

**EL MANUAL PARA  
LAS SECCIONES MECANIZADAS  
DEL MINISTERIO  
DE HACIENDA**

681.1(021):354.21(46)

Entre las realizaciones positivas que pueden anotarse en el haber del Servicio de Organización y Métodos del Ministerio de Hacienda figura un manual destinado a las Secciones especiales mecanizadas por el sistema *Adrema*. Dicho manual, que constituye el objeto de la presente crónica, puede tomarse como modelo, dentro de su género, sirviendo de base para una descripción de lo que debe ser un manual administrativo de este tipo.

**1. Indicación general**

La conveniencia de preparar y poner a punto manuales administrativos está hoy fuera de discusión. Una organización sin manuales adecuados carece de los instrumentos necesarios para formar y adiestrar al personal, al tiempo que desatiende la obligación de poner a la disposición de éste, en forma completa, clara y sistemática, la información básica que precisa para desarrollar sus actividades de modo eficiente.

En efecto, la cantidad de disposiciones escritas de todo rango, dispersas y fragmentarias, que los funcionarios han de tener presentes en la ejecución de sus tareas rebasa, en muchos casos, los límites de lo asimilable. Tal masa de disposiciones se refiere, sin embargo, a los requisitos jurídicos, sean formales o de fondo, de la actividad administrativa.

Por otro lado, y contrastando notablemente con esta abundancia, falta casi siempre en las organizaciones de la Administración pública un manual conteniendo una descripción estructural suficiente y manejable, al igual que un conjunto de instrucciones concretas aplicables a la ejecución material de las operaciones, aspecto que se abandona a la improvisación y a las preferencias personales, surgiendo así, en ausencia de norma, una variedad injustificada de criterios para el tratamiento de un mismo problema.

Los manuales, en definitiva, vienen a llenar una sensible laguna. Su finalidad puede ser informativa, como es el caso de los que limitan su contenido al aspecto estructural, o también normalizadora, como ocurre con los que tienen por objeto los procedimientos y métodos de trabajo. Por ello estos últimos se presentan a veces como una colección de *normas* y bajo este título.

El estudio y preparación de manuales administrativos suele encomendarse a las Oficinas de O. y M. cuando estas unidades existen. A tal efecto es incluso frecuente, especialmente en los Estados Unidos de Norteamérica, que una de las subdivisiones internas de dichas Oficinas de O. y M. lleve la denominación de *Sección de Manuales* u otra semejante. Cuando esto no ocurre se suele contar, al menos, con algún funcionario especializado encargado de elaborar y tener al día los manuales necesarios.

Los manuales confeccionados por estos servicios de *staff* son siempre sometidos a la aprobación del superior jerárquico que corresponda según el ámbito de aplicación de cada uno de aquéllos.

## 2. El manual para las secciones especiales de Adrema

El manual que comentamos no es un manual general destinado a ser aplicado por todo el personal del Ministerio de Hacienda, sino un manual especial dirigido a los funcionarios encuadrados en secciones especiales que tienen a su cargo los servicios de confección, por procedimientos mecánicos, de matriculas, padrones, listas, recibos y otros documentos cobratorios. Dichas secciones especiales fueron creadas en las Delegaciones y Subdelegaciones de Hacienda por Orden ministerial de 13 de marzo de 1954.

Una descripción somera del citado manual debe tener presentes los siguientes extremos:

### 2.1. CONTENIDO

No se limita el manual de referencia a una consideración técnica del equipo especial utilizado por las secciones mecanizadas, sino que su contenido es mucho más amplio de lo que a primera vista se podría suponer.

En efecto, según el preámbulo del citado manual, se ha tratado de dar cabida en el mismo no sólo a los elementos materiales precisos para conseguir los objetivos fundamentales de las unidades administrativas a las que se destina (maquinaria, formularios, condiciones ambientales y acondicionamiento de los locales), sino también a los elementos personales y jurídicos exigidos por aquellos objetivos.

Así, en el orden personal, se determinan las plantillas de las repetidas secciones; se regula el método de selección utilizado para comprobar la existencia de las cualidades individuales necesarias para la prestación de las funciones especializadas propias de los servicios mecanizados, adoptándose el sistema de someter a los funcionarios aspirantes a una serie de *tests*, en número de diez, y estableciéndose la forma de valoración de las pruebas; se fijan los incentivos y remuneraciones complementarias relativas a su trabajo y se determinan los derechos y deberes tanto del Jefe de sección como de los operadores.

En el orden jurídico, el manual recoge las normas positivas de distinto rango aplicables a la estructura y funcionamiento de las secciones especiales. Finalmente, y según expresión del indicado preámbulo, se dedica cuidadosa atención a las normas de control, tanto administrativo (para asegurarse del exacto cumplimiento de las instrucciones prescritas) como contable (a fin de llegar a precisar exactamente los costos del servicio).

De esta forma —continúa diciendo el preámbulo— se pretende que el manual constituya un claro y metódico guión que haga comprender la esencia, sentido y alcance de cada trabajo, dé a conocer los elementos precisos para ejecutarlo y exponga la manera óptima de hacerlo.

## 2.2. ESTRUCTURA

Las materias que forman el contenido del manual quedan distribuidas en ocho apartados o capítulos, cuya división se realiza sobre base decimal a fin de permitir futuras adiciones. La sistemática seguida, recogiendo solamente las primeras subdivisiones, es la siguiente :

### 1. *Normas:*

- 1.1. Leyes.
- 1.2. Decretos.
- 1.3. Ordenes.
- 1.4. Circulares.
- 1.5. Acuerdos.

### 2. *Composición de las secciones:*

- 2.1. Categoría de las secciones. Plantilla.
- 2.2. Personal.
- 2.3. Material.
- 2.4. Locales.

### 3. *Personal:*

- 3.1. Selección de funcionarios. *Tests*.
- 3.2. Deberes y derechos.

### 4. *Material:*

- 4.1. Máquinas para la preparación de placas.
- 4.2. Máquinas para la utilización de plazas.
- 4.3. Utensilios adicionales.

### 5. *Organización de las secciones especiales:*

- 5.1. Estampación de placas.
- 5.2. Nomenclátor provincial.

- 5.3. Ficheros de placas.
- 5.4. Orden de almacenamiento de placas.
- 5.5. Proceso administrativo.

6. *Impresión de documentos cobratorios y otros:*

- 6.1. Impresión de padrones.
- 6.2. Impresión de listas cobratorias.
- 6.3. Impresión de recibos.
- 6.4. Plazos de entrega.
- 6.5. Impresión de ficheros administrativos.
- 6.6. Impresión de otros documentos.

7. *Claves de selección y esquema de conexiones:*

- 7.1. Claves de selección.
- 7.2. Esquema de conexiones.

8. *Control administrativo y contable:*

- 8.1. Control administrativo.
- 8.2. Control contable.
- 8.3. Control de servicios.

Cada una de las subdivisiones indicadas se compone de una o de varias normas, teniendo cada una de ellas la correspondiente referencia decimal. Obviamente, los capítulos II, V y VI son los más extensos, ya que en ellos se contiene la descripción técnica del equipo, así como su funcionamiento y empleo en las distintas tareas encomendadas a las secciones especiales.

### 2.3. DISPOSICIÓN MATERIAL Y FORMA DE PRESENTACIÓN

No se ha descuidado este importante aspecto, adoptándose el sistema más aconsejable y económico en materia de manuales de organización: el de hojas intercambiables. Ello permite la interposición o sustitución de normas sin necesidad de realizar sucesivas ediciones cada vez que una parte concreta del manual pierda actualidad.

Para el papel se ha escogido el formato UNE A 4, es decir, el folio normalizado (210 por 297 milímetros). La disposición gráfica de cada norma del manual es semejante a la establecida por la norma UNE 4002.

La impresión ha sido igualmente cuidada, resultando de todo ello una presentación sugestiva y manejable. Se ha puesto especial atención en las foto-

grafías y gráficos que profusamente acompañan a la descripción técnica de cada una de las máquinas y de su funcionamiento.

En definitiva, el manual a que nos referimos representa un elemento imprescindible para el conocimiento de todos los problemas orgánicos y funcionales de las unidades administrativas a las que se dirige y para el adiestramiento del personal especializado que presta servicios en las mismas. Pero, además de ello, constituye un importante medio de información para todas aquellas personas que, en la Administración o en la empresa, pueden tener interés en conocer las aplicaciones y posibilidades de las máquinas Adrema o en perfeccionar su manejo y empleo. Es, finalmente, un modelo de valor que puede tomarse como pauta para la confección de manuales tan necesarios en la Administración Pública.—LUIS BLANCO DE TELLA.