



NOTAS

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN PORTUGAL: UN EJEMPLO POSITIVO

Por **LUIS BLANCO DE TELLA**

1. Pese a la lentitud o incluso a los retrocesos y vaivenes que en ciertos casos pueden acompañar al desarrollo de las reformas administrativas, es frecuente encontrar en todos los sistemas organizacionales excepcionalmente progresivos que, en algunos puntos concretos, han llegado a alcanzar una posición notablemente destacada con relación a la marcha del resto de la Administración pública.

Obviamente, las diferencias que median entre organizaciones evolucionadas y no evolucionadas son perceptibles con mayor intensidad cuando se refieren a su funcionamiento y modo de operar o cuando afectan a aspectos físicos y tangibles. Así ocurre, por ejemplo, al observar las soluciones adoptadas en los problemas relativos a distribución en planta, ambiente de trabajo, equipo de oficina y otros extremos semejantes.

Desde este punto de vista, una de las organizaciones que, sin duda alguna, merecen ser citadas dentro de la Administración por-

tuguesa nos viene del campo de la Seguridad Social, coincidiendo en ello con otras instituciones que en nuestro país se encuentran situadas en la misma línea (1). El ejemplo a que nos referimos nos lo ofrece la *Caixa de Previdência e Abono de Família da Indústria do Distrito de Lisboa*, entidad cuyos efectivos personales alcanzan, aproximadamente, la cifra de 700 empleados.

2. Una breve descripción, limitada a poner de relieve algunos aspectos materiales de la organización de la citada *Caja*, puede resultar suficientemente ilustrativa. Con este propósito creemos que deben anotarse los siguientes puntos:

— Contra lo que parece ser la costumbre dominante, los recintos destinados a alojar los órganos de gobierno y las posiciones directivas superiores no radican en las zonas consideradas normalmente como *nobles*. Tales órganos, por el contrario, se localizan en la *última planta, destinada a dependencias administrativas*. Sobre ella se encuentran solamente la cafetería y restaurante. El edificio cuenta con escalera exterior para caso de incendio, lo cual no es tampoco frecuente en las construcciones administrativas.

— En la Oficina de Información se ha optado por atender al público estando éste sentado *vis a vis* con el funcionario encargado de atenderle. Cada relación o grupo funcionario-particular opera con independencia del resto, con lo cual no sólo se logra la mayor comodidad posible, sino que se evita que la consulta y la información se difundan de modo inconveniente alcanzando a personas no interesadas. Es evidente que la disposición y el mobiliario de la unidad, especialmente diseñado para alcanzar el indicado fin, se apartan totalmente de lo que es usual en los servicios de esta clase.

— La citada oficina cuenta con diez puestos de trabajo, todos ellos ligados a las distintas dependencias por medio de aparatos intercomunicadores, que facilitan la labor informativa. No obstante, para aquellos casos en que se requieran datos detallados relativos a situación de expedientes, reclamaciones sobre tramitación y otros semejantes se ha previsto un modelo especial de petición impresa que lleva incorporadas una copia, que se transmite inmediatamente a la Inspección de Servicios, y una tarjeta postal separable, dirigida al peticionario y destinada a recoger la información. Los tres cuerpos del impreso se cumplimentan simultáneamente en origen y sin empleo de calcos (impregnación invisible), estando fijado como máximo el plazo de cuarenta y ocho horas para el envío de las respuestas.

(1) V. «Inauguración de la nueva sede de la Mutualidad Nacional de Previsión de la Administración Local», en *Documentación Administrativa*, número 99, p. 51, marzo 1966.

— Dicha unidad dispone, además, de una serie de espacios destinados a suministrar información repetitiva (iniciación de expedientes-tipo, documentos acompañatorios, tramitación, cuantía de las prestaciones, etc.). En cada uno de dichos espacios, debidamente aislados, existe un microteléfono que facilita los datos registrados en banda magnetofónica. Tales aparatos operan automáticamente al ser descolgados.

— Aparte de lo anterior, y con el fin de evitar la necesidad de que los usuarios hayan de desplazarse al lugar en que radican los servicios, se ha aplicado también la solución de desplazar dichos servicios al lugar en que radican los usuarios. Ello se ha conseguido: a) Estableciendo puestos informativos fijos en zonas de gran concentración industrial, y b) Creando oficinas ambulantes instaladas en furgonetas dotadas de mobiliario abatible y, en general, de todos los útiles de trabajo propios de una pequeña unidad administrativa. Además de la labor informativa, tales oficinas y puestos realizan operaciones administrativas simples (recepción de documentos, compulsa de datos, etcétera), procurando reducir al mínimo las incomodidades que acostumbran a derivarse de las exigencias burocráticas. Así, por ejemplo, los funcionarios destacados en las citadas unidades móviles están provistos de cámaras rápidas que permiten obtener en el acto fotografías de los interesados en los casos en que éstos lo deseen y sea necesario tal requisito. Con todo ello, al tiempo que se descongestionan los servicios centrales y se evitan los inconvenientes que nacen de la simultaneidad de horarios de trabajo, se contribuye positivamente a resolver el problema de los transportes urbanos en horas punta.

— Otra medida que se ha revelado como marcadamente eficaz está constituida por la implantación de un *pool* mecanográfico que no vacilamos en colocar entre los mejores que hemos podido examinar hasta la fecha. Dicho *pool* agrupa cuarenta y dos puestos, colocados a ambos lados y a lo largo de una cadena de transporte en forma de U, por la que se envían al jefe, situado en un extremo, los distintos trabajos elaborados. Todos los puestos están dotados de una tarima con inclinación de 30° para reposo de los pies y compensación de la tensión muscular. La insonoración ha sido resuelta por el sistema de barras danesas sobre paneles de fibra de vidrio, obteniéndose una reducción del volumen de ruidos del 85 por 100. En definitiva, las medidas puestas en práctica en el *pool* mecanográfico han determinado un aumento de productividad estimado en el 40 por 100, es decir, un ahorro de más de dieciséis mecanógrafas.

— El citado sistema de *insonorización intensa* ha sido aplicado, además, en los locales en que se manejan máquinas estampadoras de

placas de direcciones y perforadoras de tarjetas. En las demás dependencias de trabajo, salas de reuniones y recintos destinados al público—sin olvidar la cafetería—se han utilizado otros procedimientos convencionalmente denominados de *insonorización relativa*, a base de revestimientos con paneles de fieltro y cartón perforado o de escayola y fibra de vidrio. Llama especialmente la atención el montaje de los compresores del sistema de aire acondicionado sobre amortiguadores de goma en un local revestido de amianto en su interior y con cámaras de material aislante entre tabiques dobles, con lo cual se ha conseguido eliminar por completo la transmisión de vibración y ruidos al resto del edificio.

— La iluminación ha cuidado especialmente el problema de intensidad, que ha sido calculada con arreglo a la naturaleza de las distintas tareas, procurando también adoptar sistemas que eviten reflejos y contrastes violentos entre zonas fuertemente iluminadas y sombras intensas, así como corregir el efecto estroboscópico que suele producirse en salas de trabajo dotadas de equipo mecánico.

— Para la localización del personal está instalado un sistema de llamada por medio de altavoces que evitan la búsqueda laboriosa a cargo de la central telefónica. No obstante, y a pesar de que tal instalación funciona con un volumen amortiguado que no puede suponer perturbación sensible—máxime teniendo en cuenta las medidas de insonorización ya indicadas—, se encuentra en vías de implantación un sistema complementario por medio de receptores de bolsillo limitados a las personas que ocupan puestos de jefatura, lo cual permitirá reducir considerablemente el número de llamadas a través de la red de altavoces, al paso que hará posible una localización más rápida y segura.

— Los relojes de control de entrada y salida del personal no han sido colocados en puntos inmediatos a los accesos del edificio, como suele acostumbrarse, sino que aparecen distribuidos en las distintas plantas. Con ello se consigue evitar las frecuentes aglomeraciones y colas al comienzo y fin de la jornada.

— El personal femenino de las salas de máquinas y otras dependencias donde se requiere vestuario especial puede elegir libremente el color que desee entre una gama de cinco o seis tonalidades distintas, con lo cual se evitan los inconvenientes psicológicos que pueden derivar de la uniformidad rigurosa.

— La sala donde celebran sus reuniones los órganos de gobierno cuenta con cuatro micrófonos de alta sensibilidad empotrados en el techo. Tales micrófonos, cuya existencia no es secreta, natural-

mente, permiten registrar fielmente todo lo tratado en cada sesión, a fin de facilitar la confección del acta correspondiente. Con tal medida, a nuestro juicio, puede facilitarse notablemente el desarrollo de las reuniones en varios importantes aspectos. Fundamentalmente creemos que se favorece la agilidad y rigor de las deliberaciones, así como la objetividad y ponderación en la exposición de puntos de vista, evitando al propio tiempo las digresiones extemporáneas. No descartamos, sin embargo, que el sistema pueda parecer inconveniente a determinados directivos.

— La responsabilidad del mantenimiento del edificio estará atribuida al jefe de la Secretaría, y dentro de cada planta se realiza sistemáticamente mediante recorridos fijos por funcionarios celadores dependientes de aquél. Además, la vigilancia del buen orden del servicio se asigna a un jefe de sección por el sistema de rotación diaria entre todos los de dicho nivel. Dicho jefe cursa diariamente un parte de las anomalías y deficiencias observadas.

— Por último, el perfeccionamiento del personal ha sido atendido con la creación de una biblioteca especializada y la instalación de una sala destinada a la celebración de reuniones y discusiones, así como a la proyección de películas y diapositivas sobre productividad en el trabajo administrativo. Existe, además, el proyecto de elaborar un boletín periódico para divulgar los problemas de organización administrativa y métodos de trabajo.

3. Evidentemente, no es posible formarse un juicio exacto sobre una entidad partiendo solamente de los datos que acaban de apuntarse. Creemos, sin embargo, que a través de ellos se puede advertir una notable capacidad para asimilar e incorporar a la organización las innovaciones que la técnica pone constantemente a disposición de los dirigentes administrativos.

Es cierto que algunas de las soluciones que se han citado—por ejemplo, la insonorización de dependencias—pueden acarrear inicialmente costes de relativa importancia que los organismos administrativos tienden a ponderar casi siempre, haciendo abstracción de la rentabilidad que llevan consigo; pero otras, no obstante—como ocurre, por ejemplo, con la localización de los órganos de gobierno—, no entrañan mayores desembolsos que las fórmulas usuales, sino que representan simplemente un cambio de punto de vista en el que se da preferencia a lo racional sobre lo tradicional.

En otros aspectos, finalmente, como ocurre con el establecimiento de las unidades móviles citadas o el empleo de aparatos fotográficos, se ha encontrado sencillamente la solución más directa y obvia a

problemas diarios que son comunes a muchos organismos de la Administración y de los cuales ésta suele desentenderse ahorrándose complicaciones y descargándolas sobre los administrados con la simplicidad y contundencia que se refleja en un aviso colocado sobre las ventanillas de determinado servicio, en un Ministerio de nuestro país, y que advierte al público, con la más exquisita cortesía administrativa: «Las pólizas, en los estancos.»