

LOS «STAGES» EN LA ENA

Por muy grandes que sean los esfuerzos realizados para hacerlos útiles y efectivos, los *stages** revisten de ordinario el aspecto de

* Para el Larousse *stage* es: «Tiempo durante el cual candidatos o debutantes deben realizar determinados estudios o cumplir determinadas obligaciones», y más adelante: «En sentido figurado: situación transitoria, preparación.»

Con ciertas reservas, *stage* podría traducirse por «pasantía», que se deriva de «pasante»—según la Academia: «El que asiste y acompaña al maestro de una facultad en el ejercicio de ella para imponerse enteramente en su práctica. PASANTE de abogado, de médico—; pero la palabra ha caído en relativo desuso. Otra fórmula en nuestro país es hablar de «período de prácticas». Mientras nos ponemos de acuerdo, el traductor se permite usar el francés *stage*, cuya máxima ventaja podría estar en que resulta totalmente familiar para los lectores de DA.

un mero complemento de los estudios. Ya se trate de un «*stage* de sensibilización» de corta duración o de un largo «*stage* de aplicación», el objetivo se limita a completar una formación que, en lo esencial, se da por supuesto se adquiere en la Escuela. Algunas escuelas han optado, por el contrario, por integrar sin reservas los *stages* en la escolaridad. Una de ellas es la Escuela Nacional de Administración. Los creadores de la ENA han renunciado, en efecto, a inspirarse en el modelo clásico de las grandes escuelas nacidas bajo la Revolución. Han tomado la decisión de experimentar una fórmula desconocida hasta entonces tanto en Francia como en el extranjero. Negándose a considerar los *stages*

como una simple prolongación de los estudios, han hecho de ellos la pieza clave de su sistema de formación. Desde 1954 se decidió, en efecto, consagrarles la mitad del período de estudios en la ENA, o sea catorce meses de un total de veintiocho. Las convicciones de los creadores de la Escuela Nacional de Administración, forjadas en un período propicio a la reflexión, se articulaban en torno a tres grandes temas.

1. La Escuela debe inculcar a sus alumnos un conocimiento práctico del mundo administrativo. Sería peligroso confiar responsabilidades a jóvenes licenciados carentes de cualquier contacto con los ciudadanos. El paso por la ENA debe dar, por el contrario, ocasión para una primera experiencia concreta e individual.
2. La Administración necesita directivos polivalentes. Un largo período de prácticas en una prefectura o una embajada es el mejor medio de suscitar vocaciones. La Escuela rompe en este punto, y deliberadamente, la tradición de las oposiciones organizadas en otras épocas dentro de cada Ministerio, con vistas a crear un Cuerpo único de administradores civiles capaces todos de contemplar con visión de síntesis los problemas de la Administración.
3. Los enemigos de la centralización administrativa critican a menudo la visión «parisiense» de los problemas locales. Se podrá conjurar es-

te peligro manteniendo alejados de la capital durante muchos meses a los futuros dirigentes superiores de la Administración.

Las tres preocupaciones fundamentales de los fundadores de la ENA inspiran todavía hoy la acción de los responsables de la Escuela. El peso de la tradición no ha permitido, ciertamente, una aplicación integral de los textos de 1945. Baste con recordar las críticas hechas todavía en nuestros días al mecanismo de la clasificación final de cada promoción, obstáculo básico cara a la creación de un Cuerpo único de administradores civiles. Pero incluso los detractores de la ENA admiten que la organización de la escolaridad no se pone en tela de juicio. «Uno de los grandes provechos que se saca de la Escuela es el «stage administrativo», muy útil en la formación», declaraba recientemente a la revista *Preuves* uno de los miembros de la sección sindical de la Escuela. En resumen, que si se discute con frecuencia la validez de los mecanismos de entrada y salida de la Escuela, nadie pone reparos a la organización general de la escolaridad.

El esquema es simple: el primer año se consagra al *stage* administrativo; el segundo, a los estudios en la Escuela y al *stage* en una empresa.

1. El «stage» administrativo

La fase de oposición de las pruebas de ingreso en la ENA se termina hacia mediados de diciembre. Los candidatos aprobados

cuentan, según su procedencia (estudiantes o funcionarios), entre veinte y treinta y cinco años. Los que no han hecho el servicio militar deben incorporarse a filas de inmediato (la ENA es la última de las grandes Escuelas que mantiene esta exigencia del servicio militar en filas). Los demás entran en la Escuela el 1 de enero del año siguiente. Todos reciben un sueldo mensual durante la escolaridad, que puede aumentarse por vía de complemento en el periodo de *stages*.

La primera estancia en la Escuela es muy corta: del 1 al 28 de enero. Justo el tiempo para prepararse a los doce meses de *stage* que les aguardan lejos de París. La intención de los responsables de la escolaridad está muy clara: se trata de zambullir al estudiante, sin preparación previa, en el mundo administrativo real. Libre aún de prejuicios, consciente apenas de las implicaciones de su estatuto de «enarca»*, va a encontrarse solo en un mundo que le resulta totalmente nuevo. Su pasado le va a ayudar muy poco a asumir estas nuevas responsabilidades; se espera de él que ponga al descubierto sus calidades individuales. Tomado por sorpresa, el estudiante no puede parapetarse detrás de los conocimientos teóricos adquiridos a toda prisa los días precedentes a la oposición.

Cabe pensar que quienes, por ser funcionarios, han entrado por el turno restringido, tienen cierta ventaja con respecto a los universita-

rios del turno libre en base a su pasada experiencia administrativa. En la práctica la mayoría de ellos experimentan sensaciones tan fuertes como las de sus más jóvenes colegas, ya sea porque han trabajado en sectores muy especializados de la Administración, ya sea porque la preparación de las pruebas selectivas les ha hecho olvidar el riesgo y ventura de sus inicios profesionales...

Requisito número uno: el *stagiaire* debe ser puesto a las órdenes inmediatas del dirigente de más alto nivel del servicio al que se incorpora. Y puesto que se trata de desarrollar la vocación de generalista, la parte central del *stage* administrativo tendrá lugar en una prefectura o en una embajada. Desde la supresión en 1972 de la clasificación de entrada en la Escuela, todo peligro de jerarquizar los *stages* ha sido eliminado. La dirección de los *stages* de la Escuela se niega, por otro lado, formalmente a establecer cualquier clasificación entre *stages* nobles y otros que no lo son. La distribución se hace en función de los puestos reservados por la Escuela y los deseos expresados por los estudiantes, que se ven satisfechos en la mayoría de los casos.

La totalidad de los departamentos franceses y veinticinco embajadores acogen cada año a los *stagiaires* de la ENA. Las embajadas se eligen conjuntamente por la dirección de la Escuela y el Ministerio de Asuntos Exteriores, en función de las grandes preocupaciones de cada momento (crisis de la energía; relaciones Este-Oeste; busca del equilibrio en el Sudeste

* Como también es notorio, «enarca» (del francés *enarque*) es el apelativo habitual de los antiguos alumnos de la ENA.

asiático y el Medio Oriente; construcción de Europa, etc.). Cada vez más se hacen solicitudes de *stage* en embajadas.

Para mejorar los resultados del *stage* de primer año, la dirección del correspondiente departamento de la Escuela se ha esforzado, a lo largo del tiempo, por flexibilizar sus reglas. Hace veinte años todo el *stage* se desarrollaba en un único lugar. Esto sucede todavía ahora con respecto a los alumnos que hacen su *stage* en una gran prefectura (Lyon o Marsella, por ejemplo). Los demás tienen la posibilidad de dividir su *stage* administrativo en dos períodos. Tras ocho o nueve meses de *stage* «generalista» en una prefectura o una embajada pueden pasarse tres o cuatro meses en un organismo más especializado. La dirección de los *stages* de la Escuela derrocha cada año tesoros de imaginación y de paciencia (cada *stage* debe prepararse con toda atención) para permitir que los estudiantes descubran las realidades de la nueva Administración. De este modo cabe encontrar actualmente *stagiaires* de la ENA en los estados mayores de nuevas ciudades, en los organismos de inmigración, en las cajas de seguridad social. Desde 1972 hay incluso quienes transitan por una administración local extranjera un *land* alemán, un condado inglés, una región italiana).

En fin —y ésta es, sin duda, una de las más acertadas innovaciones—, hay cada año un número mayor de *stagiaires* que desean pasar parte de sus prácticas en la alcaldía de una gran ciudad. El contacto con los políticos elegidos

por sufragio y el descubrimiento de los problemas que deben resolver los municipios de hoy resultan tanto más enriquecedores cuanto que la dirección de los *stages* se niega a seleccionar las villas en función de sus tendencias políticas. Diecisiete estudiantes de la promoción de 1974 han escogido así ciudades tan diferentes como Grenoble, Montpellier, Bobigni, Mas-sy, Tours, Chambéry, Saint-Nazaire, etc.

Aunque el paso por una prefectura o una embajada sea obligatorio, el programa del *stage* de primer año puede, por tanto, revestir formas muy diversas en función de las aficiones del alumno y de las posibilidades ofrecidas por la Escuela. Importa señalar a este respecto el importante trabajo de investigación llevado a cabo por la dirección de los *stages*, que se preocupa efectivamente de la calidad de la acogida reservada a los alumnos. Los resultados del *stage* pesan decisivamente en la ordenación de la promoción (la nota del *stage* se multiplica por el coeficiente 14) y es esencial convencer de ello a la persona que haya de tener sobre el terreno la responsabilidad del *stagiaire*. La tarea se ve muy facilitada hoy en día en las prefecturas, pues los prefectos están habituados, tras una experiencia de treinta años, a recibir alumnos de la ENA en prácticas. No lo están tanto en los C. H. U., las alcaldías, las nuevas ciudades o las universidades, en la medida en que se hacen cargo menos exactamente de la razón de ser de los *stages*. Se trata de encontrar interlocutores que acepten esta res-

ponsabilidad, confiando tareas concretas a los *stagiaires*, tomándose el tiempo necesario para explicarles los objetivos y los instrumentos del servicio de que se trate, evitando el desánimo y luchando contra la tentación triunfalista que se apodera a menudo de los jóvenes alumnos de la ENA. La dirección de los *stages* debe, en consecuencia, llevar a cabo largas negociaciones con los futuros tutores de los *stagiaires*, y una vez hecha la elección anual, debe comprobar la buena marcha de los *stages*. La dirección de los *stages* visita sobre el terreno a los estudiantes y les somete a largos interrogatorios, asegurándose así que están de verdad situados cerca de los centros de decisión y que tienen la doble posibilidad de observar y de actuar.

El *stagiaire* debe, en efecto, observar el funcionamiento del servicio y cumplir un número determinado de misiones específicas.

2. El «stage» en una empresa

Terminado el *stage* administrativo, el estudiante de la ENA vuelve a la Escuela. Una Escuela que conoce muy poco, porque sólo ha pasado allí tres semanas, un año antes, y no ha hecho ningún estudio. El período de escolaridad que entonces comienza va a extenderse a lo largo de dieciocho meses, que concluyen el 31 de mayo del tercer año después de su ingreso. Es notorio que las enseñanzas permiten a los estudiantes elegir entre dos ramas: administración general y administración económica.

Los cursos que imparten profesores a tiempo parcial (la ENA

carece de profesorado permanente) no llenan por entero los dieciocho meses subsiguientes. Se cortarán dos meses y medio destinados a un *stage* no público, bautizado de ordinario con el nombre de «*stage-empresa*», incluso aunque no haya de desarrollarse en una firma industrial o comercial.

Al igual que sucede con los *stages* administrativos, la dirección de los *stages* de la ENA se ha esforzado por extender todo lo posible las posibilidades de elección de los alumnos. A este respecto la lista de las instituciones que se han prestado a acogerlos es suficientemente expresiva. Hay entre ellas muchas grandes empresas públicas o privadas (Honeywell, Michelin, Saint-Gobain, Hachette, Renault...), empresas de tamaño medio (Moulinex, Novotel, Poclain...), bancos y compañías de seguros (BNP, Crédit Lyonnais, Morgan, Crédit Agricole), Cooperativas Agrícolas, sociedades de servicios, casas de la cultura y numerosos organismos de comunicación social (*France-Soir*, *Le Monde*, *Le Figaro*, Radio-Televisión Francesa...).

El contenido y el espíritu del «*stage-empresa*» son a la fuerza más pobres que los del *stage* administrativo. No se puede, apenas en dos meses y medio, profundizar en los problemas de una organización. Aunque tampoco se pide tanto a los *stagiaires*: el «*stage-empresa*» se dirige sobre todo a ayudar a los alumnos a comprender mejor las reacciones y las líneas de interés de los dirigentes del mundo privado o semipúblico. Y esto sí que se puede conseguir en diez semanas. Habitados a los

stages, tras haber pasado un año en una prefectura o una embajada, los alumnos se integran fácilmente en una nueva situación, y la experiencia demuestra que algunos de ellos llegan al cabo de esos dos meses y medio a poder realizar con éxito ciertas misiones de confianza.

El «*stage-empresa*» da lugar a una nota, que hay que multiplicar por el coeficiente 2,5. Si la sociedad anfitriona ha pedido al *stagiaire* que prepare un informe sobre un tema específico —lo que sucede a menudo—, la calidad del texto incidirá de modo muy directo sobre esa calificación.

El mecanismo de la evaluación es idéntico para ambos *stages*, y corresponde a la dirección de los *stages* que evalúa al estudiante (en una escala que va de uno a cinco). Dada por la ENA la nota se prepara en estrecha relación con el responsable del *stage*, es decir, la persona que sobre el terreno ha observado el comportamiento del *stagiaire*, y cuya opinión tendrá una gran importancia cara a la clasificación final del alumno en la promoción (ya se ha dicho que el *stage* administrativo se beneficia del coeficiente 14). Y así queda puesta de relieve la importancia de los *stages* en la escolaridad de la ENA. Sólo queda por saber si los responsables de la Escuela han sido capaces de establecer una relación satisfactoria entre los *stages* y el contenido de los estudios en la Escuela.

Los dirigentes de la Escuela reconocen que hay aún mucho que hacer en este terreno. El comportamiento de los estudiantes nada sirve, ciertamente, para mejorar la situación, pues inconscientemente, el «*alumno-stagiaire*» se diferencia del «*alumno-estudiante*». Se han hecho, sin embargo, tentativas por tender puentes entre *stages* y estudios. En esta perspectiva, por ejemplo, se han programado las tres semanas que preceden a la incorporación al *stage* administrativo. Y la preparación un año más tarde del «*stage-empresa*» se ve mejorada merced a la elección en vivo, con ocasión de los estudios que se hacen, de un tema susceptible de enriquecimiento; estos esfuerzos siguen, sin embargo, siendo limitados. Y contradicen además un tanto el principio de la libertad total de los *stages*. Los creadores de la ENA veían en los *stages* la oportunidad de ofrecer a los futuros dirigentes de la república una experiencia individual. Los actuales dirigentes de la Escuela parecen seguir atados a este principio, pero están dispuestos a introducir todos los correctivos necesarios.

(Versión de Carlos Paramés Montenegro del capítulo ENA del *dossier* «Politique de stages et grandes Ecoles», cuaderno núm. 8, junio 1974, de la serie *Enseignement et Gestion*, publicada por la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion.)