



NOTAS

ORGANIZACION Y METODOS EN LAS CORPORACIONES LOCALES

Por JOSE MARIA PUJALTE GIMENEZ

Sumario: 1. Planteamiento del tema.—
2. El Gabinete y Equipo de Organización y Métodos del Servicio de Inspección y Asesoramiento de las Corporaciones locales.—
3. Cómo vienen actuando las Corporaciones locales en materia de Organización y Métodos.—4. Inconvenientes de una acción ineficaz en materia de Organización y Métodos.—5. Plan de actuaciones en materia de Organización y Métodos en Administración local.—6. Objetivos a cubrir por los Servicios de Organización y Métodos y orden de actuaciones.—7. Conclusiones.

1. Planteamiento del tema

RESULTA un hecho contrastado por la experiencia que el interés por los problemas de organización y procedimientos de trabajo es cada día mayor en todos los ámbitos de nuestra Administración pública. No son ajenas a esta inquietud las Corporaciones locales, sobre todo los Ayuntamientos de Municipios grandes y medianos, con un aparato administrativo de cierta complejidad, y las Diputaciones Provinciales.

Ya en DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA de julio de 1959 don Luis Blanco de Tella publicó un interesante trabajo, titulado «La proyección de los Servicios de Organización y Métodos en la Administración local».

Nos ha parecido oportuno volver sobre alguno de los puntos entonces tratados, continuando y completando las ideas expuestas, ya que la Administración local, ni por el volumen de las funciones de su competencia, ni por su extensión, ni por el elevado número de funcionarios a su servicio puede quedar al margen de las técnicas de Organización y Métodos, instrumento adecuado para la resolución de agudos problemas que en la práctica tiene planteados.

Si por una parte son los funcionarios los interesados en programas de perfeccionamiento de estructuras y métodos, no es extraño que en muchas ocasiones lo sea el propio estamento político que integra las Corporaciones locales como elemento gestor, ya porque proceda del campo de la empresa privada, o sencillamente porque el problema y necesidad de la reforma de la organización administrativa y de sus métodos de trabajo flota en el ambiente como una necesidad nacional, siempre iniciada y nunca terminada.

En cualquier caso, existe con frecuencia una evidente supervaloración de los programas de reformas de Organización y Métodos, considerados como panacea universal para la solución de todos los problemas del organismo a que se apliquen.

Ciertamente que esta consideración no es ocasional, sino, en buena parte, consecuencia de una urgente búsqueda de reformas espectaculares que aseguren éxitos rápidos y proporcionen aureolas a quienes las propugnen.

Nada tan perjudicial para la auténtica reforma administrativa, a la que no se puede llegar, como a tantas otras reformas, por la vía espectacular de la revolución, sino por la más paciente, serena y meditada de la evolución.

Cada vez que cualquier reforma de organización o métodos pone su esperanza en resultados espectaculares, de antemano imposibles, se ahoga insensiblemente la posibilidad de la auténtica reforma, por el evidente desprestigio que acompaña a todo programa de ilusiones frustradas.

Todo esto se ha dicho ya reiteradamente, pero quizá no con el suficiente acento y amplitud, a juzgar por la pereza con que unas ideas tan simples y básicas se abren paso en los sectores más responsables de la propia reforma administrativa.

Se deduce, pues, la necesidad de pensar en formas de actuación concretas, que aseguren y aceleren esa evolución que ha de llevar a la mejora de la organización y de los métodos, desembarazando el camino a seguir de aquellos obstáculos que más puedan oponerse a la misma.

2. El Gabinete y Equipo de Organización y Métodos del Servicio de Inspección y Asesoramiento de las Corporaciones locales

Desde hace cinco años funciona dentro del Servicio de Inspección y Asesoramiento de las Corporaciones locales del Ministerio de la Gobernación, un Gabinete y Equipo de Organización y Métodos.

Nos consta que este Servicio, a requerimiento de las propias Corporaciones locales, ha evacuado numerosos dictámenes y recomendaciones sobre las materias de su competencia, habiendo asimismo elaborado programas de reformas, estando en posesión de estudios y trabajos de toda índole.

Desconocemos los medios personales, materiales y económicos con que cuenta este Servicio, pero hay que pensar en que deben ser limitados, teniendo en cuenta, no sólo el hecho de que su existencia es prácticamente desconocida en muchas de las Corporaciones locales, sino en la misma declaración que al respecto contiene el vigente Plan de Desarrollo Económico y Social para el cuatrienio 1964-67.

En efecto, en el epígrafe XXVII del Plan (Obras y Servicios de las Corporaciones locales, subepígrafe 4.2 e) se señala como una de las medidas de política administrativa, la de incrementar la acción ya iniciada por el Ministerio de la Gobernación de equipos móviles especializados en organización y métodos, para lograr una mayor productividad de los servicios correspondientes, por la simplificación, racionalización y mecanización de sus servicios.

El llevar a la realidad este propósito, enunciado en el Plan de Desarrollo, es de la máxima urgencia, no sólo por las razones de tipo general, ya apuntadas, sino por la realidad de unas situaciones de hecho, planteadas en numerosas Corporaciones locales, que demandan una rápida solución. Pero veámos cuales son éstas.

3. Cómo vienen actuando las Corporaciones locales en materia de Organización y Métodos

3.1. UNA FALSA IDEA QUE DEBE COMBATIRSE

Supuesta una creciente inquietud en las entidades locales hacia las cuestiones de organización y procedimientos de trabajo, se presenta ya un primer problema que dejamos apuntado anteriormente: la necesidad de orientar esta inquietud y circunscribirla dentro de unos prudentes límites de optimismo, sin esperar que una actuación concreta en este campo va a resolver todos los problemas que cada entidad tenga planteados.

Es este un problema general que entendemos puede resolver un organismo especializado y oficial, extrínseco a la propia organización corporativa que intente introducir ciertas mejoras.

Además de este aspecto general de la cuestión, que hemos recalcado, porque nos parece muy interesante, queda el hecho concreto de la solución buscada por cada Corporación ante la necesidad de estudiar e implantar una determinada reorganización de sus estructuras y procedimientos.

3.2. UTILIZACIÓN DEL GABINETE DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS DEL SERVICIO DE INSPECCIÓN Y ASESORAMIENTO DE LAS CORPORACIONES LOCALES

Cabe una primera postura, que estimamos correcta. La de aquellas Corporaciones que se han dirigido al Gabinete de Organización y Métodos del Servicio de Inspección y Asesoramiento de las Corporaciones locales en solicitud de dictamen o formulación de un programa de reformas.

En principio hay que otorgar la máxima autoridad a una unidad de este tipo que por su especialización y experiencia debe ser estimado como el órgano óptimo para la realización de un trabajo de este tipo.

Sin embargo, la realidad muestra que muchas Corporaciones locales no han utilizado este servicio, bien porque desconozcan su existencia, o porque la limitación de medios del Equipo no le permite acudir con suficiente rapidez allí donde se demanda su presencia.

3.3. UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE UNA FIRMA COMERCIAL, EXPERTA EN ORGANIZACIÓN

En cualquier caso puede ocurrir que las Corporaciones locales contraten los servicios de alguna de las numerosas firmas comerciales que hoy se dedican a la organización de empresas.

Nada habría que oponer a esta solución, sino fuera porque la especialización y experiencia de estas casas no suele ir más allá del campo de las empresas privadas. En tales circunstancias puede resultar aventurado encomendar el estudio de un programa de mejoras a una empresa que no acredite con la suficiente garantía su experiencia en el análisis y estudio de la Administración local, sobre todo teniendo en cuenta que los contratos con estas casas suelen ser muy costosos.

Si en la empresa privada la amortización del coste de la elaboración de un programa de mejoras no ofrece demasiadas dificultades, no ocurre lo mismo en la empresa pública, donde el concepto de rentabilidad no se concreta en el principio estrictamente económico del coste de los servicios.

El desconocimiento del ambiente en que se desenvuelve la Administración local y de las normas legales y reglamentarias que determinan su actuación y limitan al propio tiempo las posibles reformas estructurales y de procedimientos, constituyen fuertes obstáculos a una actuación eficaz en este campo.

En definitiva, mientras una firma comercial no justifique suficientemente la realización de trabajos en las esferas de la Administración local y posea especialistas con sólida preparación y experiencia en organización de entidades locales, y no solamente en organización de empresas privadas, no consideramos conveniente que las Corporaciones le encomienden trabajos de reorganización de sus servicios.

Hay que pensar que incluso dentro del campo de la empresa privada, las casas dedicadas a trabajos de organización utilizan especialistas distintos, según la actividad industrial o comercial sobre la que actúen: así hay expertos en organización de las empresas mineras; de grandes diarios; de empresas editoriales; etc. Por todo ello, nadie se ha de extrañar que pidamos especialistas en organización de Corporaciones locales.

3.4. ACTUACIÓN POR MEDIO DE UN EQUIPO INTERNO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS O POR GESTORES DE LA CORPORACIÓN

Algunas Corporaciones se han lanzado por sus propias fuerzas y recursos a la tarea de reorganización, mejora y perfeccionamiento de sus servicios y métodos de trabajo.

Lo normal es que se encargue de esta ardua tarea a un equipo de funcionarios, mejor o peor seleccionado, y normalmente sin una previa y profunda capacitación.

No voy a detenerme en las dificultades previsibles e imprevisibles que en el desarrollo de su actuación suelen encontrar estos equipos. Normalmente los programas que propongan a la Corporación serán aceptados con gran timidez, cuando no desechados, y en tales condiciones poco es lo que se puede hacer.

Un equipo de organización, o tiene la confianza y firme apoyo

de la máxima autoridad, o debe deshacerse de inmediato porque resulta un apéndice molesto.

Creemos que los equipos internos de Organización y Métodos pueden llevar a cabo una gran tarea, *pero no deben ser en ningún caso redactadores de un programa inicial de mejoras*, que por razones de estrategia es conveniente lleguen revestidos del prestigio que acompaña a todo órgano especializado, externo a la propia organización en que se actúa, sobre todo si procede de una entidad jerárquicamente superior.

Otra variante de la anterior forma de actuar, ciertamente desdichada, hay que decirlo, la ofrecen aquellas Corporaciones en que la labor de reorganización se la reservan los propios Gestores, Diputados o Concejales, según los casos, sin intervención alguna de funcionarios o especialistas, o con una colaboración limitada y dirigida.

Tampoco vamos a insistir en los defectos del sistema, que se deducen de su mismo enunciado. Salvo excepciones, los órganos de gobierno de una entidad local ni por sus ocupaciones, ni por su carencia de preparación y conocimientos sobre la materia, ni por su desconocimiento interno de la organización, ni por su misión y cometido, parecen ser los más adecuados para tareas de este tipo.

Prescindiendo de la bondad de los programas que lleguen a elaborar, es fácil prever que encontrarán una fuerte oposición por parte de los funcionarios, por lo que, en todo caso, la implantación de las reformas ofrecerá no pocas dificultades.

4. Inconvenientes de una acción ineficaz en materia de Organización y Métodos

Los defectos en el planteamiento y resolución de los problemas de organización y funcionamiento de las Corporaciones locales son causa de variadas consecuencias, nada beneficiosas para éstas.

Cierto que los males y achaques de los entes locales en este aspecto no son distintos de los que aquejan a la Administración pública en general, demasiado encasillada, en todos sus niveles, en multitud de compartimentos estancos y ausente de estímulos que aseguren el necesario espíritu profesional progresivo de sus servidores.

Sin entrar en mayor detalle, una acción ineficaz en materia de organización y métodos perpetuará, en el mejor de los casos, los defectos de estructura y funcionamiento que la entidad ofrezca, haciendo cada vez más difícil la posibilidad de futuras actuaciones.

No obstante, nos fijaremos tan sólo en un hecho, cuyo testimonio

son las páginas del *Boletín Oficial del Estado*: el elevado número de plazas de plantilla, de toda índole, que constantemente convocan las Corporaciones locales.

Esta progresiva ampliación de los cuadros de personal de los entes locales viene a ser un parche pasajero a los problemas que trata de hacer frente, porque, aun sin disponer de los estudios y datos pertinentes, no resulta difícil predecir que con ellos sólo aparentemente se resuelven las angustiosas demandas de personal, auténtica constante de las atomizadas unidades administrativas.

Antes de acudir a esta solución, sería más lógico agotar las posibilidades de incrementar el rendimiento total mediante programas de organización y métodos, sin perjuicio de utilizar al máximo la capacidad de trabajo de los cuadros de personal, que hoy gozan generalmente del aparente privilegio de unas jornadas muy reducidas.

Resulta paradójico que no se hayan agotado las posibilidades de organización y eficacia; que no se utilice la plena capacidad de los funcionarios y que, sin embargo, se siga reclutando personal, todo ello sin contar con la desaparición de los arbitrios municipales y provinciales que ha producido y producirá un excedente notable de funcionarios, utilizables en otros servicios.

La explicación a esta manera de actuar hay que buscarla en que resulta mucho más sencillo y rápido incrementar los cuadros de personal que aplicar un programa de mejora en la organización y funcionamiento, en que todo son dificultades, desde la elección del equipo que lo estudie y proponga, hasta su aceptación e implantación definitiva; costo del mismo; reacciones contrarias; logro de resultados a largo plazo, etc., etc. Pero ya se sabe que no siempre lo más sencillo es lo más eficaz.

El progresivo aumento de personal al servicio de la Administración local, no resolverá prácticamente nada, si no va acompañado de un perfeccionamiento incesante de su organización y, sobre todo, de los procedimientos de trabajo.

5. Plan de actuaciones en materia de Organización y Métodos en Administración local

5.1. AMPLIACIÓN DEL GABINETE Y EQUIPO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS DEL SERVICIO DE INSPECCIÓN Y ASESORAMIENTO DE LAS CORPORACIONES LOCALES

Al formular esta necesidad no hacemos sino recoger las previsiones del Plan de Desarrollo Económico y Social, tal como hemos señalado en el epígrafe 2 de las presentes notas.

Creemos que en este momento no sería difícil seleccionar el personal necesario para este servicio. Para los cargos de Jefes de Equipo podría pensarse en funcionarios de Administración local que se hallen en posesión del título de Diplomados, bien en Organización y Métodos, o por el Instituto de Estudios de Administración local; y para Analistas y adjuntos de los equipos, en que resultaría antieconómico valerse de Diplomados, tampoco existirían graves dificultades para reclutar un cuadro competente y experimentado, porque felizmente los problemas de organización y métodos ya han ido mereciendo la atención aislada de muchos funcionarios de Administración local, tanto en su aspecto de capacitación teórica, como en el práctico de realización de trabajos concretos.

El costo del sostenimiento de este equipo podría resarcirse, en todo o en parte, por los ingresos que se obtuvieran de las propias Corporaciones locales que solicitaran sus servicios, toda vez que no parece oportuno que éstos tengan un carácter gratuito, teniendo en cuenta que el mantenimiento de un equipo de especialistas debe ser necesariamente elevado, si se quiere atraer a los mejores expertos en la materia y se desea obtener de los mismos un buen rendimiento.

5.2. DIVULGACIÓN DE LA EXISTENCIA DEL GABINETE

Paralelamente a la ampliación del Gabinete y Equipo de Organización y Métodos a que nos venimos refiriendo, y al montaje de su estructura dinámica, debe realizarse una campaña de divulgación de su naturaleza, fines y composición del mismo, y de las condiciones de actuación, costés, experiencia, programas realizados, etc.

Es de la mayor importancia que una Sección de Divulgación e Información mantenga una relación constante con todas las Corporaciones locales que se interesen por introducir programas de mejoras, fomentando anticipadamente, por medio del contacto directo, el clima adecuado que permita la posterior actuación en concreto.

Sin perjuicio de ello, esta misma Sección debe divulgar al máximo tanto las actuaciones del equipo como las estructuras organizativas y métodos experimentados en las Corporaciones locales, programas de mejoras aprobados, resultados obtenidos, ventajas e inconvenientes, etcétera, etc.

El conocimiento y estudio de soluciones distintas en la resolución de problemas similares, permitirá obtener un caudal de valiosas experiencias, a disposición no sólo del propio Gabinete y Equipo de Organización y Métodos, que vamos a llamar Central, sino de todas las Corporaciones locales.

5.3. CREACIÓN DE CÉLULAS DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN LAS CORPORACIONES LOCALES

Entendemos que, en principio, las células de Organización y Métodos sólo deberían crearse en las Corporaciones locales, a partir de la actuación en las mismas del equipo de que nos venimos ocupando.

Nacerían como el eficaz e imprescindible colaborador en el estudio y preparación de los programas de mejoras, para convertirse en el órgano que vigilaría el cumplimiento de las medidas aceptadas, analizador de los resultados obtenidos y continuador de la labor emprendida, sin cuyo requisito no puede pensarse seriamente en un auténtico perfeccionamiento, que no es un resultado a lograr, sino una tarea nunca concluida, fruto de una actitud vigilante y analítica.

Creemos que es muy conveniente en las primeras actuaciones de una célula interna de Organización y Métodos que se apoye en los programas y directrices de un órgano extrínseco muy especializado e incluso superior, de manera que el prestigio de éste permita una más fácil aceptación de las propuestas, tanto por parte del órgano gestor como de los funcionarios.

Por lo demás, el éxito futuro de los equipos de Organización y Métodos de cada entidad, se cifraría en:

— La acertada selección del personal y la decidida capacitación dinámica del mismo.

— La dedicación exclusiva del personal del equipo a problemas de Organización y Métodos, de manera que desde el primer momento quede liberado de cualquier otro cometido.

— La máxima proximidad del equipo al más alto nivel de la Corporación y que el grado de confianza que éste otorgue a las recomendaciones programadas sea elevado. *Sin la plena confianza de la Corporación, la actuación de toda célula de Organización y Métodos está condenada al fracaso.*

— La relación constante con el resto de las entidades locales, a través del Servicio de Organización y Métodos Central, señalado en los epígrafes anteriores.

5.4. FORMACIÓN DE EQUIPOS PROVINCIALES DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

La creación de equipos propios de Organización y Métodos sólo es posible en las grandes Corporaciones locales, por lo que hay que pensar en una solución para los municipios medianos y pequeños, que no es conveniente queden al margen de las ventajas de las técnicas de Organización y Métodos.

Una vez que en las Diputaciones Provinciales se fuesen creando y alcanzasen una cierta experiencia los servicios propios de Organización y Métodos, podría pensarse en una ampliación de su cometido, convirtiéndolas en un Gabinete y Equipo que actuaría a escala provincial en todos los municipios medidos, y sobre todo pequeños que solicitasen sus dictámenes o actuaciones.

La asistencia técnica es una necesidad apremiante en nuestros días, que el Plan de Desarrollo favorece y destaca a nivel nacional; por más que tan importante servicio de las Diputaciones a favor de sus municipios, ya está previsto en las disposiciones reguladoras de la Cooperación Provincial, si bien, que sepamos, nunca ha tenido desenvolvimiento en el aspecto apuntado.

Por lo demás, estos Gabinetes Provinciales de Organización y Métodos podrían tener sus propios medios de información y divulgación, orientados hacia el área de la provincia, y, en todo o en parte, el costo de su sostenimiento lo cubrirían las Corporaciones que solicitasen sus servicios.

6. Objetivos a cubrir por los Servicios de Organización y Métodos y orden de actuaciones

Aunque basándonos puramente en experiencias personales un tanto limitadas, nos ha parecido conveniente completar estas breves consideraciones sobre el interesante tema de la actuación de los servicios de Organización y Métodos en las Corporaciones locales, señalando los objetivos a cubrir por aquéllos y el orden con que debe procederse, en cualquier intento de estudio y aplicación de un programa de mejoras.

6.1. MEJORA DE ESTRUCTURAS

Ante todo es necesario huir de la posible tentación de pretender, como objetivo fundamental y primario, una reforma estructural de cierta envergadura.

Las estructuras en cualquier tipo de organización tienen algo de intocables, lo que aconseja acercarse a ellas con mucho tiento, y, además, es sabido que los métodos y sistemas de trabajo son más importantes para la eficacia de un órgano que las mismas estructuras.

Está comprobado que se pueden obtener resultados más ventajosos con la mejora de procedimientos que con reorganizaciones estructurales.

Es curioso, sin embargo, que cuando se habla de reorganizar, se suele pensar inmediatamente en reformas de las estructuras básicas de los órganos y no en la aplicación de mejores métodos de trabajo, de mucho mayor interés, por regla general.

Propugnamos, en consecuencia, como objetivos de cualquier equipo de Organización y Métodos en materia de estructuras, el lograr las mejoras inmediatas imprescindibles y en sentar las bases para su desenvolvimiento futuro, por medio de las siguientes actuaciones en concreto:

— Supuesta la existencia en toda Corporación de una estructura orgánica formalmente aprobada, comprobación de las desviaciones, quiebras y fallas que la práctica haya introducido.

— A la vista del análisis anterior, y sobre la base que suministre la experiencia, estudio de la conveniencia o no de efectuar retoques en la estructura de la organización administrativa de la Corporación.

— Aplicación al máximo del principio de concentración de fuerzas, mediante la agrupación, en la medida de lo posible, de micro-unidades administrativas independientes (falsos Negociados, las más de las veces) en macrounidades administrativas reales, en que sea posible a las Jefaturas desarrollar funciones de tales: programación de trabajos, dirección y mando de personal, control de tareas, etc.

— Contrariamente, concesión de autonomía a servicios en ocasiones ahogados por falsas estructuras, cuya importancia, sin embargo, demanda una independencia efectiva.

— Progresiva tendencia a que las categorías escalafonales lo sean también funcionales y a la separación del personal técnico de la realización de tareas burocráticas, que deben reservarse a los administrativos.

— Estudio sobre la oportunidad de creación de ciertos servicios más o menos necesarios, bien en calidad de simples funciones, atribuidas

a Negociados o Dependencias existentes, o dotándolos de personalidad propia. Nos referimos a servicios, tales como: oficina de información; estudio de costes y rendimientos; gabinete de prensa; estadística; relaciones públicas y humanas; Secretaría técnica de la Alcaldía o Presidencia; gabinete de mecanografía y reproducción de documentos; organización y métodos; etc., etc.

6.2. MEJORA DE LOS MÉTODOS

Una vez sentadas las bases de las mejoras de estructuras a realizar, hay que tener en cuenta que la posibilidad de su implantación dependerá normalmente de la reforma de métodos y procedimientos, de más fácil aceptación, aunque de estudio y ejecución más laboriosa.

De una manera escalonada, en unos casos, y simultánea, en otros, se deberá operar sobre los siguientes puntos:

— Conocimiento, análisis y simplificación de todos los procesos de expedientes en trámite por la Corporación.

— Estudio e implantación del expediente múltiple, en los casos en que sea aconsejable.

— Introducción, a la mayor escala posible, del uso de impresos, a imprenta o multicopista.

— Normalización y racionalización de impresos.

— Simplificación de toda clase de libros, registros, anotaciones, carpetillas, ficheros, etc.

— Extensión del despacho simplificado de oficios y comunicaciones, por el sistema de rúbrica marginal, sin la apertura de expediente.

— Tendencia a la eliminación en los expedientes del trámite del paso por Comisiones Informativas que obstaculizan, sin ninguna utilidad, el flujo del trabajo administrativo.

— Implantación de unas normas de delegación de firma y competencias del Alcalde o Presidente que facilite la continuidad del trabajo y evite los taponés que se suelen producir en las entidades locales y aplicación de este principio en todos los niveles jerárquicos.

— Utilización de los controles administrativos y económicos que cada Corporación tenga establecidos, y creación de los que se estimen necesarios para la mejor dirección y vigilancia de su marcha total.

— Incorporación a las Bases de Ejecución del Presupuesto de las normas precisas para hacer más flexibles, simplificados y rápidos todos los procesos de ingresos y gastos, en particular los que se refieren a la aprobación y pago de certificaciones, cuentas y facturas con partida específica.

— Posibilidad de implantación del sistema de Ordenes de pago, establecido en la Administración del Estado, con las oportunas particularidades y modificaciones.

— Mecanización de operaciones contables, confección de recibos, nóminas, estadísticas, etc., bien utilizando equipos propios o por adjudicación a empresas especializadas, en los trabajos en que sea factible.

— Coordinación y perfeccionamiento de los servicios de Subalternos, con arreglo a las características que ofrezcan las oficinas y dependencias de cada Corporación.

— Mejora y modernización de todos los medios de comunicación de cada Corporación: centralilla telefónica, dictáfonos, timbres de llamada, escaleras, ascensores, montacargas, etc.

— En la medida de lo posible, disposición de los servicios y oficinas con arreglo al principio de cadena de trabajo.

— Mejora y funcionalización del mobiliario de trabajo.

— Idem del clima de trabajo en las oficinas: pintura, limpieza, temperatura, iluminación, etc.

— Estudio e implantación de un programa de relaciones humanas que persiga un efectivo incremento en el rendimiento de la plantilla, independientemente de la mejora de métodos y procedimientos.

6.3 MEJORA Y ACTUALIZACIÓN DE LOS REGLAMENTOS DE RÉGIMEN INTERIOR

Como complemento necesario a la efectiva puesta en marcha de los programas de mejoras estructurales y de simplificación y métodos apuntados, resulta imprescindible:

— Llevar a los Reglamentos de Régimen Interior (de Organización y Funcionamiento, de Personal, de los Servicios, etc.) aquellos aspectos de los programas implantados, susceptibles de figurar en los mismos.

— Vigilar el cumplimiento y mantenimiento de la competencia y jerarquía establecida en la estructura funcional y las que legal y reglamentariamente poseen los órganos de gobierno e informativos de cada entidad, cuidando que la autoridad conferida sea efectiva y exigiendo la responsabilidad consiguiente a las facultades que se hayan otorgado.

Hay que llevar al ánimo de todos, órganos gestores y funcionarios, que todos los programas de mejoras, reglamentos y normas de nada sirven, por muy beneficiosos y perfectos que sean, si no se vigila y exige su cumplimiento.

Se ha señalado repetidamente el alto grado de perfección de ciertas leyes españolas, y la capacidad nacional para arrinconarlas y no cumplirlas. En definitiva, el problema de la eficacia de los servicios de O. y M. puede depender en última instancia de que las recomendaciones, aún después de aprobadas con todos los honores, lleguen efectivamente a hacerse realidad.

7. Conclusiones

Muy brevemente hemos pretendido llamar la atención sobre los servicios de O. y M. en las Corporaciones Locales, señalando las posibilidades de su regulación nacional, provincial y local de una manera escalonada, y los objetivos concretos a cubrir (1).

Resumiendo, diremos:

— Es necesario encauzar los deseos de reorganización que sienten las Corporaciones Locales por medio de:

a) Un Servicio Central de O. y M., ampliación del Gabinete y Equipo existente en el Servicio de Inspección y Asesoramiento de las Corporaciones locales del Ministerio de la Gobernación.

b) Células propias de O. y M. que se creen en las grandes entidades locales, paralelamente a la actuación del Servicio Central indicado.

c) Servicios Provinciales de O. y M. que se constituyan en las Diputaciones Provinciales, por ampliación de sus propias células de O. y M., una vez que éstas alcancen cierta madurez, a utilizar por las corporaciones medianas y pequeñas de la provincia.

— Como regla general debe rechazarse cualquier actuación que no siga el orden lógico señalado: contratos con firmas comerciales inexpertas en el campo de la Administración local, células propias de O. y M. sin un previo programa formulado por un equipo superior, y, sobre todo, actuación por medio de Concejales y Diputados.

— En todo caso, la existencia, naturaleza y fines de los Servicios de O. y M. deben ser suficientemente divulgados, así como los objetivos reales que pueden alcanzarse en esta materia.

— Es conveniente prestar mayor atención a las mejoras de pro-

(1) Deliberadamente se ha prescindido de toda referencia a los factores humanos en los problemas de organización y métodos. El tema es de capital importancia, pero precisamente por ello requeriría un tratamiento específico que no pretendemos.

cedimientos que a las reorganizaciones estructurales. Frenar el crecimiento de las plantillas de personal debe ser uno de los objetivos a lograr.

—Pero los resultados serán insuficientes sin un propósito decidido de llevar a cabo los programas aprobados, vigilando su cumplimiento y sin la aceptación espontánea de una actitud de mejora y perfeccionamiento que dé continuidad a la labor realizada.