

describir uno de los aspectos más significativos de la programación: el de la fase relativa al análisis de los datos y a la elaboración del plan.

3. SISTEMA DINÁMICO.

Mediante este procedimiento se trata de conseguir:

1. Una evaluación sistemática y periódica de las situaciones, en fases determinadas.

2. La valoración de las consecuencias de cada acción.

3. La elaboración de programas inmediatos y fundados, como parte de un objetivo a largo plazo.

4. La evitación de obligaciones excesivamente gravosas en programas a largo plazo.

4. SISTEMA EMPÍRICO.

Resulta indispensable, en algunos casos, la elaboración de programas para la solución de problemas particulares, a medida que éstos se le plantean.

Tratar de esquematizar todos ellos *a priori* resulta empeño imposible e inútil.

Para que en el estudio y solución de un caso particular pueda hablarse de programación es necesario:

- Que se trate de un problema relevante, precedente virtual de problemas futuros, con los que puedan formarse clasificaciones y de los que sea posible extraer consecuencias de orden general.
- Que la decisión sea un eslabón en la cadena orgánica de una política decisoria.—L. E. V.

LOS SERVICIOS DE O. Y M. EN GRAN BRETAÑA

65.011(42)

En Gran Bretaña se crearon las primeras Oficinas de O. y M. en 1919, con misiones muy concretas. En esta nota se resume su organización actual, sus funciones y la organización de su personal.

ANTECEDENTES

Poco antes de la gran guerra de 1914-1918 y durante la misma empezó a sentirse el interés sobre los problemas de organización, interés que cristalizó en la constitución en 1919 de la «Treasury Investigating Section», cuya misión fué la de asesorar a los Departamentos ministeriales sobre los nuevos tipos de máquinas y equipos de oficina que iban apareciendo en el mercado, así como el estudio de nuevos métodos de trabajo. En 1939, la Oficina de Guerra creó una sección con cometidos típicos de O. y M. Por otra parte, al empezar la última gue-

rra mundial, la «Treasury Investigating Section» fué notablemente ampliada y se destinó a ella personal que había realizado cometidos análogos en las Empresas privadas. En 1941 se la designó con el nombre de «División de Organización y Métodos». Sucesivamente se fueron creando unidades de O. y M. en los diversos departamentos.

Dos comisiones parlamentarias nombradas al efecto confirmaron el valor positivo de las funciones de las oficinas de O. y M., aseguraron la dotación de personal a las mismas, les dieron forma y las reglamentaron.

ORGANIZACIÓN ACTUAL

Actualmente cuentan con oficinas de O. y M. los siguientes Ministerios y dependencias:

Almirantazgo.
 Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
 Ministerio del Aire.
 Aduanas.
 Impuestos.
 Ministerio de Trabajo.
 Junta de Servicios Sociales.
 Ministerio de Pensiones y Seguro Nacional.
 Correos.
 Ministerio de Energía.
 Ministerio de Abastecimientos.
 Ministerio de Comercio.
 Ministerio de Transportes.
 Oficina de Guerra.
 Ministerio de Obras Públicas.

Al frente de cada una de estas oficinas hay un Secretario ayudante que depende inmediatamente del Subsecretario y que es a la vez el Jefe del Departamento de Personal y Servicios Generales. En algunos Ministerios hay más de una oficina de O. y M., cada una de las cuales está dedicada a especialidad distinta.

La totalidad del personal que atiende a estas oficinas, excluyendo los subalternos, viene a ser de unos 260 funcionarios.

Además existe la División de Organización y Métodos del Departamento del Tesoro, que viene a ser como la Oficina Central de O. y M. en la Administración británica. Está integrada por unos 50 miembros, con un Director con categoría de Subsecretario, que depende inmediatamente de uno de los Viceministros.

COMETIDOS

A) *Son funciones de las oficinas Ministeriales de O. y M.:*

- Revisar las distintas unidades administrativas del departamento.
- Asesorar en los problemas de organización, especialmente en la planificación de nuevos trabajos.

B) *La División de O. y M. del Departamento del Tesoro tiene como funciones:*

- Facilitar personal para las investigaciones de O. y M. que hayan de hacerse en los departamentos que no cuenten con tales oficinas.
- Prestar ayuda a las oficinas ministeriales de O. y M. en trabajos especiales, a solicitud de los respectivos departamentos.
- Organizar el estudio central de los problemas de O. y M., para lo cual convoca reuniones periódicas a los jefes de las oficinas ministeriales para discutir cuestiones de interés común.
- Organizar y llevar a cabo la enseñanza entre los funcionarios sobre materias de O. y M. A este fin se desarrolla una serie de cursos durante el año; el curso principal dura cinco semanas.

La división de O. y M. del Tesoro es la encargada de difundir este tipo de técnicas. Cuenta con una vasta biblioteca, organiza conferencias y publica la revista bimestral «O. & M. Bulletin», que da cuenta de las actividades de O. y M. en la Administración del país y de las realizaciones en las Empresas privadas y en los Servicios gubernamentales extranjeros. Además contiene información reciente sobre maquinaria y equipo de oficina y bibliografía de O. y M.

PERSONAL

El personal de las oficinas ministeriales de O. y M. es reclutado entre funcionarios del mismo Ministerio. Los de la División de O. y M. del Departamento del Tesoro provienen de éste y de otros organismos. Por lo general, los funcionarios de O. y M. permanecen cinco años, transcurridos los cuales vuelven a su puesto habitual en el departamento. No obstante, dicha permanencia puede, a veces, prolongarse mucho más. Indudablemente esta norma de renovar continuamente el personal tiene el inconveniente de desaprovechar la experiencia y conocimientos adquiridos en las unidades de O. y M. Pero, como contrapartida, presenta las siguientes ventajas:

a) El personal no envejece y los equipos se renuevan y refuerzan continuamente con sangre joven.

b) Las sugerencias de los miembros de O. y M. son aceptadas con poca resistencia porque proceden de funcionarios con práctica administrativa acreditada dentro del departamento.

c) Los funcionarios que procedentes de O. y M. vuelven a sus puestos en los Ministerios, cada vez en mayor número, difunden lo que han aprendido en dichas oficinas, son valiosos colaboradores para el personal de O. y M. y, por lo general, son mejores funcionarios a causa de la disciplina mental adquirida.—J. M. C.

EL ORGANIGRAMA COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO

65.011

1.—INTRODUCCION

La organización consiste en la adopción de una estructura orgánica adecuada, la instalación o implantación de los órganos en el lugar correspondiente y la sistematización de los procesos de trabajo.

Los tres elementos se influyen entre sí y se complementan. El conocimiento completo de la estructura orgánica es imprescindible para establecer estas influencias. Para conocer exactamente la estructura real de la organización se utiliza el organigrama, que es su expresión gráfica.

La elaboración de organigramas puede hacerse o para uso de los técnicos con fines de investigación de defectos,

o para el gran público como medio de información. Los primeros se denominan analíticos y los segundos sintéticos; la técnica de su elaboración es totalmente distinta.

Se resume en esta nota, muy brevemente, el trabajo de E. TEJERA PARIS, que, con el título *Organigramas*, ha publicado la Escuela Superior de Administración Pública de América Central (junio 1958).

El organigrama analítico consta de un gran número de signos convencionales que tratan de expresar la totalidad de las relaciones. Son de una gran utilidad como instrumento de trabajo y en ellos deben constar todas las relaciones posibles y las peculiaridades de cada una de éstas.

2.—UNIDADES Y RELACIONES

Los organigramas pueden limitarse a expresar las unidades existentes o pueden incluir las relaciones que existen entre ellas: