

---

---

## AUTOMATIZACION DE LA ADMINISTRACION\*

por *Louis E. HOSCH\*\**

---

---

### *Introducción*

Los que escriben para el público en general son propensos a llamar a la época actual en términos pintorescos tales como: La Era de la Máquina, La Era Espacial o La Epoca Atómica. Las primeras planas de los periódicos, las revistas y folletos presentan las maravillas de la ciencia moderna . . . , nada podría ser más osado que una descripción cabal de la automatización y los milagros del computador.

Damos por sentada y nos parece algo común la gran variedad de maravillas científicas que ha invadido hasta el hogar. Primero, la radio y el teléfono de discado directo, luego, la reproducción del sonido en alta fidelidad y actualmente la radio de frecuencia modulada y la televisión en colores. El público da estas innovaciones por descontadas sin pensar mucho en ellas y comprende aún menos los avances tecnológicos que las sustentan.

La administración pública y el gerente industrial no pueden darse el lujo, como lo hace el público, de sentarse tranquilamente a maravillarse, asombrado de estos adelantos. Si ya no lo han hecho, deberían despertar al hecho de que la ciencia ha introducido la automatización, la electrónica y el computador en su vida y en sus labores cotidianas para quedarse para siempre. Los que administran grandes operaciones gubernamentales y los ejecutivos de grandes empresas comerciales e industriales han estado conscientes, desde luego, de este impacto por más de una década y han hecho algo al respecto. Como cuestión de realidad, han hecho más de lo que nos hemos enterado plenamente. Pero el impacto de la automatización y del computador no se limita a

\* Conferencia dictada a la Escuela de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico el 23 de febrero de 1966.

\*\* Ex-director de la División de Administración Pública en las Naciones Unidas.

© Revista de Administración  
Pública

IMPRESO EN MEXICO  
PRINTED IN MEXICO

las grandes actividades ni a las operaciones gigantescas: va rápidamente invadiendo casi todos los rincones de nuestras oficinas, tiendas y fábricas. Así como ha invadido nuestros hogares, la automatización penetra casi todo nuestro mundo cotidiano.

### *Cambios mecánicos*

Un vistazo al pasado nos ayudará a darnos cuenta de los cambios acaecidos en nuestra vida con la introducción de artefactos tales como la máquina de coser en el hogar y la máquina de escribir en la oficina. La maquinilla, la caja registradora y la sencilla máquina de sumar de escritorio, revolucionaron la tarea de llevar récords, así como la contabilidad y la auditoría, tanto en las oficinas gubernamentales como en las oficinas comerciales. Estos desarrollos radicales de entonces fueron, en último análisis, meros refinamientos mecánicos y la aplicación de principios de física relativamente fáciles de entender. Toda vez que eran de fácil comprensión y manejo, el uso de máquinas en la oficina se propagó extensa y rápidamente, tanto en el sector privado como en el público de nuestras economías.

Los altos dirigentes advirtieron enseguida las ventajas y la economía que representaba la mecanización y pronto los empleados fueron adquiriendo las destrezas necesarias para dominar el uso de estas máquinas que ahorran mano de obra. Por lo tanto, el adiestramiento fue una labor relativamente sencilla. Ciertamente de primera intención las uniones obreras estuvieron remisas a aceptar estos cambios porque veían en ellos una amenaza para el tamaño total de la fuerza obrera, pero luego, al igual que la gerencia, se acomodaron a las modificaciones necesarias.

Es importante señalar que el rápido desarrollo de la mecanización se debió primordialmente al uso de la electricidad como fuente de energía. Fue esta una importante innovación y un viraje súbito frente a la experiencia humana previa. El hombre podía comprender fácilmente el uso de la fuerza hidráulica y el vapor para mover maquinaria y llevar a cabo muchas de las tareas realizadas por los seres humanos. La electricidad, que en un principio y en sus experimentos iniciales parecía ser una fuerza mágica y misteriosa aún después de haberse estado utilizando en el hogar y la oficina, continuaba siendo una fuerza misteriosa y mágica. Al principio, muy pocas personas podían entender cómo una corriente eléctrica pasando a través de un fino alambre fuera la fuente generadora de luz, calor, sonido y de una energía capaz de mover máquinas.

Aun en época tan reciente como a principios de siglo, se seguía considerando a los inventores y exploradores en el campo de la electricidad, a hombres como Steinmetz y Edison, como magos. De hecho, a menudo se referían a Edison como el "Mago de Menlo Park". Esta popular y común reacción al descubrimiento y aplicación de una nueva energía revolucionaria en la experiencia humana, tal vez se esté repitiendo hoy en la actitud general del hombre hacia la más reciente innovación conocida generalmente como la electrónica.

En el transcurso de un solo siglo, el hombre ha reaccionado con un sentido de asombro y tal vez hasta de miedo frente a una gran fuerza que haya sido puesta a su disposición. La reacción ante la electrónica es tal vez explicable. El uso inicial de la electricidad para dar calor, energía y luz, en comparación con la electrónica, fue relativamente sencillo. La mayoría de las personas con una mente práctica y con algún conocimiento elemental de la electricidad pueden, en poco tiempo, dominar los misterios del alambrado eléctrico para generar luz, y aún eran capaces de armar y reparar los motores que movilizan la maquinaria o la máquina de sumar. Pero con la introducción de una más refinada aplicación y uso de la electricidad, se ha añadido una nueva dimensión muy significativa.

### *Nuevas dimensiones*

La nueva dimensión tiene varias facetas importantes. La electricidad dejó ser el patrimonio del inventor o del hombre que puede bregar y experimentar en su laboratorio o taller. La electricidad se convirtió en materia para el profesional y los dispositivos eléctricos de toda clase que finalmente fueron desarrollados han requerido el empleo de especialistas con el adiestramiento más esmerado. Se requería algo más que destreza: la aplicación de las matemáticas, la física, la química, la óptica y otras ciencias hermanas. La primera de las nuevas etapas fue la profesionalización del uso y control de la electricidad.

La segunda etapa fue el desarrollo de una tremenda rapidez en diversos tipos de operaciones en el uso de la electricidad. Un solo ejemplo será suficiente para ilustrar la importancia de esta faceta. El veloz computador numérico ha aumentado su velocidad un millón de veces.

La tercera etapa fue desarrollar la facultad de convertir mensajes, instrucciones y órdenes en impulsos eléctricos y de conservarlos para cualquier ocasión futura cuando pueden volver a insertarse si se necesitaren para iniciar y continuar operaciones físicas u otra acción eléc-

que ésta corresponde al movimiento de grandes corrientes en conductores de metal.

Un ejemplo de este nuevo desenvolvimiento en la actualidad es el juguete que muchos adolescentes llevan por doquiera: esos pequeñísimos radios de transistores. Los transistores en el radio son los pequeños "conductores especiales" que ahora hacen la labor de la conocida válvula de los radio-receptores, pero con poca corriente eléctrica y sin despedir calor.

Esta disertación ha incluido menos de una docena de definiciones relativas a aspectos esenciales del proceso automático o electrónico de manejar datos. Los términos usados son sólo unos cuantos de los que comprende un glosario ("Automatic Data Processing-A Glossary, U. S. Government Printing Office", diciembre de 1962) publicado por el Gobierno Federal de los Estados Unidos hace cuatro años. El hecho de que esta publicación se hiciera necesaria es evidencia del impacto del uso de medios automáticos para procesar datos en la administración pública de los Estados Unidos. Ese impacto empezó a sentirse desde hace una década y hoy afecta casi todas las actividades gubernamentales tanto federales como estatales y locales.

Hay dos tipos distintos de computadores que ameritan ser definidos: el computador analógico ("analog") y el computador numeral ("digital").

a. El computador analógico, como su nombre indica, usa semejanzas o parecidos. Este computador produce una analogía física del problema y trata la información suministrada como una función continua. Mide magnitudes físicas tales como: presiones, temperaturas o velocidades, y se aplica primordialmente a procesos de ingeniería. Lo mismo puede preparar una taza de café, que operar una refinería de petróleo.

b. El computador numeral, como su nombre también implica, utiliza dígitos o números y crea analogías numéricas de los problemas que se le someten. Su solución es una serie de mensajes impresos, tales como una nómina, en vez de un proceso físico.

La característica esencial del computador es su potencialidad para seguir una serie de instrucciones predeterminadas en él contenidas. Una sencilla ilustración de esto es la capacidad de comparar cualquier número que se le coloque con otro ya previamente suministrado e indicar si este último es mayor, menor o igual. Esta capacidad a menudo se describe como "decisión mecánica". Es una decisión si con ese término

queremos definir una precisa y certera selección de la respuesta correcta entre varias alternativas. La capacidad de la máquina para producir tales soluciones sencillas es infinita.

### *Usos de la automatización: amplio y universal*

Procede un breve recuento histórico del uso de la automatización en la administración a los fines de poner de manifiesto su tremendo crecimiento, demostrar la gran variedad de sus usos por la gerencia, y para predecir los muchos cambios significativos que se vislumbran en la estructura y en los procesos administrativos. Ya hemos citado ejemplos relativamente sencillos de automatización ocurridos en las primeras épocas de su desarrollo. En la historia de la automatización lo más significativo para la gerencia de la administración pública es lo relativo a los computadores y al manejo de datos. La historia, que data de veinte años atrás, ha seguido un desarrollo que en los últimos diez años por decirlo así, ha producido una explosión de conceptos, procedimientos y programas que prometen revolucionar la administración y la gerencia de los negocios.

### *Desarrollo rápido*

El rápido progreso ocurrido en la última década no se ha limitado a unos pocos países desarrollados del hemisferio occidental. Junto al desarrollo ocurrido en Europa y en los Estados Unidos, grandes adelantos han ocurrido en la Unión Soviética, en Europa Oriental y en Asia, desarrollo que a su vez se va extendiendo a todas partes del mundo incluyendo algunos de los nuevos Estados independientes de Africa. La rápida extensión de su uso a los países en desarrollo, movió a la organización de las Naciones Unidas a hacer un estudio sobre la variada experiencia que se ha acumulado en el procesamiento de datos. Esa investigación reveló que el uso de las máquinas es similar en todos los países. Por lo tanto, puede estimarse que el impacto en la administración es universal sin lugar a dudas. Su uso en censos, estadísticas, impuestos sobre la renta, sistemas de seguridad social, contabilidad y en nóminas es prominente en todas partes.

La experiencia del gobierno de los Estados Unidos recogida en una serie de documentos que pueden obtenerse fácilmente, sirven para trazar la historia e ilustrar el impacto del PAD<sup>1</sup> en sus varios aspectos.

<sup>1</sup> Nota del traductor: "procesamiento automático de datos".

El primer computador se fabricó en 1944 y hasta el 1952 el trabajo de PAD estaba todavía mayormente en la fase experimental. El primer computador de gran capacidad para procesar datos comerciales se fabricó en 1954. En 1957 había cuatro empresas fabricando computadores de gran tamaño y la venta para las industrias alcanzaba a \$350 millones. Las ventas llegaron casi a \$1,500,000,000 en 1962 y actualmente hay alrededor de quinientas compañías fabricando estas máquinas y equipo relacionado.

El Gobierno Federal de los Estados Unidos aumentó el uso de computadores de cuarenta y cinco en el año fiscal 1955 a 1,500 para el año 1965, y se ha pronosticado un total de más de 2,000 para el 1966. Resumiendo, los usos dados a estas máquinas por el Gobierno Federal por categorías principales son los siguientes (según un informe de la Comisión de Servicio Civil de los Estados Unidos):

- a. Procesamiento de informes—(computadores para recibir, conservar y tabular datos para informes administrativos);
- b. Solución de problemas—(operaciones por computadores para obtener soluciones absolutas o alternativas a problemas, o en la interpretación de datos);
- c. Operaciones físicas—(procesamiento automático de tareas físicas tales como sortear objetos, mover materiales y realizar operaciones militares o espaciales).

Estas categorías de uso, con la excepción de artefactos espaciales, parecen ser universales. Cada categoría necesita ser examinada detalladamente para poner de manifiesto lo que ello implica para la administración.

#### *Procesamiento de informes*

Como puede presumirse, el más grande impacto del PAD es en esta categoría en que el procesamiento ha remplazado, o reducido marcadamente, la labor manual y el papeleo en las operaciones. Otra vez vamos a recurrir al gobierno de los Estados Unidos para ofrecer un ejemplo de los efectos del PAD en el procesamiento de informes. En 1954, el Administrador General de Correos, recibió mensualmente, un estado de situación y de ingresos y gastos relativo a una operación que rebasa los mil millones de dólares. Este fue el primer estado mensual en los 176 años de vida del Departamento de Correos. Del 1954 para acá, el uso de PAD en el Departamento de Correos y en otros departamentos, ha crecido a un ritmo acelerado.

El estudio reciente del PAD de las Naciones Unidas revela que el gobierno canadiense ya usa en las operaciones regulares del gobierno que requieren procesamiento de documentos, cuarenta y cuatro instalaciones para la perforación de tarjetas y veintinueve computadores electrónicos. En Ghana, por ejemplo, hay seis instalaciones convencionales y cuatro de computadores. En Israel el gobierno usa cuatro instalaciones convencionales y cuatro de computadores. La República Árabe Unida emplea un computador, ha ordenado seis más, y actualmente usa quince instalaciones convencionales. Venezuela opera diez computadores electrónicos y treinta y una máquinas convencionales.

#### *Solución de problemas*

El extenso uso de PAD en la tabulación, análisis y resumen de datos tan esenciales como los que compilan las oficinas del censo en cualquier país, está llegando a un punto en que un gran número de oficinas públicas y privadas pueden disponer de la información en muy breve plazo con un mínimo de dilación y en varios modos de interpretación desconocidos algunos años atrás. Análisis e interpretaciones bien complicados que no hubieran sido factibles son ahora tareas fáciles para el PAD.

Es obvio lo que implica esta rápida operación y el aporte de nuevas interpretaciones para las labores de las agencias gubernamentales. Sólo recientemente ha comenzado a revelarse el valor de los datos para las complicadas operaciones relacionadas con la planificación nacional, social y económica.

#### *Operaciones físicas*

De nuevo el Departamento de Correos de los Estados Unidos nos ofrece un magnífico ejemplo en esta categoría. Para sustituir el sorteo manual de la correspondencia, se ha diseñado el sistema denominado "sorteo por clave" para mecanizar el procedimiento de sorteo y distribución de la correspondencia a determinados compartimentos de la máquina. Ahora mismo, por ejemplo, la Oficina Postal de Tampa, Florida, está conectada a una remota cadena de computadores que abarca 75 oficinas postales principales en el Sudeste de los Estados Unidos. Cada oficina postal le suministra información al computador central, el que a su vez la recopila, compara y analiza y prepara los informes necesarios para tomar decisiones administrativas relacionadas con operaciones locales. Esta red o cadena, que fue probada en una

ciudad nortea de Estados Unidos, le ha economizado al correo "veinte años-hombre" de trabajo en poco más de un año. Por lo tanto, los 33.5 millones de dólares invertidos en la instalación del sistema quedarán amortizados con creces en pocos años.

#### *Impacto del PAD en la administración de personal*

La aplicación del PAD alcanza casi todos los aspectos de la administración de personal desde el reclutamiento de empleados hasta el despido. Su uso en los récords de asistencia fue una aplicación obvia que no sólo redujo drásticamente el expediente sino que ha aumentado la exactitud de esos informes desde un margen de error de un 10% a menos de un octavo del uno por ciento.

Las estadísticas de personal sobre promoción, traslados, vacaciones, cesantías, etc., en gobiernos que emplean miles y cientos de miles de personas, están siendo consistentemente manejadas y controladas por cintas magnéticas que producen informes rápidos para propósitos gerenciales. Las correcciones y cambios en los datos que son característicos de cualquier sistema de informes de personal, que ahora son posibles con el uso del PAD, ofrece a los gobiernos información hasta ahora inasequible, salvo que se hagan estudios o investigaciones especiales. Por ejemplo, la búsqueda de una particular combinación de destrezas o capacitación profesional toma sólo unos minutos, en comparación con el método anterior de distribuir cuestionarios y esperar varias semanas para su devolución.

La preparación de nóminas, a menudo una de las operaciones que toma más tiempo en las oficinas de personal y de contabilidad, se ha reducido a una sencilla operación continua que provee una fuente segura de información en virtud de los récords grabados en cintas magnéticas que se originan en el sitio de trabajo del empleado y terminan donde se imprime su cheque. Aquí también nos encontramos con que ahora es viable y económico hacer aquellos ajustes de último minuto que antes solían retrasar los pagos.

Los estudios realizados hasta ahora por el gobierno de los Estados Unidos han demostrado que la instalación del PAD sólo ha afectado una proporción relativamente pequeña del personal del Gobierno Federal. Los empleados desplazados han sido asignados a otras plazas. Las exigencias del PAD han requerido la creación de nuevos cargos que, en buena medida, pueden absorber a la fuerza obrera existente. El desempleo, que fue el primer temor creado por la automatización, no ha aparecido aún en la escala que temían uniones y empleados.

#### *Impacto en las operaciones de suministro*

El impacto del PAD en operaciones de suministro ha sido dramático por lo evidente. Almacenes o anaqueles con exceso de mercancía, o sin ella, pueden causar innumerables trastornos o dificultades administrativas. El sistema PAD aplicado a las operaciones de suministro, aun sólo para las funciones de reabastecimiento, tiene potencialidades fantásticas, que van desde la máxima automatización de las órdenes de compra hasta el cotejo y la verificación de las facturas de los suplidores con los comprobantes de entrega de mercancía. Un oficial de la Administración de Servicios Generales de los Estados Unidos ("General Services Administration") prevé la posibilidad de conectar un cable directo entre el computador de suministro del gobierno y los equipos similares usados por los más grandes suplidores. Como resultado, la posibilidad de establecer una red nacional para el control de los suministros del gobierno se hace tan factible como la red que existe en el sistema postal para sortear y distribuir la correspondencia.

#### *Impacto en la administración de las finanzas*

Toda vez que algunas de las primeras instalaciones del PAD se hicieron en los departamentos de finanzas del gobierno y en las oficinas de contabilidad de empresas comerciales, es obvio que el PAD se ha convertido en un recurso de uso corriente en las modernas oficinas financieras. Todos los estudios revelan que el desarrollo en este campo de especialización será grandísimo en la próxima década. La característica dual de rapidez y precisión unida a controles seguros y confiables hacen que el sistema de PAD cuente con el apoyo de contadores, auditores y administradores del erario.

Un funcionario de alto rango de las Naciones Unidas, comentando sobre el uso de la automatización en los nuevos estados africanos, opinó que hubiera sido deseable y factible introducir el sistema de PAD inmediatamente después de haber alcanzado la independencia con lo que se hubiera evitado la necesidad de adiestrar a toda una generación de tenedores de libros.

#### *Impacto en organización y métodos*

Uno de los mayores beneficios en la aplicación del PAD es que en el proceso de instalar la automatización es absolutamente indispen-

sable realizar un cuidadoso y detallado estudio de los trámites y de todos los procedimientos relacionados con la misma. En el curso de la labor que se realiza a los fines de reclasificar plazas, es sólo con renuencia que se lleva a cabo una revisión detallada y comprensiva de la labor total. Ahora, para poder beneficiarse de la ligereza, precisión y economía del sistema PAD, los estudios de organización y métodos se inician y terminan con prontitud.

Estos estudios culminan con frecuencia en la discontinuación de trámites anticuados, mejoran y hacen menos complicados los métodos más importantes y producen una simplificación general de todos los procedimientos. Estas exigencias de parte del sistema PAD realzan y fortalecen las funciones de las oficinas centrales de O y M creándose así la potencialidad de aumentar la eficiencia de la organización en su totalidad.

De más vasto alcance aún es el impacto que PAD tiene en las estructuras de organización ya establecidas y hasta sobre la delineación de las funciones principales de un gobierno. Existe ya una tendencia definitiva hacia una integración más abarcadora de funciones gubernamentales que se relacionan entre sí, lo cual trae como resultado la centralización de actividades similares. La compilación, análisis e interpretación de datos estadísticos son ejemplo de la tendencia que hemos mencionado. Se están desarrollando depósitos centrales de estadísticas y datos que sirvan los propósitos del censo, de los sistemas de seguro social, programas de pensiones, departamentos de salud y a los de una gran variedad de dependencias gubernamentales que usan los mismos datos básicos. El computador no se cansa y está disponible las veinticuatro horas del día para suministrar datos primarios y las interpretaciones que se necesiten en el curso de las funciones de los departamentos ejecutivos. Allí donde la introducción de cambios en la estructura de la organización esté contraindicada por razones tradicionales o administrativas las operaciones que se relacionen entre sí pueden quedar enlazadas mediante el hilo telefónico.

#### *Lo que significa para la gerencia*

Esta exposición provee un número de indicios sobre las dificultades que pueden preverse en cuanto a los ajustes que han de hacer los administradores, gerentes y supervisores con la instalación del PAD. Estas son en síntesis:

a. La introducción de una nueva metodología que por ser tan diferente en grado lo es también de especie. Un nuevo cuerpo

de técnicos y profesionales ha venido a asociarse estrechamente con la gerencia y los controles ejecutivos. Estos usan un nuevo y extraño vocabulario y cuestionan la existencia de estructuras y procedimientos arcaicos. Casi constituyen una amenaza para la "élite" que ejerce el mando.

b. El sistema PAD es complejo aun en el mejor de los casos; porque aunque su propósito parezca sencillo y los resultados se esperen con gran interés, los medios para lograrlo le parecen muy complicados al administrador medio. La parte teórica del PAD es complicada y sus numerosas aplicaciones no pueden dominarse en pocas horas. Por lo tanto, hay administradores atareados que se sienten renuentes a dedicar el tiempo necesario para llegar a entenderlo y eventualmente estimarlo en lo que vale.

c. Finalmente, algunos administradores y gerentes, así como legos en la materia, ven el PAD como algo mágico, que conlleva el uso de la electrónica, "una especie de fuerza misteriosa", y, por consiguiente, algo que no es racional ni factible.

La introducción del PAD se enfrentará a estas reacciones de los administradores y de los supervisores de unidades individuales, quienes a menudo padecen la creencia equivocada de que su puesto en la administración, y aun sus empleos, están en juego.

El alto ejecutivo de visión debe encarar esta resistencia que emana del desconocimiento. Debe él dedicarle tiempo a compenetrarse a cabalidad con el proceso y con lo que cuesta en términos de educación, adiestramiento y ajustes internos del personal, todo lo cual es parte de la inversión, aparte de la costosa maquinaria que ha venido a formar parte de su vida para siempre.

#### *Lo que esto encierra para el futuro*

Hasta el presente la introducción del PAD en la administración, tanto pública como privada, no ha producido las dificultades ni el desbalance que se auguraba. Diez años atrás, se pensaba que la fantástica rapidez y la "capacidad pensante" del computador tendrían un gran impacto inmediato en los negocios y en la estructura y métodos del gobierno. Los oficiales de personal estaban sumamente preocupados sobre los problemas que surgirían con el desplazamiento de empleados. Los cambios hasta ahora no han sido súbitos ni de gran magnitud. Aún no, por lo menos. Los cambios iniciales en gran escala han ocurrido gradualmente y se han limitado a aquellas áreas en las cuales la

automatización era obviamente beneficiosa. Sin embargo, los cambios en estructura y procedimientos han sido radicales y están afectando la raíz, y los propios cimientos de la administración. Hasta ahora, desde el punto de vista del elemento humano, el computador tal vez sólo haya detenido el rápido aumento en el costo de las operaciones oficinas rutinarias. Pero su velocidad pasmosa, unida a un uso más extendido del sistema a operaciones sencillas, puede traer consigo una gran transformación en los niveles más bajos de la administración.

Hay abrumadora evidencia de que la automatización ha reducido grandemente los costos, particularmente en dos categorías; a saber: en el procesamiento de informes y en operaciones físicas. Debe esperarse que esta tendencia aumente quizás en progresión geométrica dentro de la próxima década. Con la excepción de gobiernos nacionales, el cambio en la administración pública será más lento, particularmente en las esferas más bajas del gobierno donde las nóminas grandes de pago se consideran parte de la base de la seguridad y la estabilidad económicas.

A pesar de los ejemplos citados, es obvio que estamos en los umbrales del uso del computador en la tercera categoría: la solución de problemas. Esta categoría constituye el más grande reto para los administradores, tanto en los sectores públicos como privados. A pesar de la creciente literatura y de las investigaciones hechas con respecto al proceso de tomar decisiones, todavía no sabemos lo suficiente como para sacarle ventaja al caudal de posibilidades que ofrece el computador para ayudar en tan importante proceso. Gran parte de la magia del computador se ha aplicado a la empresa de tratar de lograr un descenso suave en la Luna. Más de esa magia necesita usarse en la solución de problemas humanos en esta Tierra.

Al finalizar esta exposición puede hacerse mención al hecho de que algunos seguidores del Dalai Lama del Tíbet adquirieron un computador para calcular la fecha exacta del fin del mundo, pero no recibieron contestación. No obstante, puede que, nos ofrezca soluciones útiles a la administración pública.

---



---

## EL DESARROLLO DEL SERVICIO PUBLICO EN PUERTO RICO\*

Por Irma G. DE SERRANO\*\*

---



---

### *La primera ley de servicio público o civil<sup>1</sup>*

EL desarrollo del servicio civil en Puerto Rico se remonta a iniciativas que surgieron poco después de la ocupación de Puerto Rico por los Estados Unidos el 25 de julio de 1898. En general, durante los cuatro siglos de dominación colonial española, absolutista y militar, las funciones de gobierno apuntaban más que nada al orden público, yendo casi a la zaga del progreso y se encontraban a menudo en inhábiles manos. La participación de los puertorriqueños en la administración pública hasta la Carta Autonómica de 1897, y salvo momentos excepcionales, fue prácticamente nula, y los cargos que llegaban a ofrecérseles eran ordinariamente de menor importancia. Aún durante el siglo XIX, en los momentos frecuentes de reacción ante el liberalismo, los puertorriqueños como los españoles eran nombrados, no tanto por sus méritos sino por su fidelidad a la ideología del gobierno y del partido político en el poder, en términos de la política colonial.<sup>2</sup>

Con la invasión norteamericana, Puerto Rico perdió todo lo que había obtenido en la Carta Autonómica de 1897. Pero durante el primer período de dos años de gobierno militar se realizó un cambio importante con respecto a las condiciones de trabajo de los empleados pú-

\* El presente artículo formará parte de un libro que verá la luz pública en un futuro cercano y que se titulará *La selección de personal en Puerto Rico*. Se publica esta parte de dicha obra por cortesía de la autora y de la Editorial Universitaria, Universidad de Puerto Rico.

\*\* Catedrático Auxiliar, Escuela de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico.

<sup>1</sup> En adelante se dirá servicio civil, que es como se dice en Puerto Rico.

<sup>2</sup> "Los funcionarios norteamericanos discriminaban buscando seguridad. Los puertorriqueños estaban prácticamente excluidos de todos los cargos públicos de importancia a menos que fueran miembros del partido (conservador)". Juan J. Osuna, *A History of Education in Puerto Rico* (Río Piedras, P. R., Editorial de la Universidad de Puerto Rico, 1949), pág. 94. Traducción nuestra.