

## CASO PRACTICO

*En el presente caso se propone, como tema de meditación y análisis, un proceso administrativo que por su grado de generalidad y repetición parece ofrecer un amplio margen de mejora.*

*Huyendo deliberadamente de un planteamiento formal en exceso, el autor realiza la exposición adoptando un tono de fino humor y gran agilidad. Como consecuencia de ello, la lectura del trabajo ofrece interés y amenidad.*

### 1. Planteamiento del problema

Un determinado funcionario des-empaña, desde hace algunos trienios, una jefatura de servicio en una delegación provincial de Hacienda. Entre los elementos que, para ello, la Administración le ofrece se encuentra un pequeño despacho, cuyo mobiliario, modesto, pero suficiente, incluye, entre otras cosas, una mesa y un aparato de luz. La mesa ostenta una tapa de cristal, muy útil por razones de comodidad y limpieza. El aparato de luz le presta también magníficos servicios dada la índole de su

trabajo, que, con frecuencia, no se desarrolla con luz diurna.

Pues bien. Una tarde, hace ya algunos trimestres, y por causas ignoradas, el aparato de luz rompió sus débiles vínculos con el techo del despacho y cayó sobre la mesa, dejando al cristal en estado claramente inadecuado para prestar en el futuro el menor servicio.

Superado el pasajero trastorno cardíaco, el funcionario se aprestó a resolver el problema que tan imprevistamente habíase planteado. Unos minutos le bastaron para ver claramente la solución. En una delegación de

Hacienda hay dos elementos clave para solventar estas embarazosas situaciones:

El jefe de la Sección del Patrimonio del Estado.

El habilitado de Material.

Si el problema se agudiza, siempre puede acudir al delegado, supremo árbitro. No había, pues, motivo de preocupación. La máquina administrativa iba a ser puesta en marcha al día siguiente, resolviendo, sin duda, satisfactoriamente el pequeño incidente.

No fue así. Las optimistas previsiones de nuestro funcionario sólo se cumplieron en parte. Por alguna razón desconocida, si bien el aparato de luz fue repuesto con inusitada rapidez, no ocurrió lo mismo con la tapa de cristal. Las gestiones del interesado obtuvieron, en el mejor caso, palabras de aliento y gestos de comprensión. En realidad, pensaba el funcionario, lo importante era la luz. El cristal, bien mirado, era un lujo que, años atrás, una dirección general boyante y bien dispuesta hacia su servicio le había concedido graciosamente. Realmente su labor podía perfectamente ser realizada sobre una superficie de pino. Un cristal no es imprescindible. Hacen falta más dificultades para destruir la moral de un viejo funcionario. Por otra parte, ello le obligaría a extremar el orden en su mesa de trabajo con objeto de facilitar la labor de la mujer de la limpieza. Todo ventajoso. La cuestión del cristal era, pues, una cuestión sin interés, relegada al pasado.

Un hecho, sin embargo, iba a dar importancia al cristal roto. El funcionario venía observando que las visitas se cortaban las manos con las aristas de los cristales, pero como

nunca protestaban decidió no dar importancia al asunto, según la línea de conducta que se había fijado: Lograr que el portero de la oficina hiciera desaparecer los cristales y olvidar el incidente. Sin embargo, el último lesionado fue el alcalde, que salió del despacho diciendo algo a propósito del Ministerio de Hacienda. Nuestro hombre intentó disculparse farfullando su historia, pero no se le hizo caso. Esto, unido al hecho de que el infortunado golpe-matriz del problema había hecho aparecer en el pino algunas astillas también peligrosas, le determinó a iniciar valientemente el proceso administrativo de adquisición de una tapa de cristal de mesa, siguiendo los cánones aconsejados por los expertos de la delegación.

El primer problema —hábilmente soslayado, por cierto— con el que se tropezó fue el de la imposibilidad de presentar tres presupuestos de tapa de cristal, formulados por tres casas comerciales establecidas en la ciudad. Sólo había una: «La Cristalera Luminosa». Superado el obstáculo, con una finta administrativa, estuvo al fin en disposición de presentar la propuesta al delegado para ser elevada a la superioridad. Firmó, comprensivo: «La tramitemos y que sea lo que Dios quiera.»

Han transcurrido muchos meses desde aquellos acontecimientos. La peseta ha sufrido notables variaciones. Quizá la fabricación del vidrio no se realiza ya según los viejos cánones. Pero recientemente ha llegado una notificación del ministerio según la cual la propuesta está aprobada. El funcionario tendrá su tapa de cristal, donde sus interlocutores influyentes podrán hacer deslizar sus dedos sin riesgo alguno. Su fe en la

máquina administrativa ha renacido, vigorosa.

Sin embargo, el interesado acaba de recibir la visita de un antiguo amigo que le ha desconcertado. Se trata de un diplomado en Organización y Métodos, uno de esos especímenes que alientan ideas basadas en la absurda hipótesis de que la Administración puede ser analizada, estudiada, comprendida, diagnosticada, tratada, reducida a cifras o a dibujos, mejorada... Un iluso lleno, sin duda, de buena intención, pero nada realista. Sin saber cómo el funcionario se atrevió a contarle la historia del cristal. El experto se quedó un rato pensando, con cierta tristeza. Le preguntó por el proceso. Le informó. Al funcionario le parecía normal. Un éxito. Pero algo en la expresión del especialista le hizo preguntar si existían o no puntos anormales o criticables en el desarrollo del proceso.

En opinión del diplomado de Organización y Métodos, desgraciadamente, todo era normal y reglamentario. Sólo que creía que el procedimiento era caro y lento, ya que valiendo el cristal 925 pesetas el proceso de su compra consta de las siguientes fases:

## 2. Descripción del proceso

### *Propuesta ilustrísimo señor delegado*

Presupuesto de tres casas comerciales.

Informe.

Oficio remisión. Registro.

### *Recepción y tramitación en la dirección general correspondiente*

Acuerdo de la junta de compras del ministerio.

Informe de la intervención delegada.  
Propuesta al excelentísimo señor ministro.

Acuerdo aprobatorio. Designación de la casa suministradora.

Remisión a la dirección.

Traslado a la delegación.

Registros correspondientes.

### *Recepción en la delegación*

Registro.

Confección de la cuenta.

Copia del acuerdo autorizando el gasto.

Reunión del delegado, interventor y habilitado de material.

Acta de recepción y examen del cristal.

Anotación en el inventario. Certificación del habilitado.

Factura de la casa.

Oficio de remisión. Registro.

### *Recepción de la cuenta en el ministerio*

Registro.

Aprobación.

Expedición al mandamiento de pago.

Operaciones de contabilización en la sección de contabilidad-ordenación de pagos.

Remisión a la delegación.

### *Recepción*

Señalamiento del mandamiento.

Expedición del cheque contra cuenta de tesorería-Banco de España.

Anotaciones contables en libro de salida de caudales y auxiliar de cuentas corrientes. Intervención.

Facturación.

Cobro en el Banco de España.

### 3. Consideraciones finales

Dejando aparte el hecho de que un asunto tan insignificante como el de la compra de un cristal haya ocupado la atención de funcionarios muy importantes, cuyo tiempo debe ser absorbido por asuntos de mayor trascendencia, se podría tratar de valorar el proceso aproximadamente o, incluso, casi exactamente utilizando cualquier técnica de medida del trabajo administrativo, estudio de costos, etc., y llegar a reflejarlo gráficamente empleando cualquiera de los buenos e ingeniosos diagramas que existen para ello.

Pero sin llevar a cabo ninguna valoración ni representación y a efectos solamente de tener una idea aproximada de su costo, debe tenerse en cuenta que a lo largo del proceso intervienen funcionarios numerosos y de muy distintos niveles: ministro, director general, oficial mayor, jefes de sección, ordenador de pagos, interventores, delegado de Hacienda, habilitado, encargados de registros, me-

canógrafas, etc. Puede determinarse el tiempo útil empleado por cada uno de ellos, excluyendo las demoras.

La nueva ley de Retribuciones da una pauta cómoda para valorar estos tiempos, ya que se conocen aproximadamente los ingresos y las horas de trabajo, en total, y, por tanto, el valor de cada hora de trabajo. Puede ser éste un procedimiento breve que proporcione una primera aproximación. No es aconsejable intentarlo, sin embargo, porque evidentemente se produciría el fenómeno sorprendente que el proceso es más caro que el cristal. En este supuesto, que parece puede darse por cierto, el índice de eficiencia de la «operación» (resultados obtenidos/medios utilizados) sería, cuando más, de 0,50, ya que, olvidando el tiempo que el funcionario ha estado sin cristal, se deben valorar los «resultados» en 925 pesetas y los «medios» en 925 pesetas, más el costo del proceso, es decir, otro tanto. El índice es ciertamente bajo y la máquina poco ágil.—José MARÍA PERALA SANTOLARIA.