

LOS SERVICIOS DE INFORMACION ADMINISTRATIVA COMO CAUCE ADECUADO PARA LAS INICIATIVAS Y SUGERENCIAS

HACE ya algunos años que se va extendiendo en el ámbito de las empresas privadas el establecimiento de los llamados «buzones de ideas», con el fin de encauzar la colaboración de todo el personal para el logro de la mejor organización y marcha de la empresa. Estos buzones presuponen creado un clima de colaboración o, como suele decirse, de crítica constructiva en el conjunto de individuos que integran la organización, respecto a problemas que desbordan los límites de sus atribuciones, tanto en sentido horizontal como vertical. Es, pues, premisa sin la cual escaso porvenir aguarda al buzón de ideas, el que una gran mayoría de la colectividad esté formada por personas que sientan como propios los éxitos y fracasos de la organización, que estén convencidos de que su colaboración es deseada y agradecida por parte de los sectores de la misma, y que esta aportación de iniciativas no es sistemáticamente inútil.

Este cuadro de supuestos no se da en la mayoría de los casos, y a su ausencia hay que atribuir el fracaso en muchas ocasiones. No obstante, las anteriores condiciones—que no dudáramos en calificar de necesarias—no son suficientes para el éxito de estos nuevos sistemas. Analizando un poco las causas de la efímera vida de muchos buzones de ideas las podemos clasificar en dos grupos: defectos en la forma de ser utilizados por quienes son llamados a hacerlo, y defectos en la organización que ha de recibir, encauzar y aprovechar las ideas aportadas. En resumen, podemos decir que, en esa breve comunicación consistente en la aportación de ideas del individuo a la organización, hay defectos de «omisión» y de «recepción».

Entre los primeros es conveniente la degeneración de sistemas en una vía rápida para lanzar protestas anónimas. Naturalmente que el origen de esta degeneración hay que buscarlo en un ambiente poco propicio para la implantación de buzones de ideas. Cuando se vive en una atmósfera de malestar y descontento hay que hacer muchas cosas antes de mejorar la organización contando con las ideas de los que sufren sus defectos. Es importante llamar la atención sobre ese punto: *los sistemas de iniciativas y sugerencias no pueden nunca constituir un punto de partida para las mejoras*. Esta técnica presupone una madurez bastante avanzada en la organización y son adecuadas para lograr su perfeccionamiento. En cualquier caso, el anonimato debe ser desterrado, por lo cual entendemos que el buzón, como sistema de recepción de los escritos, debe ser sustituido por un registro donde se puedan depositar los documentos, contra recibo.

Otro de los defectos que suelen dificultar la realización de las mejoras propuestas es que éstas se presenten con escasa precisión, quedando así un largo camino que recorrer hasta concretarlas en realidades o, simplemente, en proyectos realizables. Confesamos que nunca nos gustó la denominación de «ideas». En el mundo de las ideas, sobre todo cuando éstas son bastante generales, suele ser difícil mostrar alguna como absurda, inadecuada, irrealizable, costosa, inoportuna o inaprovechable. Es necesario descender a realidades para que estos adjetivos tengan entrada en la calificación de la propuesta. Pero cuando se entra en el terreno de las realidades, no se trata ya de ideas, sino de proyectos, y éstos exigen concreción, detalle, medios materiales y humanos, presupuestos, estudios económicos...

Tampoco nos satisfacen las palabras «iniciativas» y «sugerencias» porque parecen destacar demasiado el carácter incipiente de la pro-

posición, lo que la hace generalmente inutilizable, pues su desarrollo implica un notorio trabajo. Quizá la palabra «propuesta» o «proyecto» apuntarían hacia una mayor elaboración.

No se nos oculta que muchas veces no se dispone de los datos necesarios para avanzar suficientemente hacia concreciones y realidades. Este extremo puede hacerse constar e incluso esquematizar el cuadro de datos y fuentes de información que permitirían llegar hasta el final. En tal caso, puede devolverse la propuesta a su autor, dándole las facilidades necesarias para que la desarrolle. Si hemos de ser sinceros, tenemos poca fe en que ideas muy generales sean desarrolladas, concretadas y estudiadas con entusiasmo por quienes no sienten hacia ellas el calor de la paternidad. Es cierto que en el terreno científico podrían citarse abundantes ejemplos en que una feliz idea de un genio ha sido desarrollada durante siglos por muchos sabios e investigadores. No creemos que las mejoras administrativas pertenezcan a un mundo tan apasionante.

Pasemos a considerar los principales defectos que pueden presentar la organización en relación con la recepción de las propuestas. *Creemos que el principal es la falta de órganos especialmente destinados a esta recepción.* En ningún caso parece oportuno trasladar la propuesta directamente al órgano operativo afectado por la misma. Las unidades operativas, por el hecho de serlo, sufren una inevitable inercia a alterar el ritmo, dirección y características del movimiento cotidiano, que es su acción. No queremos apuntar siquiera que deba prescindirse de su colaboración para el estudio e implantación de la mejora, pero si afirmamos que el afán del servicio de cada día, la vigencia, el hábito en los procedimientos o, si se quiere, la rutina, serán peligros ante los que fácilmente sucumbirá. Esto provocaría retrasos en las contestaciones, languidez en la tramitación y tendencia al conservadurismo, todo lo cual desembocará en un estado general de escepticismo hacia estas aportaciones.

Tan pernicioso como la carencia de una entidad adecuada de la iniciativa en la organización, es la falta de un camino concreto dentro de la misma; es decir, el proceso de tramitación. Si éste no está claramente fijado, se corre el peligro de eludir sistemáticamente el trabajo de estudiar, analizar, informar e impulsar las sugerencias. Estas se convierten entonces en papeles que circulan sin rumbo ni urgencia, sin que nadie sienta el peso de adoptar las decisiones oportunas.

Por último, entendemos que es necesario siempre exista una contestación para el autor de la propuesta. El sistemático silencio pro-

voca una creencia colectiva que supone, fundada o infundadamente, que al final de todo esto existe una gran papelera. Esta contestación la juzgamos como el mínimo premio a quien voluntariamente, con o sin éxito, aportó su colaboración. Pero, por supuesto, este premio no ha de ser el único. No se puede entrar en la característica de cuáles deben ser las recompensas, ni siquiera apuntar baremos de valoración. Diremos solamente que los premios no han de ser siempre en metálico; una felicitación, una constancia en el expediente personal, pueden tener gran valor moral y servir de fuerte estímulo. No obstante, cuando la propuesta se realice y un detallado estudio económico acuse un indiscutible ahorro, parece que el premio en metálico resulta totalmente justo.

Sin pretender haber agotado el capítulo de defectos y peligros, parece obligado elevar el esquema de lo que puede constituir una propuesta o proyecto de mejora. En primer lugar deben concretarse en forma clara los fines que se entiende persigue la organización. Estos fines van a actuar en todo el estudio como unas constantes inalterables, que no es dado variar en lo más mínimo al autor de la propuesta. Su oportunidad o inoportunidad deberá considerarle como problemas de política de la organización en la que no debe entrar en ningún caso. Claro está que, según sea el marco de fines sobre los que opere, el autor de la propuesta nos habrá dado una clara visión de la altura en que va a moverse. Si entre los fines que aspira a lograr se observa la ausencia de alguno o algunos que se consideran inalterables, la propuesta se habrá de rechazar o deberá reconsiderarse teniendo presente esta limitación.

Establecidas las constantes de la ecuación, ha de entrarse en el análisis de sus variables. Son éstas los medios por los cuales se pueden lograr los fines preestablecidos. Estos medios deben ser sometidos a una rigurosa crítica, no sólo cualitativa, sino eminentemente cuantitativa. Si se habla de ahorro de tiempo, dinero, debe cifrarse, si de mayores garantías o disminución de probabilidad de error, debe preverse estadísticamente este decremento; incluso si se trata de mejoras en la comodidad de los administrados o de los funcionarios, siempre es posible analizarlo en un aspecto cuantitativo (ahorro de tiempo en desplazamientos, disminución de la longitud media de las colas, etc.).

Finalmente, la propuesta debe cerrarse con un estudio económico. Deben totalizarse por un lado las inversiones que se exigirán para llevarla a cabo, fijando su periodo de amortización; aumento o disminución de gastos en personal y material, locales, etc. En contra-

partida es necesario valorar las ventajas que de ello se obtendrían. Claro está que esta valoración resulta, a veces, difícil. Por ejemplo, un aumento en las garantías, un ahorro de tiempo para los administrados, una mayor facilidad para su información. En una oficina pública abierta al público, nunca resultará difícil conocer lo que cuenta cuanto hay detrás de las ventanillas, pero ¿cómo valorar el tiempo empleado por los administrados en la cola para llegar hasta ellos? Creemos, sin embargo, que siempre sería factible establecer unos índices que hicieran comparables estas cantidades heterogéneas; en todo caso, nos parece solución excesivamente fácil la omisión del estudio económico por tropezar con alguna dificultad de esta naturaleza.

Después de esta consideración de carácter general resulta interesante volver la vista al decreto 93/1965, de 28 de enero, regulador del Centro de Información Administrativa de la Presidencia del Gobierno y los Servicios de Información Administrativa de los Departamentos ministeriales. El decreto crea órganos adecuados: dos de ámbito ministerial y uno interministerial. Son los primeros los Servicios de Información Administrativa dependientes de las Secretarías Generales Técnicas y el Comité de Iniciativas, presidido por el secretario general técnico y en el que siempre se hallaría representado el centro directivo a que afecte la iniciativa o sugerencia. Con carácter interministerial se establece una comisión que, radicada en la Presidencia del Gobierno, estará integrada por los distintos jefes de los Servicios de Información administrativa.

El artículo 6.º del decreto dispone el proceso de tramitación que habrán de seguir las iniciativas y sugerencias. Compete a los Servicios de Información administrativa la recepción, impulso y estudio, elevándolos con los informes procedentes, al comité de iniciativas. Es el comité quien juzgará del fundamento de la propuesta, ora para detenerla, ora para elevarla, con propuesta de resolución, a la autoridad competente. Esta dictará las órdenes oportunas para la puesta en práctica de las iniciativas aprobadas y, finalmente, los Servicios de Información administrativa informarán al Comité de las medidas adoptadas por el Centro directivo afectado.

En resumen, creemos que en la disposición comentada se dan los elementos imprescindibles para el éxito de los nuevos sistemas. Su oportuno desarrollo por quienes sean llamados a hacerlo constituirá, sin dudar, una nueva vía de mejora en los procedimientos de trabajo de la Administración pública española. — JUAN JOSÉ SCALA ESTALELLA.