

**REUNION INTERNACIONAL DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS SOBRE «PROBLEMAS ACTUALES  
DE LA ORGANIZACION MINISTERIAL», CELEBRADA  
DURANTE LOS DIAS 14 AL 17 DE SEPTIEMBRE  
EN LA ESCUELA SUPERIOR DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS DE SPIRA (REPUBLICA FEDERAL  
ALEMANA)**

061.3: 35.06(43): 354.07

En la histórica ciudad de Spira, que posee una de las más bellas y antiguas catedrales de Alemania, tiene su sede la Escuela Superior de Ciencias Administrativas, cuyo nacimiento data de 30 de agosto de 1950.

Pese a tener veinte años, el edificio sigue siendo extraordinariamente moderno, con grandes cristaleras y zonas verdes muy bien cuidadas; algo muy diferente al histórico edificio que alberga a la Escuela Nacional de Administración Pública de Alcalá de Henares.

Esta Escuela está exclusivamente dedicada a posgraduados y concede los títulos de doctor y de do-

cencia (habilitationsrecht). Su actual rector, que ha sido elegido durante varios años y que termina éste su mandato, es el profesor Knöpfle, especializado en Derecho estatal y administrativo y económico-administrativo. Es discípulo de Theodor Maunz, lo mismo que el próximo rector para el curso 1971-72, Roman Herzog, coautor con Maunz y Dürig del más importante comentario jurídico a la ley fundamental de Bonn.

Realmente, el director y planificador de esta reunión internacional de ciencias administrativas fue el profesor de dicha Escuela, Roma Schnur, que es titular de la única

cátedra de Ciencias Administrativas Comparadas que existe en Alemania.

El programa de sesiones de trabajo consistió en lo siguiente. El martes se discutió la ponencia del profesor de dicha Escuela Frido Wagener «La organización de liderazgo o jefatura». El miércoles se discutió la ponencia del profesor Nevil Johnson, del Nuffield College de Oxford sobre «La organización de las secciones en los ministerios». Por la tarde se estudió la organización del liderazgo o jefatura de las unidades intermedias (Direcciones Generales). El jueves se trató la ponencia del profesor Pusic, de Zagreb, Yugoslavia, sobre «La organización de los servicios generales» (organización, personal, presupuesto), y el viernes se discutió la ponencia del profesor Laus sobre «Formas de organización no jurídicas en los ministerios» (grupos de trabajos o de proyectos, etc.) para acabar con la ponencia del profesor Lemans sobre «La organización de la planificación en los diferentes ministerios».

En la propia traducción que se ha hecho de las diferentes ponencias ya se ha notado la dificultad que entraña los diferentes conceptos de cada país, es de señalar que el idioma predominante fue el alemán, no tanto por celebrarse en ese país, sino por el hecho de que muchos profesores extranjeros, yugoslavos, polacos, ingleses, utilizaron este idioma en sus intervenciones. Se debe señalar que al ponente no se le permitió una exposición de su ponencia, sino que el presidente de cada día (profesor Scheuner, Abteilungsleiter, Fau-

de, etc.) resumía en breves palabras la ponencia correspondiente y a continuación los diferentes participantes pedían la palabra por escrito para comentar o criticar algunos puntos de la ponencia. Al ponente se le permitió de vez en cuando intervenir y se evitó darle la palabra final, ya que esto venía a ser, casi siempre, una repetición de su propia ponencia. La razón de esto es que todos los participantes, cerca de 150 (alemanes, yugoslavos, polacos, italianos, franceses, holandeses, ingleses, etc.) habían recibido con un mes de anticipación todas las ponencias en alemán o en inglés. Esto permitió que los participantes, si lo deseaban, enviaran un comentario que fue, a su vez, distribuido a los participantes (el profesor Langrod, de París, por ejemplo, envió dos páginas comentando la ponencia de Pusic).

Naturalmente que esto fue extraordinariamente beneficioso, ya que se concretó la discusión y había un material común sobre el cual se podía dialogar, pero, sin embargo, se dejó notar dado el formalismo de la intervención, la falta de una discusión viva y ágil y el tono un tanto académico que adquiría cada intervención hecha desde el *podium*. Dado que había muchos funcionarios alemanes, también se notó el eterno enfrentamiento entre la teoría y la práctica, entre el profesor y el hombre activo en la Administración.

En cuanto al contenido material de las diversas ponencias, se debe señalar que la problemática era la organización intraministerial y no interministerial. En líneas generales, el problema que se dejaba

oir entre la mayoría de los participantes alemanes era la relación entre sección y el director superior, que en Alemania es el director general (ministerialdirektor) y el subdirector general (ministerialdirigent), así como la situación en la que deben colocarse las direcciones u órganos de planificación con el fin de superar los dos extremos: la política diaria sin perspectiva del funcionario ejecutivo y los grandes proyectos, pero un tanto en el aire y sin contacto con la realidad, de los órganos de planificación.

Como una mera muestra del tono de las reuniones sean citadas aquí las tesis del profesor Wagener en su ponencia, orientada fundamentalmente en el sistema parlamentario democrático, lo cual era, como tuve el honor de decirle, una limitación muy a tener en cuenta. El profesor Wagener proponía el siguiente modelo para fortalecer la planificación política en la organización del liderazgo en un ministerio.

I. El ministro con su joven ministro (joven parlamentario al que se introduce y prepara en el cargo ministerial) y sus dos subsecretarios, uno proviniendo del Parlamento y otro de la escala del Cuerpo de Funcionarios, así como el director de la Sección (Dirección General) de Planificación, como invitado, constituye un gremio o colegio de jefatura o liderazgo en el Departamento. Son, pues, de tres a siete personas que se reúnen a horas prefijadas una o dos veces en semana en la llamada conferencia de liderazgo o jefatura.

II. Este gremio o colegio se enfrenta fundamentalmente con problemas de coordinación durante un período, para más tarde dirigir su actividad fundamentalmente a la búsqueda de fines y a la elaboración de programas de actuación política.

III. En la preparación e introducción de un *management* por medio de unos prefijados fines políticos, esta conferencia está apoyada por una dirección o sección de planificación.

IV. Esta dirección tiene mucho menos personal que las otras, pero tiene que tener una categoría de dirección dada su tarea. Significa que se debe tomar conciencia que planificación es una tarea ministerial tan normal como presupuesto, personal, organización y métodos.

V. Dentro de esta dirección de planificación se trabajará en la forma interdisciplinaria de Teamwork. Esta forma de trabajo no es ningún carácter esencial, ya que la dirección de planificación se puede convertir en un órgano administrativo jerárquicamente ordenado.

VI. Para avivar la conciencia de planificación en todo el ministerio y facilitar la información se organizará en cada Dirección un puesto o cargo de planificación. Los encargados de este puesto en las diferentes Direcciones se reúnen regularmente con el director o miembros de la Dirección de planificación.

VII. Los puestos de asistencia personal, trabajos o asuntos de prensa, asuntos del Consejo de Ministros, etc., se mantienen en su actual forma, pero serán organi-

zados y reunidos en un despacho o gabinete ministerial que está al margen de la división en Direcciones y sometido directamente al ministro. Cada jefatura debe ser ejercida por una persona que pertenezca también a la Dirección de Planificación.

Y tan sólo como una muestra del tono que tuvieron las diferentes

ponencias que, generalmente, tienen como base material comparado.

Es imposible relatar aquí todos los problemas que se plantearon, siendo uno de ellos y quizá el de más altura teórica la distinción entre política y gobierno y Administración.

A. G. A.