#### C) ESTUDIO SOBRE EL PAPEL DE LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

En un momento en el que los progresos científicos, económicos y socia-

les siguen a un ritmo jamás alcanzado, la Universidad debe examinar fundamentalmente el papel actual y futuro de sus Facultades. En 1966, el Instituto ha comenzado, en colaboración con la Fundación Industria-Universidad, un examen de los objetivos y de las finalidades perseguidas por la Universidad en la selección, orientación, formación y perfeccionamiento de los dirigentes.

Este estudio consta de tres etapas: la primera, realizada ya, consistió en un trabajo sobre el concepto de Universidad, en el cual se reunió toda clase de datos sobre la cuestión, incluyendo el sistema soviético de enseñanza superior; una segunda etapa consistirá en la creación de tres grupos de trabajo destinados a examinar los puntos de vista de la Administración, la Industria y la Universidad sobre la base de la documentación reunida; la tercera etapa consistirá en confrontar los resultados de los distintos grupos de trabajo y en elaborar una serie de recomendaciones relativas a la orientación del futuro dirigente del sector público y del papel de la Universidad en este terreno.

#### D) COLOQUIOS A ESCALA NACIONAL

El Instituto organiza de manera regular coloquios para funcionarios generales de la Administración. En 1966 se han celebrado dos de estos coloquios. El primero de ellos ha reunido a los titulares de una serie de departamentos ministeriales de Bélgica, y con él se pretendía llamar la atención de los responsables políticos sobre la necesidad de mejorar el funcionamiento del aparato estatal, por medio de un mejor ejercicio de la función de dirección en todos los niveles y muy especialmente de la fun-

ción de control y de dirección por objetivos.

Los participantes discutieron y examinaron en comisiones y en sesión plenaria una serie de informes sobre estos problemas, y adoptaron una serie de decisiones al particular. Con vistas a poner en práctica estas conclusiones, el Instituto organizó posteriormente un nuevo coloquio en el que participaron alrededor de sesenta directores generales, a los que se dio conocimiento de las decisiones del coloquio ministerial.

#### E) PROGRAMAS DE PERFECCIONAMIENTO

La acción de perfeccionamiento en la dirección se dirige a funcionarios generales y asimilados. Su objetivo es aumentar la eficacia personal de los dirigentes, enseñándoles a discernir mejor y ejercitar sus funciones.

##### a) *Sesiones para funcionarios generales en 1966*

Se había decidido organizar coloquios de información general, previos a las actividades de formación, a realizar en 1967. Los temas elegidos tenían relación con la utilización de los ordenadores y sus consecuencias sobre la organización, el personal, la normativa aplicable y sus posibilidades de aplicación en la Administración belga. El resultado de las reuniones a nivel ministerial aconsejaron posponer estos coloquios y continuar en el estudio de la dirección por objetivos y el control en la Administración pública.

##### b) *Seminarios de base*

El Instituto organizó durante 1966 dos seminarios de perfeccionamiento; a cada uno de ellos asistieron veinticinco funcionarios directivos.

Los seminarios se realizan en régimen de residencia durante un total de veinte días repartidos a lo largo de tres o cuatro meses. El sistema de trabajo es absolutamente activo, puesto que los participantes discuten y confrontan sus experiencias sobre problemas que les exponen especialistas en la materia. Los dos seminarios correspondientes a 1966 se realizaron en la Universidad de Gante y en la de Lovaina y se dedicaron a estudiar temas relacionados con la productividad y la posición de la Administración pública frente a los cambios ocasionados por los nuevos tiempos.

c) *Seminarios de especialización*

Destinados a veinticinco funcionarios que hayan participado ya en un seminario de base. Se organizaron durante 1966 dos seminarios de especialización con una duración total de diez días. El primero, en la Universidad de Lovaina, estudió dentro de la línea de la dinámica de grupo los problemas de comunicación en una organización, y el segundo, en la Universidad de Lieja, estaba destinado a examinar el trabajo en grupo y sus posibilidades de aplicación a la realidad administrativa.

CARLOS PARAMES MONTENEGRO