



# CRONICAS Y NOTICIAS

**CRONICAS**

**1**

## **UN CASO DE AUTOINVESTIGACION PARA LA RACIONALIZACION ADMINISTRATIVA**

65.012.33(73)

La valiosa colaboración que los mismos funcionarios pueden prestar para la racionalización de la Administración pública se pone de manifiesto en esta crónica, que describe una experiencia realizada en el Estado de Minnesota.

### **1. PRECEDENTES.**

Orville L. Freeman, durante su campaña electoral por el cargo de Gobernador del Estado de Minnesota, puso de relieve las deficiencias y despilfarros que existían en la Administración y la necesidad de establecer un programa de reorganización. Prometió, además, en varios discursos conseguir un aumento de los sueldos a los empleados civiles.

Freeman resultó elegido y asumió en enero de 1955 su cargo. Inmediatamente se dió cuenta de la gravedad de los problemas que afectaban a la Administración. Sin embargo, y por si esto fuera poco, la legislatura del mismo año aprobó un plan de mejora de sueldos de los empleados civiles, pero sin proveer los fondos necesarios para su actuación, considerando que si la Administración obraba de buena fe debería encontrar las ineficiencias anunciadas por Freeman, resolverlas y con ello realizar dicho plan de mejora. En el acto hubo una serie de presiones, provenientes de las organizaciones de los empleados y de sus Jefes, encaminadas a poner en práctica los aumentos autorizados.

### **2. ORGANIZACIÓN.**

Ante esta difícil situación Freeman creó un Comité organizador, compuesto por quince personas y un Jefe, que tenía la función de supervisar las operaciones generales.

Este Comité, a su vez, formó treinta y tres grupos de trabajo, compuestos de cinco personas, que incluían el Jefe de la Oficina que debía ser sometida a estudio y un empleado de la misma elegido por sus compañeros, que redactaría un informe sobre las deficiencias observadas y posibles soluciones.

Se constituyeron también diez grupos funcionales, integrados por personalidades del mundo de los negocios y de la Administración pública, que tendrían la misión de analizar los informes y datos suministrados por los grupos de trabajo.

En un principio existía una gran preocupación por parte de los funcionarios de que sus declaraciones sobre las deficiencias existentes pudiesen acarrearles represalias de sus Jefes superiores. Para evitar esto fueron absolutamente tranquilizados a este respecto y se iniciaron las operaciones.

### 3. PROCEDIMIENTO.

El primer hecho que revelaron, sin embargo, estos grupos fué que el Estado de Minnesota no tenía bastantes técnicos preparados para tal especie de operaciones.

Para subsanar este inconveniente, y con objeto de que todos los grupos de trabajo pudiesen realizar sus actividades de investigación y preparar sus informes uniformemente, se preparó un manual con un plan descriptivo del trabajo.

En la parte primera de este manual se trataron las materias de personal —salarios, promociones, vacaciones, ausencias por enfermedad, trabajos extraordinarios y métodos para aumentar el interés de los empleados—. Se hacían también preguntas para saber si las oficinas realizaban funciones que no estaban autorizadas por la ley o si, por el contrario, a causa de deficiencias económicas no podían ser realizadas actividades fundamentales.

En la parte segunda se examinaban los procedimientos seguidos. Se formulaban preguntas sobre métodos y sistemas, especialmente los que se refieren a la forma de pagar, al uso de las máquinas en las oficinas, disposición de las mismas, muebles y equipo, almacenamiento y tabulación, relaciones entre personal y público y técnicas de supervisión.

En la tercera parte se daban normas para conseguir una visión panorámica, y a largo plazo, de las necesidades y perspectivas de la administración.

Siguiendo las instrucciones del manual, los grupos de trabajo, con la colaboración de los funcionarios de cada oficina, analizaron las deficiencias y redactaron sus informes.

Los grupos funcionales examinaron los informes y datos remitidos y formularon recomendaciones sobre los siguientes problemas: Sueldos; sistemas y procedimientos; selección, adiestramiento y promoción; transportes y comunicaciones; ayuda estacional y horas punta de trabajo; contabilidad; instalaciones materiales; relaciones e informaciones públicas; funciones estatales y relaciones administrativas.

Algunos de los resultados y de las recomendaciones de estos grupos de trabajo funcionales fueron introducidos en la Sesión Legislativa de 1957 y puestos en práctica, demostrando ampliamente su bondad e interés.

Se encontró, por ejemplo, que uno de los más serios fallos de la Administra-

ción pública del Estado era la falta de una programación a largo plazo; en este aspecto fué donde las observaciones de los grupos de trabajo se mostraron más significativos. Se consiguió que las oficinas que anteriormente preparaban planes financieros cuya acción no se extendía fuera de los dos años se vieran forzadas a formar sus planes a más largo plazo, teniendo en cuenta los efectos de los aumentos de la población, de las edades, del bienestar, de la automatización y de muchos otros factores que repercuten considerablemente en la planificación de los departamentos. Ejemplo típico a este respecto fué el del Hospital del Estado de Minnesota, que quedó obligado a programar teniendo en cuenta el aumento de la población.

#### 4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL SISTEMA.

Las principales ventajas de este procedimiento de autoinvestigación fueron:

- Se reunió una ingente cantidad de datos en muy poco tiempo.
- El personal de las oficinas, que hasta entonces había trabajado siguiendo la rutina, fué contagiado de interés y entusiasmo hacia el propio trabajo.
- El gran público tuvo ocasión de conocer los problemas de su administración, y a través de los artículos publicados se le informó de cómo se empleaba su dinero.
- Ofreció la posibilidad de que personas y grupos diversos trabajasen juntos.
- La gran economía que representaba. Se emplearon en llevar a cabo toda esta operación 5.000 dólares, la mayor parte de ellos utilizada para la adquisición de materiales y sólo una pequeña parte dedicada a sueldos y gastos de viaje.
- Las Oficinas de O. y M. podrían ser sustituidas ventajosamente en el método de la autoinvestigación por los propios empleados que desenvuelven actividades ejecutivas, siempre que tengan un cierto adiestramiento en cuestiones administrativas.

Sin embargo, no todo fueron ventajas. Los inconvenientes más importantes que se observaron en este sistema fueron:

- La calidad a menudo deficiente de los componentes de los grupos de trabajo.
- Problemas de coordinación y comunicación entre los varios grupos de trabajo; y
- En este caso concreto la premura de tiempo con la que se pidieron los informes y que dió lugar a muchas deficiencias.