

directrices señaladas por el *Administrative Staff College*. Los temas objeto de estudio son: La productividad, la organización, la gestión de personal, las funciones del administrador y cuestiones hacendísticas. Respecto a los métodos de enseñanza, aunque no se ha descartado totalmente el sistema tradicional de conferencias, se ha concedido particular importancia a la formación de grupos de trabajo que estudian problemas concretos, redactando informes, que son discutidos en reuniones más amplias.

La Tesorería realiza funciones consultivas y coordinadoras de los programas de perfeccionamiento de los diversos Ministerios, celebrando a tales efectos reuniones periódicas a las que asisten los funcionarios encargados de esta misión en los diferentes Departamentos. Organiza, además—aparte de algunos cursos destinados a los funcionarios de los Ministerios pequeños—, los programas para los miembros

de la *Administrative Class* y se ocupa de la formación del personal encargado del desarrollo de los programas de formación en los Ministerios.

Las empresas nacionalizadas han concedido, por lo general, mayor importancia que la Administración pública al perfeccionamiento en la administración y gestión, organizando cursos sobre estas materias y concediendo becas a su personal para seguir estudios en las Universidades o escuelas técnicas.

## 5. LA INVESTIGACIÓN.

Ciertas organizaciones, como el *Administrative Staff College's Research Department*, el *Royal Institute of Public Administration*, el *Action Society Trust*, el *British Institute of Management*, etc., dedican a la investigación una gran parte de su actividad y otras conceden becas para este fin.—M. J.

## AUTOMACION Y DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA

658.387.5 : 35.072.1

### 1. AUTOMACIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La Administración pública ofrece un campo mucho menos propicio a la automatización que la industria, en donde puede llegarse a la mecanización integral. En la Administración pública sólo puede aspirarse a automatizar al-

Los problemas que plantea la relación entre los órganos centrales y locales respecto a la automatización del proceso de investigación de datos son estudiados en este artículo del doctor M. SCHALESINGER, que extractamos de la revista *La Scienza e la tecnica della pubblica amministrazione* (núm. 1 de 1959).

gún sector específico. En el proceso administrativo puede conseguirse el control automático del desarrollo de una operación programada y unificar en el único sistema, interdependiente y mecanizado al máximo, todas las fases de ese proceso.

Gracias a esta *mecanización integral* se hacen interdependientes las fases de un proceso administrativo, per-

mitiendo conocer en el menor tiempo y con la frecuencia y exactitud máximas la situación de una operación administrativa concreta.

## 2. FASES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE DATOS.

La actuación administrativa comporta tres momentos activos y uno pasivo. Los tres activos son: información—o toma de datos—, elaboración de los datos y comunicación, tanto de los datos como de los resultados de su elaboración. El momento pasivo es el archivo de los documentos y expedientes.

La información es previa a las otras dos fases, por lo que toda mecanización administrativa debe comenzar por ella. Es imposible pensar en una eliminación radical del factor humano—salvo en casos excepcionales, como la fotolectura de facturas de agua, luz, etc.—, pero en el estado actual de las técnicas de organización y con los medios hoy en uso se puede conseguir una información rápida y exacta, de forma más sencilla que la comúnmente empleada.

## 3. MEDIOS DE REGISTRO DE UN DATO INICIAL.

Todo dato informativo ha de ser registrado conforme a dos requisitos: *Accesibilidad*, que permita su conocimiento en el más breve plazo, y *conservación*, bajo una u otra forma, que haga posible su cotejo en el futuro.

El sistema primitivo de *escritura manual* no es rápido ni exacto; multiplica el número de errores por el de copias y plantea dificultades de interpretación.

La *escritura a máquina* mejora la

estética y obtiene copias idénticas al original, pero conserva los defectos derivados de la intervención humana y de no poderse manejar automáticamente.

Las *máquinas calculadoras* restringen considerablemente la actuación personal, pero son sólo aplicables a campos poco extensos y conservan alguno de los inconvenientes anteriores.

Las *tarjetas perforadas* y la cinta magnética constituyen los medios hoy más en uso.

## 4. INFORMACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.

Ahora bien: en muchas ocasiones la información es recogida por órganos periféricos de la Administración y elaborada por los órganos centrales. La transmisión de esa información introduce una nueva fase de comunicación, en la cual la intervención humana supone idénticos riesgos que en la fase anterior, y conviene, por consiguiente, mecanizarla todo lo que sea posible.

La solución más corriente es la centralización: el órgano principal asume directamente la tarea de informarse y elabora los datos, recogidos en los grandes centros automáticos de que dispone.

Sin embargo, esta solución presenta grandes desventajas: el órgano central no puede recoger información de cada sector periférico, sino esporádicamente, y no transmite a los órganos descentralizados más que una información parcial y casi siempre ya elaborada.

La solución contraria es aún más insatisfactoria; la descentralización total de la información supone la imposibilidad de que el órgano central tenga un conocimiento unitario y sintético de la situación real.

Por ello, la organización administrativa moderna tiende a coordinar estos dos sistemas, integrándolos de manera que satisfagan todos los intereses y desarrollen todas las funciones de los órganos interesados. Los órganos locales transmiten toda la información que los órganos centrales necesitan, a su vez el órgano central envía a aquéllos todos los datos y las elaboraciones sintéticas que éstos no pueden obtener aisladamente. Se estimula así una perfecta simbiosis entre centro y periferia mediante el intercambio continuo de información en ambos sentidos.

*A priori*, sin embargo, no es posible especificar qué funciones hay que encomendar a los órganos locales y cuáles al central.

#### 5. MECANIZACIÓN DE DATOS Y COMUNICACIONES EN UNA ADMINISTRACIÓN DESCENTRALIZADA.

Con un reparto de funciones efectuado en el sentido apuntado es posible obtener la mecanización integral del proceso administrativo. Una vez registrado el dato inicial de la forma más apropiada hay que transmitirlo

por un sistema tal que elimine toda disparidad entre el emitido por un órgano y el recibido por otro; es decir, hay que eliminar toda intervención humana en la fase de comunicación.

El procedimiento mejor consiste en adaptar a las máquinas de escribir de los órganos locales un aparato perforador que permita la utilización simultánea del documento como tarjeta perforada. Esto facilita al órgano central leer el documento, clasificarlo—teniéndolo dispuesto siempre para su consulta—, introducir las modificaciones necesarias—elaboración— y retransmitirlo a otros órganos locales mediante máquinas que registren las modificaciones. El resultado final es el de un auténtico trabajo en cadena, sin solución de continuidad, en el cual la información emanada de la periferia es elaborada y clasificada en el órgano central y devuelta a los órganos locales para su conocimiento y retención. Simultáneamente se revalorizan las instalaciones periféricas al dotarlas de perforadoras y se aumenta el volumen de información que cada órgano tiene de sí mismo y de los demás.—M. P. O.

## LA CENTRALIZACION DE LA ELABORACION AUTOMATICA DE DATOS

35.072.1 : 651.2 : 681.14

### 1. INTRODUCCIÓN.

Tres o cuatro Ministerios británicos se sirven actualmente de sistemas de A. P. D. (elaboración automática de datos) para la confección de las nó-

minas de sus funcionarios, y varios otros se proponen seguir el mismo camino en un futuro próximo. Esta proliferación de instalaciones hace surgir la pregunta de si no sería conveniente crear una instalación central

Bajo el título de «Why not-centralise? (A current A. P. D. question)» la revista inglesa *O. M.* publica en su número de octubre de 1959 un artículo, del que se ofrece a continuación un breve resumen.