



ENTREVISTA DEL MES

CON EL ILUSTRISIMO SEÑOR DON GABRIEL DEL VALLE Y ALONSO,
ABOGADO DEL ESTADO E INSPECTOR DE LOS SERVICIOS DEL
MINISTERIO DE HACIENDA, DIPLOMADO EN ORGANIZACION
Y METODOS Y JEFE DEL SERVICIO DE O. Y M. DE DICHO DEPAR-
TAMENTO MINISTERIAL

—*¿Cuándo empezó usted y el Servicio que dirige las tareas que tiene encomendadas?*

—Son dos preguntas en realidad. Personalmente empecé en los últimos meses de 1945 y primeros de 1946, como consecuencia de un viaje a América, en el que capté la preocupación por la racionalización del trabajo administrativo y comprobé las posibilidades de su mecanización; fruto de mis preocupaciones de entonces fueron las simplificaciones y tipificaciones de impresos y la racionalización del procedimiento en los servicios a mi cargo: Tribunal Económico-Administrativo de Burgos y Abogacías del Estado y Tribunales Económico-Administrativos de Avila y Toledo. El Servicio que hoy dirijo se creó, con otro nombre, en la Inspección General del Ministerio de Hacienda en 1948; después pasó a depender de la Secretaría General Técnica, y hoy necesita de una más amplia y específica regulación, dado el volumen que ha alcanzado y la diversidad de sus cometidos.

—*El Servicio de Organización y Métodos de que hablamos, ¿qué funciones tiene asignadas?*

—Las que le asignan las Leyes de Régimen Jurídico y de Procedimiento de la Administración del Estado, y que quedan concretadas en las Secciones en que el Servicio, hoy por hoy, se divide, y que son:

a) Estructura y Procedimientos, que entiende de la organización de los servicios dependientes del Ministerio y del análisis de los procedimientos operativos y métodos de trabajo que se aplican en dichos servicios.

b) Normalización, que edita los manuales de procedimiento y normas de trabajo y establece las normas o requerimientos correspondientes a locales de oficina, distribución en planta, mobiliario e instrumentos y utillaje de uso general en las oficinas.

c) Mecanización, para el estudio, determinación, adquisición y montaje y puesta en marcha de los equipos especializados de oficina con que han de dotarse los servicios de este Ministerio.

d) Personal, para la determinación de las capacidades y aptitudes requeridas por cada puesto de trabajo, selección y formación de los funcionarios que han de servirlos y determinación de las remuneraciones que se les han de otorgar.

e) Jefatura de las Secciones Especiales, para dirigir los Servicios y trabajos de las que con este nombre funcionan en las Delegaciones y Subdelegaciones de Hacienda, e incluso la Central del propio Ministerio.

f) Centro Electrónico de Elaboración de Datos, encargado de la elaboración de todas las estadísticas del Ministerio y de la investigación operativa con los datos fiscales y financieros que posee.

—*Se ve que el Servicio de O. y M. ha ido creciendo armónica y constantemente, ¿puede decirme las tareas que ha acometido hasta ahora?*

—Indudablemente, aunque es fácil que olvide mencionar algunas, convendrá enumerarlas repasando el contenido de las Secciones que antes indiqué:

a) Con relación a la organización de los Servicios, aparte de una propuesta general sobre estructura de las Delegaciones y Subdelegaciones de Hacienda, se acometió ciertamente la organización y estructuración de las Administraciones de Propiedades y Contribución Territorial y de los Servicios de Valoración Urbana; se estableció el primer Negociado de Mecanografía conjunto para una dependencia provincial como modelo de la eficacia y ahorro que representa el no desperdigar las mecanógrafas entre las distintas unidades; se propuso la creación de la Dirección General del Patrimonio del Estado; se ha estudiado el complejo de los Servicios que dependen de la Dirección General del Tesoro, Deuda Pública y Clases Pasivas y cursado la oportuna propuesta para su estructuración y funcionamiento; en estos momentos se está dedicando especial cuidado en el examen de los servicios dependientes de la Caja General de Depósitos, y en todo momento se ha prestado la asesoría al excelentísimo señor Ministro que

haya requerido sobre la organización de los servicios de que es Jefe supremo.

a') Con referencia a los procedimientos, se ha establecido uno de general aplicación para la liquidación de impuestos, su registración contable y la percepción de las cantidades debidas al Tesoro Público; otro, con idéntico alcance, en cuanto afecta a las declaraciones con ingresos simultáneos de los contribuyentes, y se modificaron los sistemas de notificaciones y su constancia en la diversa documentación y los modos de ingreso en las Cajas públicas. También se ha colaborado activamente con el ilustrísimo señor Director general de Aduanas en cuanto afecta al procedimiento de valoración de las mercancías objeto de comercio exterior implantado por los nuevos aranceles, que dieron el salto de ser específicos y pasar a *ad valorem*.

a'') Respecto de la simplificación y suministro de impresos normalizados y racionalizados, se ha confeccionado el catálogo de los que utiliza el Ministerio y los Servicios de él dependientes; se han reducido ya, dentro de un esquema general, los de la Dirección General de Impuestos sobre el Gasto y el Lujo y los de declaración y liquidación que afectan al impuesto del trabajo personal y a la contribución urbana, a cargo ambos de la Dirección General de Impuestos sobre la Renta, en la que de forma paralela han estudiado con el asesoramiento de este Servicio de O. y M. los que afectan al impuesto industrial y al impuesto general sobre la renta; se crearon los modelos liquidatorios para los impuestos de caudal relicto y derechos reales y transmisiones de bienes; los que afectan a la Estadística de Aduanas y a la de las Clases Pasivas del Estado; se han establecidos modelos unificados de nóminas, tanto de haberes activos como pasivos, incluso los satisfechos por la Mutualidad, y, por último, se han creado los modelos de papel de oficio y comunicaciones (con sus sobres) que han de utilizarse de modo exclusivo en este Ministerio y sus dependencias.

a''') En cuanto afecta a la determinación de costos administrativos, se ha determinado el procedimiento contable y el de control para conocer y determinar el coste de las Secciones Especiales, y se está trabajando en estos momentos en el que se refiere al Servicio Central de Información; se montó, asimismo, el Servicio contable adecuado en la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre para conocer sus costos.

b) Respecto a la normalización, se acometió la tarea correspondiente en todos los impresos que se editan; en cuanto se refiere a módulos y tipos para muebles de oficina, y en cuanto afecta a los locales

utilizables en cada Servicio, respecto de requerimientos y especificaciones de toda índole (tamaño, cubicación, condiciones ambientales y de iluminación, etc.) y a la adecuada distribución en planta de los distintos Servicios. Se ha editado y repartido el *Manual de normas de trabajo* de las Secciones Especiales mecanizadas por el sistema Adrema y está en imprenta el que establece las normas para uso del papel de oficio y comunicaciones en la Administración Fiscal Española; se ha confeccionado, pero no impreso (por el retraso que ha impuesto la fábrica a los suministros de las máquinas a utilizar), el *Manual de normas de trabajo* de las Secciones Especiales a mecanizar por el sistema IBM 3000.

c) Se han mecanizado totalmente los Servicios de recaudación en las Depositarias Pagadurías de Hacienda mediante máquinas registradoras-contabilizadoras tipo 2000, de la National, y está en estudio la mecanización de los Servicios de pagos mediante máquinas de la misma empresa tipo 41; también se ha mecanizado totalmente con Electrosuma CR, de la Hispano-Olivetti, el Servicio de contabilización y registro de mandamientos de pago a satisfacer por las Cajas de Hacienda; también se ha mecanizado integralmente el Servicio contable a cargo de la Ordenación de Pagos (para la que se creó y promovió un sistema de contabilidad de gastos públicos) y el de la contabilidad administrativa y comercial de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre, todo ello con máquinas National modelo 31; se han mecanizado algunas Delegaciones de Hacienda en cuanto a la extensión y confección de recibos de las contribuciones e impuestos y documentos cobratorios y nóminas, como ya antes indiqué, y se han iniciado mecanizaciones en la Jefatura de Contabilidad de la Intervención General de la Administración del Estado, en la Dirección General del Tesoro, en los Servicios de Intervención y Señalamiento y en la confección de nóminas de Clases pasivas, como asimismo en el Consejo de Administración de las Minas de Almadén y Arrayanes, en alguna Intervención Provincial de Hacienda y en diversas Secciones de Contabilidad de distintos Ministerios. También se está mecanizando el Servicio Central de Información y se colabora en las Secciones mecanizadas con anterioridad a la implantación de este Servicio de O. y M. de las Direcciones Generales de Aduanas e Impuestos sobre la Renta.

d) Respecto del personal, se han redactado unos *tests* de selección del que ha de operar las máquinas contables y de las Secciones Especiales; se han establecido distintos sistemas de valoración de tareas

y de su remuneración con incentivos y creado un modelo de ficha informativa de las capacidades y aptitudes de todos los funcionarios del Ministerio y sus Dependencias.

e) Las Secciones Especiales ya han sido mencionadas varias veces, correspondiendo aquí indicar que se han tenido que crear varios impresos normalizados para su funcionamiento y dar bastantes cursos de capacitación de los funcionarios que en ellas prestan servicio.

f) El Centro Electrónico de Elaboración de Datos está en curso de montaje con un ordenador IBM 1401, y, en su momento, de él convenirá hablar con más tiempo y espacio.

—*Por la enumeración copiosa de trabajos ya ultimados, los en curso de montaje y aun las perspectivas de futuro se nos ocurre una pregunta, ¿a qué da usted más importancia, a la organización o a la mecanización y automación de los Servicios?*

—Me parece que la pregunta no es ocurrencia del momento y en parte debía ya estar en su mente, dado el carácter con el que se me ha querido distinguir como especialista de la mecanización, quizá por desempeñar el profesorado de esta especialidad en el Centro de Formación y Perfeccionamiento de Alcalá de Henares. Para mí no hay distinción posible: no se puede mecanizar un Servicio sin antes reestructurarlo y simplificar los procedimientos, como no se puede pensar en una labor organizativa de gran envergadura sin mecanizar adecuadamente el Servicio de que se trate; trabajos parciales siempre son posibles, sobre todo en unidades menores o en cortos procesos, pero el volumen de la Administración, las innovaciones actuales de la técnica y el moderno concepto de la dirección obligan a acometer conjuntamente las tareas de organización y funcionamiento con las de mecanización integrada de los Servicios; otra cosa hoy no es posible, y el fracaso de muchas innovaciones ha consistido en esta falta de visión conjunta e integral del problema.

—*¿Está usted satisfecho de los resultados obtenidos desde el punto de vista de la productividad y el rendimiento de los Servicios?*

—Rotundamente, no; no estoy satisfecho porque tanto mis colaboradores como yo estamos poseídos de un ansia de perfección que nos impulsa a querer más resultados y mejor servicio, y si Dios quiere, lo iremos consiguiendo. Ahora bien, es cierto que tanto la productividad como el rendimiento y, sobre todo, la perfección de los Servicios han sufrido un incremento notable que a cualquier otro podría llenar de

orgullo. Le puedo dar algunos datos anecdóticos, que también revelan la prudencia con que hemos de proceder: al reorganizarse la Administración de Propiedades de Madrid, que sufría un atasco de papeles que representaba algo así como ocho mil liquidaciones pendientes, o sea trabajo para dos años y medio por delante tal como venía funcionando, se rebajó el número de funcionarios de setenta y seis a treinta y nueve y se puso totalmente al día el Servicio en menos de siete meses; pues bien, aún sobran doce funcionarios de esos treinta y nueve. Al montarse el Servicio de Contabilidad Mecanizada de la Ordenación Central de Pagos, se ha estimado por los Jefes e Interventores de la misma y por los de la Dirección General del Tesoro de que depende, que se ahorrará de un veinticinco a un treinta y cinco por ciento del personal hoy existente, y eso que el Servicio se mejora tan extraordinariamente que la contabilización no se hará por grupos de cuentas, como ahora, sino por cada concepto presupuestario en particular, lo que representa el multiplicar por cinco al menos el número de mandamientos de pago a expedir y contabilizar; también yo creo que el ahorro de personal podría llegar perfectamente al cincuenta por ciento, y destaco la perfección de la contabilidad y de su presentación, la rapidez con que es llevada y la secuela de resultados que de ella se obtienen.

—*Esos ahorros de personal, ¿qué consecuencia entrañan?*

—Ninguna, salvo la posible mejora de otros Servicios necesitados de funcionarios. La mecanización y las drásticas reducciones de personal que entrañan sólo son de estimar en las empresas privadas y a corto plazo; pero a largo plazo y en la Administración (aunque sea a corto plazo), nada representan: estamos necesitados de funcionarios, queremos perfeccionar los Servicios y ampliar los resultados y las labores, la mecanización nos facilitará esto sin dejar puestos vacantes; además, en mi Ministerio la política de personal seguida ha sido desde hace varios años incrementar el personal un cinco por ciento cuando los Servicios crecen un cuarenta por ciento, y el bache lo cubre, sin distorsiones, la reordenación y mecanización simultáneamente emprendidas. Por otra parte, el funcionario ve aumentados sus ingresos paulatinamente, aunque en forma reducida todavía, e incorporado a un movimiento de modernización que le agrada y colma sus aspiraciones de perfección y vuelca todo su entusiasmo y lealtad en prestar la mejor de las colaboraciones a este Servicio de O. y M.